

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN
ARASINDAKİ İLİŞKİ: AGT AĞAÇ SAN. VE TİC.A.Ş.
FİRMASINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özer ÖZMEN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI

TEMMUZ – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL
GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ




YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özer ÖZMEN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 13.07/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Burcu İnci	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Nuri Ayca	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Hilal Hızal	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

ÖZER ÖZMEN

13/07/2016



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Nuri AVCI'ya değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen sevgili Esra TATAR'a teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim annem ve babama şükranlarımı sunarım.

ÖZER ÖZMEN

13/07/2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ	iii
TABLOLAR LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1.Temel Kavramlar	3
1.1.1. Lider	3
1.1.2. Liderlik	3
1.1.3. Liderlik Tarzları	3
1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları	3
1.1.3.2. Çağdaş Liderlik Tarzları	5
1.1.4. Güven Kavramı ve Çeşitleri	12
1.1.4.1. Güven Kavramı	12
1.1.4.2. Güven Çeşitleri	14
1.2.Kuramsal Çerçeve	18
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	18
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	19
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	19
1.2.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	20
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	21
1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli	23
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	23
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	24
1.2.3.2. Jersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	25
1.2.4. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi.....	26
1.2.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı	27
İKİNCİ BÖLÜM: ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI	28
2.1. Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ: AGT AĞAÇ SAN. VE TİC. A.Ş. FİRMASINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI	47
3.1. Araştırma Problemi	47
3.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme	47
3.3. Araştırma Modeli	47
3.4. Araştırma Hipotezleri.....	48
3.5. Araştırmanın Yöntemi Ve Veri Toplama Araçları.....	48
3.6. Verilerin Analizi.....	49
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	67
KAYNAKLAR	71
EKLER.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	87

KISALTMALAR LİSTESİ

akt.	: Aktaran
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
vd.	: ve devamında



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Neticesinde Saptanan Liderlik Tarzları	21
Tablo 2 : Liderlik Davranışları Boyutlarının Matriksi	24
Tablo 3 : Demografik Bilgiler	55
Tablo 4 : Örgütsel Güven İfadelerine Katılım Düzeyleri	56
Tablo 5 : Liderlik Stili Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyi	57
Tablo 6 : İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri	61
Tablo 7 : İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Ölçek Puanlarının İlişkisi	62
Tablo 8 : Liderlik Stilinin İşletmeye Duyulan Güveni Etkileme Durumu	63
Tablo 9 : İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Cinsiyet Açısından İncelenmesi	64
Tablo 10 : İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Yaş Açısından İncelenmesi ...	65
Tablo 11 : İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Yaş Açısından İkili Karşılaştırılması	67
Tablo 12 : İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi	68
Tablo 13 : İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Eğitim Durumu Açısından İkili Karşılaştırılması	69
Tablo 14 : İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Kurumda Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi	70
Tablo 15 : İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Kurumda Çalışma Süresi Açısından İkili Karşılaştırılması	71

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Dönüştürücü Liderlik Süreci	11
Şekil 2: Liderlik Davranışlarının Etkinlik Düzeyleri	28
Şekil 3: Araştırma Modeli	53



Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Liderlik tarzları ve örgütsel güven arasındaki ilişki: AGT Ağağ San. ve Tic. A.ř. Firmasında bir alan araştırması.		
Tezin Yazarı: Özer ÖZMEN	Danişman	: Yrd.Doç.Dr. Nuri AVCI
Kabul Tarihi: 13/07/2016	Sayfa Sayısı	: vii(önkısım) + 83 (metin kısım) + 3 (ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı	: İşletme Yönetimi
<p>Liderlik tarzları ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarla ilgili yapılan literatür taramasında, liderlik ve örgütsel güven konusunun hem işletmenin yönetimi hem de yönetim bilimciler nezdinde büyük bir öneme haiz olduğu görülmüştür. Günümüzde işletmeler hususunda alınan kararların başarisının, işletme liderlerine atfedilmesi, “güvenilir lider”e olan ihtiyacın incelenmeye değer bir konu olduğunu destekleyici bir nokta olmuştur. İşletmeler, liderlerin ya da yöneticilerin verimliliğini ve işlerliğini artırarak örgütsel güvenin tesisi bakımından yeni yaklaşımlar geliştirebilmektedirler. Zira etkin liderliğin ön koşulu, örgütsel güvenin en üst seviyede olmasını sağlamaktır. Örgütsel güvene bu denli bir önem atfedilmesi, örgütsel güven ve liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin incelenmesi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.</p> <p>Tüm bu amaçlar doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde temel kavramlar incelenerek bir ön bilgi verilmiş, ikinci bölümde eleştirel kaynak taraması yapılmış ve literatür incelenerek yapılan araştırmaların benzer ve farklı yönleri ortaya konmuş, son bölümde ise AGT Ağağ San. ve Tic. A.ř. firmasında bir alan araştırması yapılmış, literatür ile araştırma sonuçlarının paralellik arz edip etmediği karşılaştırılarak araştırma neticesinde elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Bu bulgular neticesinde literatürdeki pek çok çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunun aksine bu çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel güven arasında kuvvetli bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Katılımcılara göre örgüt lideri daha çok dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini taşımaktadır. Ayrıca sadece yaş ve eğitim durumunun örgütsel güveni etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında eğitim seviyesi artıkça örgütsel güven algısının azaldığı saptanmıştır. Genel anlamda tez çalışmasında ulaşılan sonuç ise örgütsel güven ve liderlik tarzları incelenirken ortaya çıkan sonuçlar, araştırmanın evren ve örnekleme göre değişkenlik gösterdiğidir. şayet söz konusu anket çalışması bir üretim işletmesi yerine pazarlama ya da bilişim işiyle uğraşan bir işletmede yapılırsa, kuşkusuz daha farklı sonuçlar ortaya ıkacaktır.</p>		
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgüt ve Lider		

Title of the Thesis: The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Trust: A Field Research On AGT Wood Ind. and Trade Inc. Companies	
Author: Özer ÖZMEN	Supervisor : Assist. Prof. Dr. Nuri AVCI
Date: 13/07/2016	Number of pages: vii (pre text) + 83 (main body) + 3 (app)
Department: Management	Subfield : Business Administration
<p>As a result of the literature search made in regard to the studies on the relationship between leadership styles and organizational trust, it is seen that leadership and organizational trust issue is of great importance both to the business management and to the management scientists. The fact that the success of the business related decisions taken is attributed to the business leaders has become the supportive point regarding that the need for a “reliable leader” is an issue worth examining. Businesses can develop new approaches in terms of establishing organizational trust by increasing the efficiency and functionality of the leaders or managers. Likewise, the prerequisite for an active leadership is to maximize the organizational trust. Attribution of such importance to the organizational trust has brought about the need to examine the relationships between the organizational trust and leadership styles.</p> <p>In line with all these objects, basic concepts were examined and preliminary information was given in the first part of the study. The second part, literature section, on the other hand, was made utilizing the critical literature review technique and similar and different aspects of the researches were put forth by examining the literature. In the last part, however, a field research was made in the firm AGT Wood Ind.and Trade Inc.; questionnaire results were analyzed and compared utilizing the SPSS analysis program and whether or not there is a similarity between the literature and research results and the research results were revealed.As a result of these results, it is detected that rather than a positive relationship between the leadership styles and organizational trust, there was not a strong relationship between the leadership styles and organizational trust in a large part of the study in literature. According to the participants, organization leader has mainly transformational and interactional leadership characteristics. Moreover, it is concluded that only age and educational status affect organizational trust. Besides, it is detected that the higher the educational level, the lower the organizational trust becomes.</p>	
Keywords: Organizational Trust, Leadership, Transformational Leadership, Organization and Leader	

GİRİŞ

Liderlik ve örgütsel güven ilişkisini konu alan kaynaklar incelendiğinde, bu ilişkinin hem yönetim bilimciler hem de işletme yönetimi açısından ilgi çekici bir konu olduğu görülmüştür. Bu ilişkiyi önemli kılan en önemli şey ise yönetimin odağında yer alan önemli unsurlar arasında yer almasıdır. Zira günümüzde işletmelerde alınan kararların başarıya ulaşması ile lider davranışları arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Lidere güvenen örgüt üyesi, işletmeye de güven duymaktadır. Bu sebeple güvenilir olan lidere olan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır.

Yönetim biliminin yapı taşlarından olan liderlik, bugüne kadar pek çok akademisyen, bilim adamı ve araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Liderlik, genel anlamda örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme yeteneğini haiz olmak anlamına gelmektedir. İşletmelerin sürekli olarak değişim göstermesi, dünyanın globalleşmesi, teknolojinin çok hızlı ilerlemesi gibi sebepler, liderin geçmişten gelen vasıflarına ek özellikler edinmesi gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Daha önceki on yıllarda sadece otokratik liderlik özelliği gösteren bir lider işletmeyi kolaylıkla ileriye taşıyabilmekte iken günümüzde ise dönüşümcü, etkileşimci liderlik tarzları gibi modern liderlik tarzlarını bünyesinde barındıran liderler dahi işletme ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamaktadır. Günümüzde liderin, yönetici olmanın yanı sıra, çalışanları motive eden, iletişime açık ve kitleleri peşinden sürükleyen bir yapıya sahip olduğu takdirde başarılı olacağı düşünülmektedir.

Güven kavramı, toplumun her kesiminde çok büyük bir öneme sahiptir. Güven ve örgütsel güven hakkında fazlaca çalışmanın yapılmış olması da bu konunun önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Örgütte güvenin tesisi ise oldukça özverili bir süreçtir fakat bu zahmete katlanmak işletmeyi geriye götürmenin aksine çok ileriye taşıyacak ve işletme veriminin artmasına katkıda bulunacaktır. Zira örgütsel güvene sahip olan çalışanların şevkleri artacak ve çalışanlar kurumun ileriye gitmesini kendilerine bir görev addederek işletme verimliliğini artıracaklardır. Tam tersi durumda ise sürekli bir şüphe halinde olan çalışanlar, işlerine yeterince odaklanamayacak, işyerini kendilerine ait hissetmeyecek ve sadece anlık işlerini yerine getirmek için çalışacaklardır. Bu durum ise şüphesiz işletmenin yerinde saymasına ve hatta gerilemesine neden olacaktır. Güven duygusu ile birlikte liderlik konusuna önem verilmesinin, insanların yönlendirilme

ihtiyacının büyüklüğünden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Burada ise liderlere büyük görevler düşmektedir. Çünkü istisnalar olmakla birlikte lidere duyulan güven ile işletmeye duyulan güven arasında bir paralellik bulunmaktadır.

Tüm bu söylenenlerden hareketle bu tezin amacı, liderlik stilleri ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin boyutunu incelemek ve bu ilişkinin ortaya çıkmasında etkili olan bileşenleri ortaya çıkarmaktır. Bu sebeple ilk bölümde temel kavramlar incelenerek bir ön bilgi verilecek, ikinci bölümde eleştirel kaynak taraması yapılacak ve literatür incelenerek yapılan araştırmaların benzer ve farklı yönleri ortaya konulacak, son bölümde ise AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş. firmasında bir alan araştırması yapılacak, literatür ile araştırma sonuçlarının paralellik arz edip etmediği karşılaştırılarak araştırma neticesinde elde edilen bulgular ortaya konulacaktır. Araştırmanın literatür kısmında eleştirel literatür taraması tekniğinden yararlanılacak olup, son bölümü oluşturan üçüncü bölümde ise SPSS analiz programından yararlanılarak anket sonuçları analiz edilecektir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Bernard Bass (1985)'in "Leadership and performance beyond expectations(Beklentilerin Ötesinde Liderlik ve Performans)" isimli eserinde kullanılan bir ölçektir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki," isimli çalışmada Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır ve bu çalışmada yararlanılan teorik kaynaklar arasında yer almaktadır. Dönüşümcü Liderlik faktörü, Etkileşimci Liderlik faktörü ve İşletmeye Güven Ölçeği ise Büte (2011)'in "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki" çalışmasından alınarak bu çalışmada kullanılan ana argümanlar arasında yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Temel Kavramlar

1.1.1. Lider

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003:216)'e göre lider; belli hedeflere yönelik olarak başkalarını davranışa yönlendiren kişi şeklinde tanımlanmaktadır. Mutlu (2009:8)'ya göre ise lider; belirli durumlar ve koşullar altındaki bir gruptaki insanların örgütsel gayelere erişmek için kendi istekleriyle çaba göstermesini destekleyen, tecrübelerini paylaşan, ortak amaçlara ulaşmak için yardımcı olan kişidir. Eren (1991: 357)'e göre lider; örgüt mensuplarınca hissedilen ancak açığa vurulmamış olan ortak istek ve düşünceleri herkesin benimseyebileceği şekilde ortaya koyan ve örgüt mensuplarının elinde bulundurduğu gücü bu hedefler çerçevesinde harekete geçiren kişidir.

1.1.2. Liderlik

Liderlik; ortak bir hedefe yönelik olarak örgütün davranışlarını kontrol altına almak için kişinin sergilediği davranışlar bütünü; karşılıklı iletişim sürecinde önceden saptanan amaçlara ulaşmak için yönlendirilen kişiler arası etkileşim süreci ve davranışları aynı potada eriterek bir hareket başlatma ve sürdürme sürecidir(Zel, 2001:90). Dindar(2001: 30) bu tanıma liderliğin, belli bir durumda bireylerin ya da bir grubun amaç geliştirmeye yönelik çabalarını etkileme süreci olduğunu ilave etmektedir.

1.1.3. Liderlik Tarzları

1.1.3.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

1.1.3.1.1. Otokratik Liderlik

Otokratik lider herhangi bir konuda yapılan itirazları dikkate almayan hatta bu konuda tartışma dahi yapmayan, sadece kendisi düşünüp karar veren bir kişidir. Bu tür liderin emri altında çalışan astlar ise kendilerine verilen emirleri harfiyen uygulamakla mükelleftirler. Bu liderlik tarzında “ ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını en iyi lider bilir” anlayışı hakimdir. Otokratik lider, astlarına bir gerçeği önce öğretmeye, sonra anlatmaya, bu da yetmezse dayatmaya çalışır ve bu süreçte; ceza, ödül, yasal ve

zorlayıcı güçler gibi yöntemler kullanırlar. Bu tarz liderler genellikle örgütün verimliliği ve sonuç odaklı çalışma prensibine sahiptirler. Bu yolda; izinlerin iptali, fazla mesai vb. uygulamalar yapma yoluna giden otokratik lidere karşı düşmanca tepkiler ortaya çıkması ve verimliliğin azalması sıklıkla söz konusu olmaktadır. Bu tür örgütlerin mensupları daha saldırgan, lidere daha çok bağımlı oldukları ve yaptıkları işten ziyade kendilerini önemsedikleri görülmüştür. Böyle bir örgütte liderin ortamı terk etmesi ile birlikte çalışmaların da yavaşladığı gözlemlenmiştir (Arkonaç, 1993: 52).

Otokratik liderlik tarzı, daha çok bürokrasinin fazla olduğu ülkelerde eğitim gören ve yaşayan insanların uyguladığı/kabullendiği bir liderlik tarzıdır. Lider ya da yöneticilerin astlarının/çalışanlarının duygu ve düşüncelerine yer vermemesi neticesinde mevcut iş doyumsuzluğu artış gösterirken, örgüte olan bağlılık da bu ölçüde azalmaktadır. Bu liderlik tarzında yetkilerin büyük bir kısmı merkezde toplanmış olup yöneticiler de buldukları pozisyondan aldıkları güçle hareket etmektedirler. Fakat bu davranışlar ve sıkı otorite anlayışı, çoğu kez örgüt üyelerinin düşmanca duygular beslemesine neden olmaktadır (Güner, 2002: 16).

1.1.3.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzında liderler, kurumsal yapılardan ziyade insan davranışları üzerine odaklanmaktadır. Bu tarz liderler grupların ilişkilerine çok önem vermekle birlikte, günümüzdeki yapı ve süreç üstüne yoğunlaşan yönetim anlayışına kıyasla daha bireyci bir anlayış sergilemektedirler (Baymur, 1990: 283). Eren (2000: 437) demokratik liderliği kabul eden yöneticilerin yönetme yetkilerini astlarıyla paylaşma konusunda ılımlı olduklarını belirtmektedir. Bu sebepten ötürü iş bölümünün gerçekleştirilmesinde, hedeflerin belirlenmesinde, örgüt politikasının belirlenmesinde vb. durumlarda astlarından aldığı düşünceleri dikkate alan lider, tek başına hareket etme kaygısından sıyrılmış durumdadır (Eren, 2000: 437). Ayrıca demokratik liderler otoritelerinin altında yatan gücü saklamamakta ve böylece daha etkin kararlar alabilme imkanı artmaktadır. Her örgüt üyesi kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden dolayı daha iyi motivasyon sağlanabilmektedir. Demokratik liderlik anlayışının olumsuz sayılabilecek bir özelliği ise karar alma mekanizmasında yaşanan tıkanıklıklardır (Güner, 2002: 16).

1.1.3.1.3. Serbesiyetçi Liderlik

Serbesiyetçi liderlik tarzında yönetim yetkisi minimum tutularak örgüt üyeleri serbest bırakılmakta ve her üye kendine sağlanan imkanlar ölçüsünde kendi hedef, plan-programını yapabilmektedir. Bu liderlik tarzının olumlu yanı ise her örgüt üyesinin kişisel eğilimleri doğrultusunda harekete geçirilebilmesidir. Fakat liderin otoritesinin yüksek olmamasından kaynaklı yaşanabilecek grup içi anarşi, örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecektir. Bu da serbesiyetçi liderliğin olumsuz yanıdır. Bu liderliğin uygulandığı örgütlerde; bireysel başarılar ön planda iken grup başarıları da azalan bir grafik izlemektedir (Eren, 2001: 453).

Türkmen (1999: 63)'e göre serbesiyetçi liderliğin hüküm sürdüğü örgütlerde kararlar grupça alınmakta, liderler takipçilerin kararlarını etkilememekte, güç ve otorite takipçiler tarafından kullanılmakta ve lider bu takipçilerce yönlendirilmektedir. Bu liderlik tarzında takipçilerin kendi işleriyle ilgili amaç ve politikalarını belirleyip özgün olarak yaratıcılıklarını sergilemeleri beklenmektedir. Kişiler, gerekli görmeleri halinde diğer kişilerin görüşlerine başvurabilmekte, yeni fikirleri hayata geçirebilmekte ve kendileri için en iyi kararı alabilmektedirler. Yoksa personelin verimliliği ve üretkenliği azalacaktır (Eren 2005:439-440).

Serbesiyetçi liderlik tarzında lider; otoritesini çok nadir kullanan, astlarını kendi sorumluluklarıyla baş başa bırakan, tahsis edilen kaynaklar elverdiği ölçüde astların planlarının gerçekleştirilmesine imkan sağlayan bir pozisyondadır. Burada liderin esas görevi, izleyicilere kaynak tahsis etmek veya konuya ilişkin problemleri çözüme kavuşturmaktır. Alanında yetkin olan, uzman kişilerin yeni düşünceler yaratabilmesi için oldukça verimli olan bu liderlik tarzı; izleyicilerin uzmanlık ya da kültür seviyelerinin yetersiz olması durumunda başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Güner, 2002: 17).

1.1.3.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

1.1.3.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik tarzında; “karizma”, liderin kişisel özelliğinin bir ürünüdür. Karizmatik lider, diğer liderlere kıyasla astlarını daha fazla etkileme gücünü haizdir (Kırel, 1996: 197). Karizmatik liderler onu ortaya çıkaran koşullarla var olurlar Robert

Tucker karizmatik liderin oluşumunu ve özelliklerini şu şekilde anlatmaktadır (Werner, 1993:32-33):

- Karizmatik lider ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel bir gerilim anlarında öne çıkar.
- Cezbeden bir çekim alanı ve aşırı özgüveni karizmatik liderin olmazsa olmazlarından. Bunlar onu izleyenleri kelimenin tam anlamıyla büyüler. Bu durum öyle bir hal alır ki karizmatik liderin önerileri, düşünce ve tavırları bazı izleyiciler tarafından kuşku uyandırsa dahi lidere bir tutku ile bağlanarak itaat ederler.
- Karizmatik lider mevcut olanaksız durumdan kurtuluş ümididir ve planı basit etkileyicidir izleyenler kendilerini umutsuz durumdan kurtaracak yetenekli birisi olarak algırlar.
- Mesajlarında işlerin sadece düzelebileceğine değil mükemmel hale getirilebileceğini vaat ederler.
- Karizmatik bir lider, iyi ahlaklı ya da kötü ahlaklı olabileceği gibi yalnızca bir hayalperest ya da dogmacı bir insan da olabilir.
- Karizmatik liderlik yaklaşımına göre, astların gözünde heyecan uyandıran karizmatik liderler bazı liderlik davranışları sergilemektedirler. Bunlar (Kotan,2002:87);
- Grup için genel bir vizyon geliştirme,
- Geliştirilen bu vizyon ışığında değer yönelimli fırsatlar yaratmak,
- Grup mensuplarının kendisini olduğundan daha güçlü hissetmesini sağlamaktır.

Karizmatik liderler sahip olduğu karizma (çekicilik) yaratan özellikleri sayesinde gösterdikleri davranış biçimleriyle, astların görevlerine duygusal olarak bağlanmalarını ve böylece onların kendi istedikleri şekilde davranmalarını sağlamaktadırlar.

Karizmatik liderliğe yönelik yapılan araştırmalarda bu liderlerin negatif ve pozitif bazı davranışları olduğu saptanmıştır. Bu liderlerden bazıları krizi fırsata çevirebilmekte ve kriz yönetimi konusunda başarılı olmakla birlikte, bazılarıysa başarısızlıklarıyla izleyicilerini zor duruma sokmaktadırlar. İşte bu olgu, kimi yazarlarca “*karizmanın karanlık tarafı*” olarak tanımlanmaktadır. Pozitif ve negatif karizma arasındaki farkları belirlemek yönetim bilimi için halen dahi bir çıkmazdır. Örneğin Atatürk, pozitif

karizmatik lider grubuna girerken; Hitler negatif karizmatik lider olarak nitelendirilebilmektedir. Tüm bunların yanında karizmatik liderlerin hepsi kendilerine tam bir katılım istemektedirler. Pozitif karizmatik liderlerde takipçilerin kendilerini lidere adanması ideolojilerden sonra gelirken negatif karizmatik liderlerde ise ideolojilerin önüne geçmektedir (Hancıoğlu, 2009: 29).

1.1.3.2.2. Koç Stili Liderlik

Son yıllarda liderlik tarzları incelendiğinde koç stili liderliğin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu liderlik tarzında; kişilerin bilgi ve kabiliyetlerini geliştirebileceği işlerde çalışması, becerilerinin geliştirilmesi için motivasyon verilmesi ve fed-back'lerin yapılmasıyla çalışanların gelişimlerinin takip edilmesi söz konusu olmaktadır. Böylece çalışanların sorumlulukları artarken otokontrol mekanizmaları da gelişerek koçluk kavramını ön plana çıkarmıştır (Ceylan, 2002: 83).

Yüksek zeka, yüksek performans, iyi eğitim ve deneyimli iş hayatı pek çok liderin sahip olduğu bir özelliktir. Fakat bu özellikler yeterli değildir; insanın kendini daha iyi tanıması, güçlü ve eksik yanlarını bilmesi, bu özelliklerin başka olaylar üzerindeki etkisini görebilmesi ve gene bu etkinin kendisine nasıl yansıdığını anlaması için bir koç gereklidir. Wright ve Mackinnon'a göre koçluk bir liderlik stildir. Liderler koç olabilmek için, Pazar şartlarına hakim olmalı, takımın potansiyelini geliştirecek fikirlere sahip olmalı, hızlı etkileşim metotlarını öğrenmeli ve koçluk kültürüne haiz olmalıdır (Özbay, 2008:11).

İyi koçluk yapmayı dileyen liderin geliştirmesi gereken en temel beceri, sunu anlamalarında yatar; insanlar, sadece kendilerine emredildiği, söylendiği ya da bilgi ve haber verildiği için ne öğrenir ne de kendini iyileştirir. İnsanların bu davranış özelliği, etkin liderlik ve astların performanslarını geliştirmeleri için bunu sağlayacak olan koçluğu gerektirmektedir (Aydar 1999: 98).

Matarazzo'ya göre bir liderin koç olabilmesi için; vizyon sahibi olması, geleceğe dair analizler yapabilmesi, çözüm odaklı olması, risk alabilmesi, iletişim kabiliyetinin kuvvetli olması, kendini sürekli olarak geliştirebilen biri olması gerekmektedir. Bu sebeple her liderin koç olmasını beklemek yanlış olacaktır. Koçluğun önemine inanan

liderin, günlük prosedürlerden kurtulmuş olması ve olaylara analitik bir bakış açısıyla yaklaşması gerekmektedir (Özby, 2008:12).

1.1.3.2.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

1978'den bu yana liderlik ve yönetim alanında klasik ve geleneksel ayrımın dışında farklı bir ayrıma gidilmesi söz konusu olmuştur. Bu ayrımın yapılmasında Burns ve Bass'ın yaptıkları araştırmalar etkili olmuştur. Burns ve Bass, bu ayrımı yaparken geleneklere ve geçmişe bağlı olan liderlik tarzını transaksiyonel liderlik olarak adlandırmışlardır (Eren, 2000: 440). Farklı araştırmacılar tarafından, etkileşimci liderlik çok farklı biçimlerde açıklanmıştır. Bu kavramlardan bazıları işlevsel liderlik işlemci liderlik şeklinde literatürde yer almıştır. Etkileşimci liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır. Bu çerçevede etkileşimci liderlik; takipçilerin liderlerin arzularını yerine getirmesine karşılık olarak, liderin de takipçilerin beklentilerini yerine getirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Doğal olarak etkileşimci liderlikte liderin etkinliği, izleyenlerin ihtiyaçlarını bilmesi ve hatta beklentilerindeki değişimi takip etmesine ve bu değişime uygun olarak liderlik yapmasına bağlıdır. Beklentilerdeki bu değişimi takip etme kavramın "sürdürülebilir liderlik" olarak açıklanmasına yol açmıştır (Yılmaz, 2006: 25).

Etkileşimci liderlik (transactional leadership) biçimi temel olarak geleneklere ve geçmişe bağlı olarak hareket eder. Etkileşimci liderlik yaklaşımında personelin vazife ve sorumlulukları, lidere itaat etmeleri ve işlerini düzgün şekilde yapmaları halinde kazanacakları ödüller vb. açıkça belirtilmektedir. Bass'a göre etkileşimci liderin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Luthans, 1995: 357-358).

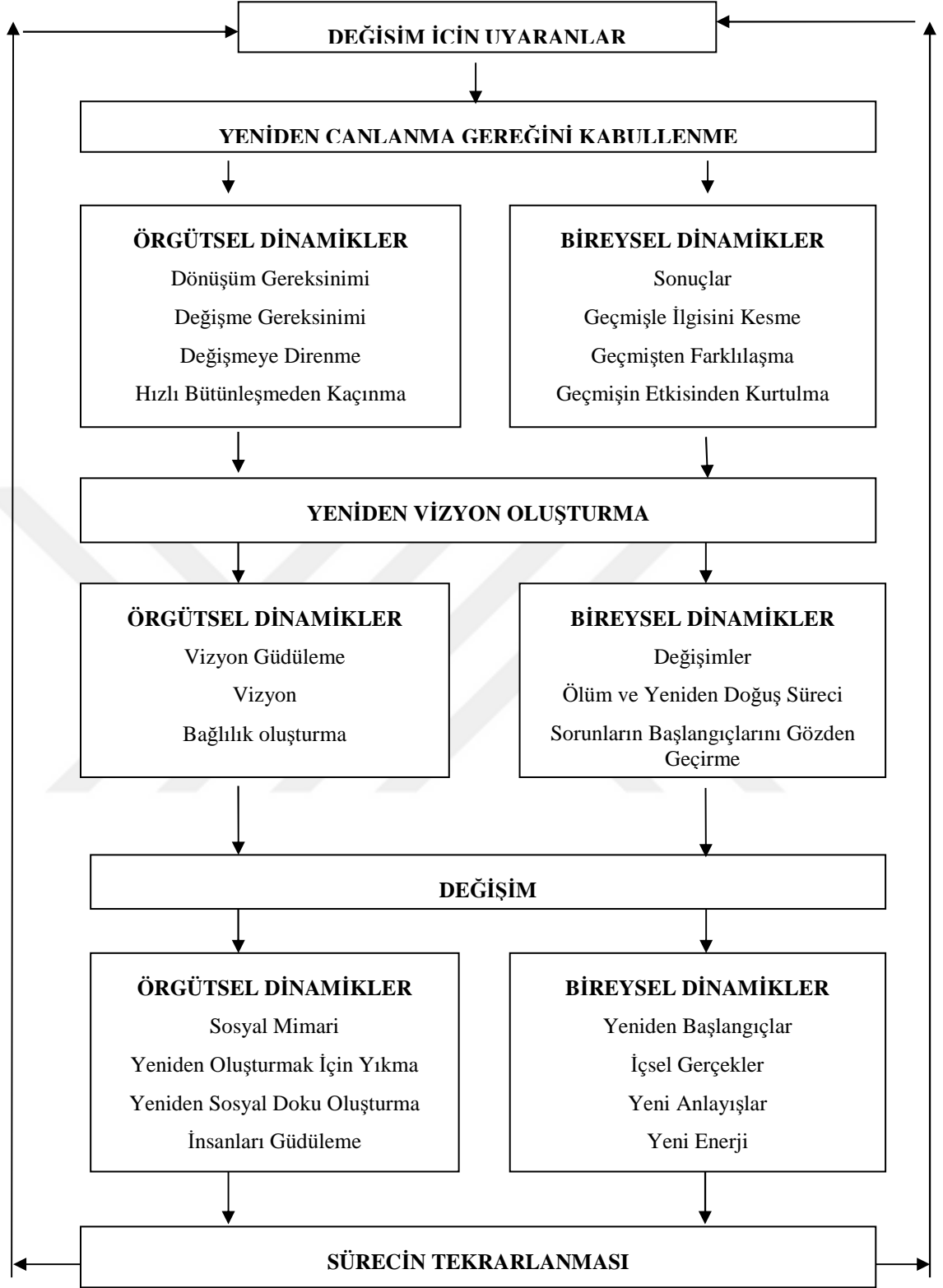
- Lider, takipçilerin performans başarısına önem vermektedir.
- Lider, takipçilerin hedeflerine ulaşmaları için ödül ve ceza sistemi uygulamaktadır.
- Bu liderlik tarzında lider gücünü ceza-ödül sistemi aracılığıyla kullanmaktadır. Liderler yalnızca olağanüstü bir durumda ya da önemli bir hususta yardım istendiği zaman takipçilerine cevap vermektedir. Kısaca lider sadece standart sapmaları ortadan kaldırmak için devreye girmektedir.

Lider, takipçilerin görev tanımlarını doğru şekilde yaparak çalışanlardan en yüksek verimi almak için çalışmaktadır. Örgütün sürekliliğinin sağlanması için görevlerin icrasında “güven” esastır.

Özetle transaksyonel liderlik adı da verilen etkileşimli liderlikte liderler, geçmişten gelen yararlı gelenekleri sürdürme ve gelecek kuşaklara aktarma hususunda çok başarılılardır. Transaksyonel liderlik, bir grubun hedeflerine ulaşmada bir engel teşkil edeceği düşünülmemelidir fakat böyle yönetilen şirketlerde başarı oranının tekdüze bir seyirle artacağı da unutulmamalıdır. Ayrıca yol-amaç teorisi ile yakından ilgili etkileşimli liderlikte, işler performansın anahtarı gibi görülmektedir (James, 1996:151).

1.1.3.2.4. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüştürücü liderlik, gelecek odaklı, dönüşümün zorunlu bir işlev olduğuna inanan ve güçlü vizyona dayanan bir modeldir. Büyük çaptaki bir değişimi öngören bu liderlik yaklaşımında, örgüt kültürünü ön plana çıkarma, paylaşılmış vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğilimi ağırlık kazanmaktadır (Demirci, 1998: 73). Grup ortamında meydana gelen transformasyonel liderlik tarzının işbirliği odaklı ve kişisel gelişim olanaklarıyla yakından ilişkili olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu tarz liderlerin en önemli özelliklerinden birisi de çalışanların hayalleri doğrultusunda, yeteneklerini geliştirmelerine imkan tanımasıdır. Transformasyonel (harekete geçirici) lider, yalnızca risk alıp sorgulayan kişiler olmayıp, aynı zamanda hareketleriyle insanlara birtakım düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Bu liderler geleneksel bürokrasi içinde kendini geliştirmeye uygun bir zemin hazırlarlar ve büyük bir enerjiyi bünyelerinde barındırmaktadırlar (Çelik, 2000: 145). Transformasyonel liderlik tarzının işleyişini daha iyi anlamak için Şekil 1'e bakmak faydalı olacaktır.



Şekil 1: Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Süreci

Kaynak: ERÇETİN, Şule, (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 65.

Transformasyonel liderlik sürecinin nasıl işlediği Şekil 1’de ele alınmıştır. Bass’a göre dönüşümcü liderliğin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar, özendirici liderlik, karizmatik liderlik, bireyi önemseme ve zihinsel dürtüdür (Zel, 1997: 27).

- Özendirici liderlik boyutunda liderler, takipçilerine sahip oldukları vizyonu aktarır ve takipçilerin davranışlarını belirli bir hedefe yöneltirler. Liderler, hedefe ulaşmak için kararlılık göstermektedirler. Liderlerin bu tutumu ise takipçilerin güdülenme seviyesini artıracaktır.
- Karizmatik liderler ise vizyon sahibi olmanın yanı sıra misyon sahibidirler de. Bu liderler astlarından itimat, bağlılık ve saygı beklemektedirler. Böyle liderler çalışanlarda, inanç, güven, coşku gibi duygular yaratmaktadırlar. Karizmanın ender rastlanan bir kişilik özelliği olduğu kanısı günümüzde işlerliğini yitirmiş olup en düşük kademe yöneticilerde de bulunabilecek bir özellik olduğu kabul edilmektedir.
- Liderin bireyi önemsemesinin beraberinde getirdiği sorumluluk, astlar ile tek tek ilgilenmektir. Her çalışanın kendine has bir ilgi alanı ve ihtiyaçları mevcuttur. Ayrıca birey olarak özel bir alaka beklemektedirler. Şayet ast, yöneticisi ile doğru iletişim kurmayı başarabilirse, yöneticisi tarafından dinlendiğini ve saygı duyulduğunu hissedecek ve kendine olan güveni de bu ölçüde artacaktır. İlaveten, böyle bir durumda astların kendi fikirlerini rahatça ifade etmeleri de kolaylaşacaktır.
- Liderlerin zihinsel dürtüye verdikleri önem sayesinde astların mevcut durumlara olan bakış açıları değişecek ve gelişecektir. Bu durumda astların stres kontrolü gelişecek, yorum kabiliyetleri artacak ve kendilerini daha rahat ifade edebileceklerdir.
- Bass’a göre transformasyonel liderlik karizmatik liderliğe göre daha kapsamlı olup, karizma transformasyonel liderlik için gerekli bir olgu olsa da tek başına yeterli olmayacaktır (Zel, 1997: 3).

1.1.4. Güven Kavramı ve Çeşitleri

1.1.4.1. Güven Kavramı

İnsanlar, tek başlarına yaşamayan ve diğer insanlarla sürekli iletişim halinde olan sosyal varlıklardır. Kişiler arası iletişim kurarken ve bu ilişkilerini sürdürürken her insan “güven” kavramı ile hareket etmektedir. Güven kelimesinin Türkçe anlamı ise “*korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve itimat*” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr>). Fukuyama (2000)’ya göre kişilerarası güven seviyesi ile ülkelerin gelişmişlik düzeyleri arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır.

Başka bir tanımlamaya göreyse güven; insan motivasyonunun en üst seviyesidir ve insan doğasından gelen “iyi ve güzel” i ortaya koymasına imkan tanımaktadır. Tüm bu anlatılanlara karşın, güven kavramı tanımlanmak istenildiğinde, kavramdaki karmaşıklık karşımıza çıkmaktadır. Zira soyut bir kavram olan güven, tanımı zor olmasına karşın hayatın her alanında kendini göstermektedir. Baltaş (200: 57)’a göre güven duygusunun üç boyutu bulunmaktadır; güvenilir olmak, başkalarına güven duymak ve kendine güven duymak. İnsanın kendisine güven duyması da ilk olarak kendini tanıması ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamaktadır. Tabi ki kişinin temel ahlaki değerleri ve bu husustaki kararlılığı da kendine güven konusunda göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalardandır. Kendine güven kavramının bir başka önemli yanı da güvenilir olma ve başkalarına güvenmenin de temelini oluşturuyor olmasıdır. Bir kişinin güvenilir olması, verdiği sözleri tutması, davranışlarının tutarlı olması ve bir vazifeyi üstlenebilecek yetkinliğe ulaşmış olması ile yakından ilişkilidir. Başkalarına güven duymak ise Asunakutlu (2002: 3)’nün tanımıyla “*beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç*” şeklinde ifade edilebilir.

Erdem (2003: 157)’e göre güven duygusunun ön koşulları; “*risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimalidir*’. Güven kavramını daha iyi anlamak için bu kavramların güven kavramı ile olan ilişkisine açıklık getirmek gerekmektedir.

Risk:Risk kavramının güven kavramı ile olan ilişkisinin ana nedeni, riskin “karşı taraftan emin olmayı” “karşı tarafa güven” den bir çizgi ile ayırmasıdır. Çünkü emin olma durumunda başka alternatif bulunmamaktadır ve böylece risk kavramı ortadan

kalkacaktır. Fakat karşılıklı güven ilişkisinde alternatifler çoktur ve bu alternatifler (olumlu ya da olumsuz) göze alınarak güven duygusu oluşur yani risk alınır.

Belirsizlik: Riskin güvenle olan ilişkisinde belirsizlik olgusu hâkimdir. Çünkü ilişki neticesinde belirsizlik bulunmuyorsa riskin de bulunmadığı görülecektir. Böyle bir ilişkide ise güvenin herhangi bir fonksiyonu bulunmayacaktır. Riskin boyutu her zaman aynı olmayacak, ilişkinin niteliğine göre değişkenlik arz edecektir. Mesela kurulan ilişki yüzeysel boyutta ise risk; işbirliğinden kaçınma şeklinde kendini gösterecekken, derin bir ilişki söz konusu ise; kullanılma, aldatılma vb. riskler oluşacaktır.

Beklenti: Güven kavramı beklenti kavramı ile yakından ilişki içindedir. Kişilerarası güven ilişkisindeki en büyük beklenti ise karşıdakinin görevini iyi şekilde gerçekleştirmesi ve o konuda yetkin konumda olmasıdır. Örneğin iş ortamındaki yöneticinin, çalışanların görevlerini layıkıyla yerine getirmesini beklemesi gibi.

Zarar Görme İhtimali: Karşı tarafa güvenen birey, karşı taraftan gelebilecek olası zararları gönüllü olarak kabul etmektedir. Böylesi bir durumda risk gönüllü olarak üstlenilmektedir. Karşılıklı ilişkinin güven ayağının sağlamlaşması halinde ilişkinin devamında kişiler, birbirlerinin zayıf taraflarını kullanmayacaklarına dair bir inanç sahibi olmaktadır.

Sonuç olarak (Bhattacharya vd., 1998, 461-462);

- Güven, her şeyin belirli olduğu ortamlarda bulunur. Dolayısıyla güven, riskli ve belirsiz çevrelerde bulunmaz.
- Güven, tahmin edebilmenin bir yönünü yansıtır. Yani, güven beklentinin dışı vurumudur. Örneğin, “bir insana güvenebilirim” demek o kişinin iyi ya da kötü olduğunu göstermez.
- Güvenin önemi ve gücü duruma göre değişebilmektedir.
- Güven, karşılıklı bir çevrede oluşur. Yani güven, durum ve kişi özelliklidir.
- Güven iyidir. Güvenden söz edildiğinde olası bir olumlu sonuçtan söz edilmektedir.

1.1.4.2. Güven Çeşitleri

1.1.4.2.1. Bilişsel Güven

Bilişsel güvenin temellerini, ilişkide es olacak olanın ilişki davranışını yapan dış faktörler oluşturur. Bir yönetici, işgörenler arasında bilişsel temelli güvenin düzeyini belirlerken önceki ilişkilerin başarısına, sosyal benzerliğe ve örgütsel bağlılığa dikkat eder. Örgütlerde, ilk olarak, işgören ilişkileri zamanla geliştiğinden performans ya da güvenilirlik değerlendirilir. İşgörenin geçmişte görevlerini nasıl yaptığına bakılır. İşgören davranışının adalet ve karşılıklılık normlarıyla tutarlı olduğu kanısının oluşması ve işgörenin bağlılığını yerine getirmesi, ilişkide çok önemlidir (McAllister, 1995, 28).

İkinci olarak, bireyler arasındaki sosyal benzerlik, güven gelişimini etkileyebilir. Grup ile aynı temel özelliklere sahip bir birey (etnik köken gibi) çalışma ilişkilerinde güven elde etme ve güven yaratmada, gruba temel özellikler bakımından benzemeyen bireye göre, avantajlı olabilir. İnsanlar ırk, cinsiyet ve yaş gibi nesnel temelde kendilerini gruplandırmaya eğilimlidirler ve iç sınıflandırmalar, inançları ve tutumları etkiler. Bireyler, grup dışı bireyleri dürüst olmayan, güvenilir olmayan ve işbirliği yapmayan olarak algılar. Ancak, yaratıcılığı artırmayı isteyen örgütlerin içinde farklılıkların bulundurulması çevresel kaynaklarla daha geniş bir açıdan etkileşimde bulunulmasını sağlar. Yine de kültürel benzerlik olasılığı bulunduğu zaman güvenin sürdürülmesi ve yaratılması kolay olmaktadır (McAllister, 1995, 28).

Üçüncüsü, örgütlerde formel rolün belirlenmesi güveni besler. Roller, güven ilişkilerinin sınırlarını ve profesyonelliğe ait özellikleri belirler. Roller, mesleğin niteliklerini belirler. Bu anlamda eğitim veren her türlü kuruluş, güveni destekler. Örgüt içi sertifikalar da güven sağlamada etkilidir. Bunun sonucu olarak iste ilerleme zamanla kazanılabilir (McAllister, 1995: 28).

Bilişsel güvende güvenmek için mantıklı sebepler mevcuttur. Bu bağlamda güven rasyonel bir karar şeklinde nitelendirilmektedir. Güvenin hareket noktasını oluşturan ise karşıdaki kişinin yeterli ve sorumluluk sahibi olmasıdır. Bilişsel güven kavramı iş ortamı göz önüne alınarak geliştirilmiş ve işlerin eksiksiz/zamanında yapılması gibi şartlardan hareketle ortaya çıkmıştır(Arı,2003). Bilişsel güven, iyi gerekçeler yoluyla

oluşurken bilgi, güven kararı için temel oluşturmaktadır. McAllister (1995), yeterlilik, sorumluluk, güvenilirlik ve bağımlılığın güven için önemli kaynaklar olduğunu vurgular.

1.1.4.2.2. Duygusal Güven

Duygusal güvenin temellerini, ilişkide es olanın güdülenmesine etki eden faktörler oluşturur. Örgütsel yurttaşlık davranışı duygusal temelli güvenin gelişmesi için gereklidir (McAllister, 1995: 29). Duygusal bağlar, güveni oluşturan yardımseverlik ve umursamayı esas alan olaylardır, ama duygusal yanıtlar öfke, hayal kırıklığı ve coşku gibi insanların kendi duygularını değerlendirmesi, bağlı olması ve başkalarına güvenmesidir. Duyuş, hem duygusal bağları hem de duygusal halleri içerir (Williams, 2001, 379). Genel olarak birisine güvenmek, karşıdaki insanın iyi niyeti hakkında iyimser bir tutuma ve emin olma beklentisine sahip olmayı gösterir. Güvenin temelinde insanın iyi niyetli olduğuna ilişkin tutum vardır. Ama bu tutum yeterli değildir. Aynı zamanda güvenilenin yeterli olması gerekir. Yetkinlik, sadece teknik bir durum değildir. Bir arkadaşımıza güvendiğimizde ondan beklediğimiz yetkinlik bir çeşit ahlakılığı içerir. Arkadaşımızdan sadakati, iyiliği ve cömertliği anlamasını bekleriz (Jones, 1996: 6).

Duygusal güven yapısı, karşıdaki kişiye ilişkin duygusal bağlılık ve onun iyiliği konusunda ilgi göstermeye dayanmaktadır. Böyle bir yapıda, ilişkinin tarafları ilişkiye duygusal yatırımlar yapmaktadırlar. Taraflar ilişkinin kendisine bir değer yükler ve karşıdakinin de aynı değeri verdiğini varsayarlar. Karşılıklılık ve yardım etme davranışı duygusal güven yapısında en çok sergilenen tavırlardır (Erdem, 2003: 164). Ergeneli ve Arı (2005: 128)'e göre kişilerin birbirlerine gösterdikleri özen ve alaka duygusal güvenin temelini oluşturmaktadır. Duygusal güven, karşılıklı etkileşim sonucu olduğu için güveni sadece riske karşı geliştirilen bir yönelim olarak algılamak yanlış olacaktır. Reyhanoğlu (2006: 164)'na göre duygusal güven yaklaşımının özü insanlar arasındaki karşılıklı bilgi alışverişidir. Erdem (2003: 164)'e göre ise bilişsel güvende daha yüzeysel ve kişisel çıkarlar söz konusu iken; duygusal güvende ise daha derin bir bağlılık söz konusudur. Ancak tersi durum da olağandır; örneğin, iki akademisyen birbirlerinin teknik yetkinliklerine saygı duyabilirler, ancak bu bilişsel boyut ikisi arasında duygusal güveni geliştirmez. Aynı durum güvensizlik için de geçerli olabilir

yani bir çalışanın isini tam olarak yapamayacağına inanabiliriz ancak niyetinin kötü olmadığına güvenebiliriz (Erdem, 2003: 164).

1.1.4.2.3.Örgütsel Güven

Örgüte olan güven, çalışanların örgütün güvenilirliği konusunda geliştirdiği algıların bir ürünüdür. Şayet çalışan, örgütün kendi lehine karar vereceği ya da hiç değilse kendisine zarar verecek kararlar almayacağı yönünde bir inanca sahipse, bu durum örgüte güveni olduğunun bir göstergesidir (Gambetta, 1988; Günaydın, 2001: 27). Savage (1982) düşük güvenli örgütte düşük enerjili ve hiçbir tartışmada bulunmayan çalışanların ve sakin işyerinin olduğunu belirtiyor. Burada herhangi bir değişim şüphe ve kaygıyla karşılaşılır, yönetim yukarıdan aşağıyadır, statü önemlidir, kararlar doğrudan merkezin kontrolindedir, çalışanlar işlerini yaparlar (Callaway, 2006: 42).

Asunakutlu (2002: 11)'ya göre örgütlerde güvenin tesis edilmesi için yönetici ve çalışanlara düşen bir takım görevler bulunmaktadır;

- İşyerinde uyulması kolay ve etkin kurallar oluşturulmalı ve düzenlemelere gidilmelidir.
- İşyerinde iletişim olanaklarının yüksek olması gerekir.
- İşyeri yönetimi için verimli bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması gerekmektedir.
- Çalışanların üstün kabiliyetler edinebilmesini sağlayacak ve sürekli olan bir eğitim sistemi kurulması ve ahlaki değerlere önem verilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak: Nyhan ve Marlowe'a (1997) göre örgütsel güveni yaratan ve güvenilirliği değerlendiren insanlar olduğundan dolayı örgüt ve kişilere güven kavramları birbiri ile iç içedir ve birleşerek örgütsel güven kavramını oluşturmaktadırlar (Demircan, 2003: 15).

1.1.4.2.4. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Özen (2003) güven boyutlarının ilişkinin tipine göre farklılaştığından örgütsel güvenin ilgili araştırmalarda üç ayrı düzeyde incelendiğini belirtmektedir. Yazar bu düzeylerin yöneticiye duyulan güven, çalışanlar arası güven ve kuruma duyulan güven olarak sıralanmaktadır. Bu üç düzey birbirinden ayrılmış gözükse de iç içe geçmiş durumdadırlar. Örneğin, çalışanların yöneticiye duydukları güven örgüte duydukları

güven seklinde genelleştirilebilir (Reyhanoglu, 2006: 43). Çalışanlar, üstatlarına güven duyduğu halde aynı güveni örgüt için duymayabilirler. Ast ve üst arasındaki iyi ilişkiler neticesinde çalışan, üstünü arkadaş ya da dost olarak görebilmektedir. Fakat çalışanın örgütüne güvenmesi için örgütün çalışanların katılımlarını tanınması ya da farkında olması gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır. Elbette çalışanın hem üstüne hem de örgütüne güvenmesi de söz konusu olabilmektedir. Çalışanın yöneticisini örgüt temsilcisi olarak görmesi ve ona duyduğu güveni örgüt çerçevesinde genelleştirmesi de olasıdır (Tüzün, 2006: 35).

1.1.4.2.4.1. Yöneticilere / Lidere Güven

Erdem (2003)'in belirttiği üzere çalışan ve amirler arasındaki etkileşim, örgütün devamlılığı açısından oldukça önemli bir konudur. Bu durumun ana sebebi ise çalışanın amirine duyduğu güveni, “örgüte olan güven” olarak genellemesidir. Bu sebeple yöneticiye olan güvenle örgüte olan güven arasında paralellik bulunmaktadır. Bu bağlamda Tüzün (2006: 34)'e göre örgütsel güvenin başlamasını sağlayan ilk adım, yöneticilerin davranışları olup bu etkileşim sürecini başlatmak yöneticilerin sorumluluk alanına girmektedir.

Whitener ve arkadaşları (1998) yöneticilerin güven oluşturmak için sergileyebilecekleri davranış türlerini analiz etmek üzere bir model geliştirmiş ve bu davranış türlerine “*yönetsel güvenilir davranış*” adını vermişlerdir (İşbaşı, 2000: 71). Shein (1992) ise örgütlerde lider konumunda olan yöneticilerin güven ortamı sağlayan örgütsel kültürü aşağıdaki davranışlarıyla şekillendirdiğini belirtmektedir. Bunlar; çalışanların ödüllendirilmesi şekilleri, kaynakları paylaşırma şekilleri, rol modelliği, kritik durumlarda gösterdikleri davranışlar, ise alma ve terfi gibi uygulamalarda gözetilen ilkeler (Joseph ve Winston. 2005: 8).

1.1.4.2.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Güneşer (2002: 56)'e göre çalışma arkadaşlarına güven kavramı; kişinin çalışma arkadaşlarının yeterli, adil ve güvenilir davranışlarda bulunacağına karşı olan inançtır. McAllister (1995) kişilerarası ilişkilerde, hangi durumda kime güveneceğimizi, kendimizin seçtiğini ve seçimimizde güvenilirlik kanıtı içeren nedenlerin rol oynadığını belirtmektedir. Güven için gerekli bilgi miktarı, toplam bilgi ve toplam bilgisizlik

arasında yer almaktadır. Bir insanla ilgili her şeyi bilmemiz durumunda yani onunla ilgili toplam bilgiye sahip olduğumuz zaman güvene gerek duyulmamaktadır. Bir insanla ilgili hiç bir şey bilmediğimizde, yani toplam bir bilgisizlik olduğunda akılcı güvenin oturduğu bir temel bulunmamaktadır. Uygun bilgi ve iyi nedenler güven kararı için temel oluşturur (Erden, 2007: 26).

1.2.Kuramsal Çerçeve

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin oluşumu ve liderlik kavramı ile ilgili ilk incelemeler askeri ve idari liderlerin analiz edilmesiyle başlamıştır. Liderlerin buldukları çağda ve hatta daha ileri çağlar için etkili olan özellikleri araştırılarak, liderlik vasfı için gerekli olan toplumsal ve kişisel özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır (Erdoğan, 1991:333).

Özellikler yaklaşımında daha çok üzerinde durulan husus, liderin özellikleri olmuştur. Liderin; kilosu, boyu, yaşı, sağlık durumu, yakışıklı olması vb. fiziksel özelliklerin yanında; hitabet yeteneği, zekası, kişilerarası iletişim kabiliyeti, güvenilir olması, risk alması, cesaretli olması, girişimci olması gibi mental özelliklerine de dikkat edilmesi hususu tartışma konusu olmuştur. Fakat örgüt üyelerinin görüşleri dikkate alınmadığından dolayı filozoflar bu konuda fikir birliği sağlayamamışlardır (Eren, 2004: 437). Liderlerin özelliklerinin diğer grup üyelerinden farklı olması gerekmektedir. Eski zamanlarda ise bu görüşü hakim kılmak adına liderlerin “sihirli” özelliklerinin bulunduğu yönünde bir görüş hakimdir. İleriki yıllarda ise liderlik üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış ve liderin duygusal, fiziksel, bilişsel ve sosyal özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2003: 220-221)’e göre bu özellikler şöyledir;

- Fiziksel Özellikler: Güçlü olma, boy, yas, cinsiyet, etkileme, yakışıklılık, ırk,güzel konuşma, aktivite.
- Bilişsel Özellikler: Zeka, bilgi, kararlılık, dikkat, inisiyatif, sorumluluk, ileri görüşlülük, yetenek, gerçekçilik, ikna etme.
- Duygusal Özellikler: Algılama, güven duygusu, yüksek başarıma duygusu, sevmek ve sevindirmek, kendini kontrol etme, hırs.

- Sosyal Özellikler: Kendini kabul ettirme, başkalarıyla iyi iletişim kurma, dışa dönük kişilik yapısı, dostluk arkadaşlık yeteneği.

Özellikler yaklaşımı özetlenecek olursa; liderlik özelliğine daha çok sahip olanın lider olacağı konusunda bir görüş hakimdir. Fakat yapılan araştırmalar neticesinde liderlik özelliği fazla olan bir grup üyesinin her zaman lider olamadığı görülmüştür. Sonuç olarak liderlik sürecinin sadece liderlik vasfına sahip olmaktan ileri gelmediği ve daha başka değişkenlerinde incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır (Koçel, 1998: 399).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945'te sivil ve askeri pek çok yönetici üstünde yapılan bu çalışmanın amacı; liderliğin nasıl tanımlandığını saptamak olmuştur. Sonra söz konusu tanımlar faktör analizine tabii tutularak liderliği ve bu süreci açıklayan faktörler saptanmaya çalışılmıştır. Çalışma neticesinde, liderlik davranışlarını belirleyen iki bağımsız değişken saptanmıştır: anlayış, yapıyı harekete geçirme (Yukl,1989: 75). Anlayış değişkeninde lider; takipçileri ile arasında saygı ve güvene dayanan, takipçilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılandığı bir ortam yaratmaktadır. Yapıyı harekete geçirmede ise lider; ulaşılması gereken hedeflere yönelik olarak işi planlamakta, örgütlendirme ve yönlendirme konusunda kontrolü sağlamaktadır (Yukl, 1989: 75).

Tablo 1

Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Neticesinde Saptanan Liderlik Tarzları

BİREYE	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 1	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 2
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 3	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 4
İLGİ		
- YAPIYI HAREKTE GEÇİRME -		

Kaynak:BEDELAN, Arthur, (1989), *Organizational Behavior*, The Dreyden Press, Orlando, s. 430.

Tabloya göre ikinci kısımdaki lider hem bireysel olarak grup üyelerine hem de grubun başarmaya çalıştığı işe önem verirken, dördüncü kısımdaki lider ise grup amaçlarına fazlaca ağırlık verdiği halde, grup üyelerine yeterince önem vermediği görülmektedir. Üniversitenin araştırmalarından yola çıkılarak varılabilecek genel yargılar ise şöyledir (Zel, 2001:103);

- Şayet grup otoriter bir lider istiyorsa, yapılacak en iyi şey bu liderliği uygulamaktır.
- Eğer grup otoriter olmayan ya da daha az olan bir lider istiyorsa, liderin uygulayacağı yapıyı harekete geçirme davranışı tepki uyandıracaktır.
- Örgütte yapılan iş, teknolojinin elvermemesi nedeniyle ayrıntılı olarak düzenlenmemiş ise ve dar bir zaman varsa, tüm grup üyeleriyle ilgilenmeye çalışan lider başarısız olacak, şikayet ve devamsızlıklar da artacaktır.
- Ast ve üst ilişkisi sınırlı ise otoriter yönetim tarzı daha etkili olacaktır.
- Liderler ve çalışanlar sürekli bir ilişki içinde ise, çalışanlar liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderlerin bireyi önemseyen davranışlarında meydana gelecek artışa paralel olarak personel devir hızı ve devamsızlıklar azalma eğilimi gösterecektir.

Liderlerin yapıyı harekete geçirmeyi benimseyen davranışlarında meydana gelen artış, grup üyelerinin performanslarının da artmasında neden olacaktır.

1.2.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi'nin çalışmalarını sürdürdüğü esnada Michigan Üniversitesi'nin Rensis Likert yönetimindeki araştırmacıları, liderlik türleri ve liderliğin oluşumu üzerine bir çalışma yapmışlardır (Erdoğan, 1991: 337). Söz konusu çalışmanın amacı grubun verimliliği ve grup üyelerinin doyumuna katkıda bulunan faktörleri; iş doyumunu, verimlilik, güdülenme, şikayetler ve verimlilik gibi kriterleri göz önüne alarak araştırmaktır. Çalışma neticesinde "*insana yönelik lider*" ve "*işe yönelik lider*" olmak üzere iki farklı liderlik davranışı belirlenmiştir (Ataman, 2002: 461);

İnsana yönelik lider: grup mensuplarının tatminini artıracak bir çalışma ortamı yaratmaya çalışan, yetki devrini esas alan ve takipçilerin kişisel gelişimleriyle yakından alakadar olan davranışlar sergileyen liderdir.

İşe yönelik lider: grup üyelerinin ve takipçilerin önceden saptanan kriter ve metotlara uygun olarak çalışıp çalışmadıklarını yakinen kontrol eden ve makamına dayanan otoritesini kullanarak cezalandırma mekanizmalarına sıkça başvuracak şekilde davranışlar sergileyen liderdir.

Michigan Üniversitesi, çalışmalarında liderlik davranışlarını sınıflandırma ve açıklama adına boyutlar geliştirme amacı gütmüştür. Bu amaca ulaşmak için uygulamalı araştırmalar daha çok tercih edilmiştir. Böylelikle araştırma neticesinde saptanan faktörler liderlik davranışlarını açıklamada yeterli olacak ve liderlik süreci net bir şekilde açıklanabilecektir. Fakat bu çalışmaların varsayımlardan oluştuğunu da unutmamak gerekir. Nitekim söz konusu kuramlara ilişkin; genellemelere gidildiği ve kavramların basite indirildiği yönünde eleştiriler yapılmış, yöntemin geçerliliği sorgulanmıştır (Koçel, 1998: 402).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mouton, liderliğin her ortamda etkin olabileceği görüşünü savunurken çevresel faktörleri yok saymıştır. Halbuki sonraki senelerde yapılan araştırmalarda ortaya çıkan durumsallık teorileri, liderlik tarzlarının her ortamda geçerli olamayacağını ortaya koymuştur. Dolayısıyla Blake ve Mouton kuramının sınırlılığını oluşturan şey; liderlerin, takipçilerin özelliklerini ve durumsal faktörlerini göz önünde bulundurmamasıdır (Çelik, 2000: 16). Blake ve Mouton, geliştirdikleri ölçekte verimli lider tarzının 9,9 tipi olduğunu savunsalar da söz konusu lider tipinin işe devamsızlık, verimlilik gibi hususlara olumlu etki edip etmediği, uygulamalı araştırmalar neticesinde açıklığa kavuşturulmuştur (Zel, 1997: 7).

Tablo 2
Liderlik Davranışlarının Boyutlarının Matriksi

Kişilerarası İlişkilere	1,9								9,9
Yönelik Olma					5,5				
	1,1								9,1
Üretime Yönelik Olma									

Kaynak:BLAKE, Robert R. and Jane, S. MOUTON, (1985), *The New Managerial Grid*,Gulf Publishhing Company, , New York, pp. 11.

Söz konusu diyagramda hepsi örgüt için önemli olan, insan ve üretime dayalı 5 liderlik tarzı ortaya konulmaktadır. Bu liderlik tarzları şöyledir (Blake-Mouton, 1985: 11);

Cıvz Liderlik (1.1. Yönetim): Bu tarzda liderler, örgütteki üretim ve insana ilgi göstermemektedir. Böyle bir lider örgütün başında kalabilmek için gereken en az işi yapmakta, sorumluluk almamakta, işine ilgisiz olmakta ve katılım göstermemektedir.

Şehir Kulübü Liderlik (1.9. Yönetim): Bu tarz liderler, çalışanlarla arasındaki ilişkileri geliştirmek için maksimum ihtimam göstermekle birlikte üretime yeterince ilgi göstermemektedir.

Görev Liderliği (9.1. Yönetim): Liderler çalışanları adeta bir robot gibi görerek onlara görev tanımlarını geniş bir şekilde tanımlamakta ve yönlendirmelerde bulunmaktadır.

Orta Yol Liderlik (5.5. Yönetimi): Bu tarz liderler insana ve işe aynı derecede önem vermektedirler.

Diyagramdaki en iyi yönetim biçimi “Ekip Liderliği” dir. Bu liderin liderlik şeklinin diyagram üzerindeki yeri saptanırsa, onu 9.9’a ulaştırmak ve eğitim vermek mümkün olacaktır. Fakat bunun gerçekleştirilebilmesi için; çevre şartları, liderin kişiliği ve grup yapısı incelenmeli ve dikkate alınmalıdır (Üçok,1992:137).

1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'e göre lider davranışı dört grup altında birleştirmek mümkündür. Birinci gruptaki kriter, yöneticinin çalışanlara karşı olan güvenidir. Bu bağlamda yönetici; sırasıyla sıkı otoriter, esnek otoriter, danışmalı ve katılımcı lider tipine doğru bir çizgi izlemektedir. İkinci grupta ise astların algıladığı serbesti seviyesi yer almaktadır. Üç ve dördüncü gruplarda ise ast-üst ilişkisi ve görüşlerine başvurma eğilimi belirleyici rol oynamaktadır. Likert'in araştırmaları neticesinde lider-performans ilişkisine etki eden üç ana değişken belirlenmiştir.

Bu değişkenler sırasıyla; birincisi organizasyon yapısı, politikaları, bireysel özellikler ve benzerlerini içeren 'durumsal değişkenler'; ikincisi, performans hedeflerini, tutumları, algılamaları, motivasyon tedbirlerini kapsayan 'ana değişkenler'; ve son olarak da verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç gibi bağımlı/sonuç değişkenlerdir (Zel, 1996:109-111).

Sistem 4 yönetim tarzını benimseyen yöneticiler üstlerine karşı; yüksek güven, pozitif tutumlar ve gruplarda yüksek bağlılık vb. ara değişkenlerin oluşmasında etkili olmaktadır. Söz konusu değişkenler de düşük personel devir oranı ve devamsızlık, maksimum kazanç ve minimum maliyet gibi sonuç değişkenlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sistem 1 ya da 2 yönetim tarzını benimseyen yöneticiler ise; astlarının maksimum başarıyı elde etmesi için korkutmaya dayalı kabullenmelere neden olmakta ve bu ara değişken örgütü yüksel personel devir hızı ve devamsızlık sonuç değişkenine neden olmaktadır. Bu durumsa, kısa dönemde yüksek verim elde edilmesini sağlarken uzun dönemde kazanç ve verim düşüklüğüne neden olmaktadır(Maviş, 1985: 94). Tüm bu araştırmalar neticesinde sistem 3 ve 4 tarzlarının altında çalışanların yüksek performans sergiledikleri görülürken, sistem 1 ve 2 tarzları altında çalışanlarınsa düşük performans sergiledikleri görülmüştür. Likert bu araştırmasıyla yöneticilerin pozisyonlarından ve iş alanlarından bağımsız olduklarını saptamıştır (Zel,1997:111).

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Bu yaklaşım tarzında lider özellikleri ve yaptığı şeylere ek olarak durum değişkeni de araştırmalara dahil edilmiştir. Böylece farklı şartların liderlik biçimini gerektirdiği hipotezinden yola çıkılarak pek çok araştırma yapılmıştır. Davranışsal yaklaşımlar

içerisinde yer alan liderlik tarzları her zaman ve her durumda geçerli yaklaşımlar değildir. Ortaya çıkan değişik durumlara göre liderlerin yönetimde değişik yaklaşımlar göstermeleri gerekebilmektedir. Söz konusu modeller, en uygun liderlik tarzının liderin karşılaştığı durumların analiz edilmesine bağlı olduğu üzerinde durmaktadırlar. Bu nedenle ilk önce liderin içinde bulunduğu durumdaki anahtar faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir (Newstorm ve Davis,1993: 230).

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik konusunda durumsallık teorisini ilk kullanan kişi Fred Fiedler'dir. Fiedler, etik liderlik davranışının yapıya veya insan ilişkilerine önem verilerek gerçekleştirilebileceğini savunmuştur. Ayrıca Fiedler, yapıyı kurucu ya da anlayışlı liderin devamlı olarak etkin olamayacağını belirtmektedir. Ona göre içinde bulunulan durum, başarılacak işin niteliği ve liderin yetkisine göre etkin olabilecek liderlik türleri mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 223-225). Fred Fiedler "En az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı" (LPC) olarak adlandırılan bir ölçek yardımıyla liderin görev yönelimli veya ilişki yönelimli olup olmadığını belirlemektedir. Bu teorinin temel varsayımı, diğer durumsallık teorilerinde olduğu gibi, ilişki ya da görev yönelimli liderlik davranışının durumdan duruma değişebildiğidir. Üç mühim durumsal değişken ise şöyledir; liderin yasal gücü, başarılacak işin niteliği, lider ve takipçiler arasındaki ilişki(Tabak, 2004: 18).

Fiedler, durumsallık yaklaşımına ilişkin olarak yaptığı çalışmalarda şu sonuçlara ulaşmıştır (Tabak, 2004: 18);

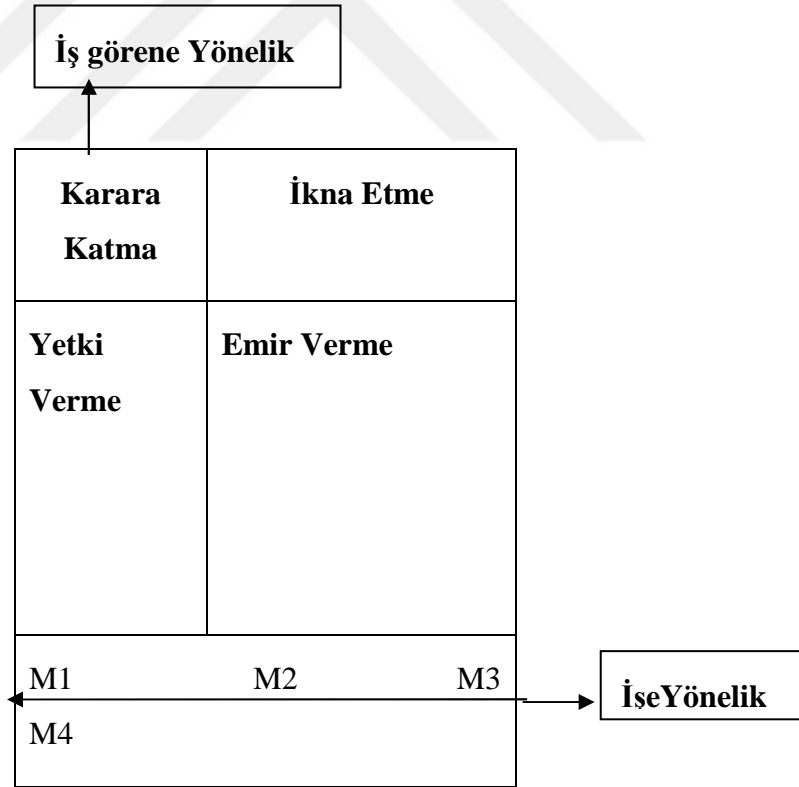
- Takipçilere karşı olan ilişkileri kuvvetli olan lider, görev yapısını belirlerken takipçilerin kararlarına da önem verirse ve konum gücü de kuvvetliyse maksimum verime ulaşmaktadır.
- Görev yapısını net bir şekilde belirleyen lider, takipçilerle ilişkilerinde iyi olmasa dahi başarılı olmaktadır.
- Görev yapısı belirlemede, takipçilerle ilişki kurmada ve konum gücünü kullanmada zorluk çeken lider, etkinliği en düşük olan lider olarak tanımlanmaktadır.
- Grubun etkinliğinin sağlanması, risk alınması gereken zor durumlarda risk yönetimini en iyi şekilde yapan lidere bağlıdır.

- Grup üyelerinden herhangi birisi, uygun ortamın oluşması halinde liderlik davranışları sergileyebilmektedir.
- Her ortam içinde başarılı olan evrensel bir liderlik tarzı bulunmamaktadır.

1.2.3.2. Jersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Jersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı'nda, Blake ve Mounnton'un iki boyutlu liderlik davranışından yola çıkılarak, takipçilerin olgunluk seviyesinin bu davranışlarda belirleyici rol oynadığı hipotezi savunulmaktadır. Yani modelde durumsal liderlik teorilerine ek olarak "olgunluk derecesi" kavramı üzerinde durulmaktadır (Göre ve Tabak, 2002: 16). Olgunluk derecesini barındıran unsurlar ise şöyledir (Can, 1992:194);

- Takipçilerin başarı konusundaki istekleri
- Takipçilerin sorumluluk alma kabiliyeti ve arzusu
- Başarılabacak göreve ilişkin tecrübe eğitim ve yetenek.



Şekil 2: Liderlik Davranışlarının Etkinlik Düzeyleri

Kaynak: ZEL, Uğur, (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s. 123.

Şekil 2’de görüldüğü üzere liderlerin davranışları göreve ve ilişkiye dönük olarak belirlenmekte ve ardından astların olgunluk seviyeleri de M1, M2, M3, M4 şeklinde ifade edilmektedir. Olgun olmayan (M1) takipçiler için yöneticiler göreve yönelik ilişkilere önem vermekte iken takipçilerle olan ilişkilere ilgi göstermemekte ve emir verici davranışlar sergilemektedirler. M1 e göre daha olgun seviyede olan M2 düzeyinde liderler maksimum görev ve ilişki sergilerken davranışları da emir vermeden ikna etme şeklinde icra edilmektedir. Bu seviyede liderler emirlerin nedenlerini astlara açıklayarak benimsetmeye çalışmaktadırlar. M2’ye göre olgunluk seviyesinin arttığı M3 düzeyinde ise liderler yüksek ilişkiye karşın düşük görev yaklaşımını benimsemektedir. Bu düzeyde astların düşünce ve görüşleri alınarak onların da yönetime katılmaları sağlanmaktadır. En olgun seviye olan M4’te ise liderler minimum ilişki ve görev anlayışını benimsemektedir. Bu seviyede liderler planlama ve uygulama yetkilerini takipçilere vermektedirler (Vecchio, 1991: 318).

1.2.4. Robert House ve Martin Evans’ın Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans’ın Amaç-Yol Teorisi, liderlerin davranışlarının astların başarı seviyeleri ve güdülenmeleri üzerinde yarattığı etkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu teori kısmen motivasyon teorisi ve durumsallık yaklaşımının verilerinden faydalanılarak geliştirilmiştir (Erdoğan, 1991: 346). Amaç-yol teorisinin odaklandığı nokta ise lider davranışlarıdır. Bu kuramda belirlenen dört ana liderlik davranışı bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 1999; Çelik, 2000: 18; Erdoğan, 1991: 348-349):

Emredici Liderlik Davranışı: Belirli standartlara uyulmasını bekleyen bu liderlik davranışında liderler, astlarına işleriyle ilgili teknik bilgileri vererek nasıl yapacakları konusunda ve onlardan ne beklendiği konusunda bilgi vermekle yetinmektedir.

Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı: Bu liderlik davranışında amaç; hedeflerin önündeki engelleri yok etme, mükemmelliğe vurgu yapma, performans geliştirme, çalışanlara güven sağlama ve çalışanların yüksek standartlara erişmelerine yardım etme gibi yollarla örgütün ilerlemesini sağlamaktır.

Destekleyici Liderlik Davranışı: Bu liderlik davranışında liderler, arkadaşça bir çalışma ortamı yaratarak çalışanlara üst düzeyde bir ilgi göstermektedirler.

Katılımcı Liderlik Davranışı: Bu liderlik davranışında ise liderler, karar alma aşamasında çalışanların görüşlerini alarak onları karar alma aşamasına dahil etmektedirler.

Bu liderlik davranışlarının farklı durumlar karşısında tek bir lider tarafından da sergilenebildiği görülmüştür. Söz konusu teori her ne kadar mantığa çok uygunsada teoriye yapılan eleştirilerde oldukça basit bir kuram olduğu ve işyerindeki değişkenleri yeterince dikkate almadığının altı çizilmiştir. Teorinin bazı kişiler için uygun olduğu belirtilirken tüm insanlar için bir genelleme yapmanın doğru olmayacağı vurgulanmaktadır (Eren, 1991: 404).

1.2.5. Vroom ve Yetton Liderlik Yaklaşımı

Söz konusu kuramda da amaç-yol teorisinde olduğu gibi liderlik tarzının, liderin grup içindeki yerine bağlı olduğu ve bundan ötürü değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkacağı savunulmuştur. Ancak Wroom-Yetton-Jago yaklaşımının daha çok üstünde durduğu şey; liderler ve astlarının ilişkisinden ya da ortak katılımından ortaya çıkan liderlik davranışlarıdır. Bu yaklaşımın amaçları arasında, astların kabul ettiği kararların daha iyi neticeler verdiğini açıklamak da vardır (Erdoğan,1994:351). Ayrıca bu yaklaşıma göre liderlik araştırmaları kişi odaklı değil duruma yönelik olarak yapılmalıdır. Lider, sekiz aşamalı karar verme sürecinde hangi davranışları sergilemiştir ve sergileyecektir? sorularına yanıt aranmaktadır (Ataman, 2002: 469).

İKİNCİ BÖLÜM: ELEŞTİREL KAYNAK TARAMASI

2.1. Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma modelinin liderlik ve örgütsel güven değişkenleri, alanda yapılmış çalışmalar bağlamında eleştirel kaynak taraması yöntemiyle incelenerek araştırma hipotezlerinin testine olanak verecek ölçek soruları geliştirilmeye çalışılacaktır.

Liderlik tarzları ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi birebir ele alan literatürde yeterli çalışma olmadığından, “örgütsel güven” ve “liderlik tarzları” nı içeren benzer çalışmalara da bu kısımda yer verilmiştir

Güven günlük yaşantının her alanında var olan bir olgudur. Güvenin varlığı bireysel, bireyler arası, hatta toplumsal hayatın düzenlenmesinde önemli bir yer tutar. Güven liderliğin temel bileşenlerinden biri olup liderleri izleyenlerine bağlayan bir harç görevi görmektedir. Bu harç liderin resmiliğinin temelini oluşturur (Demirtaş, Özçelik, 2005: 97).

Doğan (2002: 46) Türk toplumunda, güven ortamının oluşturulmasında etkili olan kişilerin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; “güven” ve “güvenli insan” tanımlamasına ilişkin değerleri; özgüven, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak, dedikodu yapmamak olarak sıralamıştır. Liderlerin örgütte güvenli bir ortam yaratması için bu niteliklere sahip olması beklenir. Aksi halde, örgütte gerçekleştirilmesi düşünülen vizyonun ne kadar cazip olduğu ya da liderin vizyonu çalışanlara ne kadar anlattığı, tek başına bir anlam ifade etmeyebilir Güvenilir lider olma, diğer insanların ihtiyaç duydukları zamanlarda ihtiyaç duyulan yerde olma, gereken anlarda izleyicileri desteklemek için onların yanında bulunma olarak tanımlanmaktadır.

“Güven tıpkı heyecan ve inanç gibi önce liderin kendisinde baslar ardından izleyicilere yayılır. Güven bir kere oluşturulduktan sonra karşılıklı ilişkiler rahatlar, sıcak bir atmosfer oluşur. Böylece izleyiciler liderlerini takip eder en zor zamanlarda köprüler geçilirken “liderimiz buradan geçmemizi istiyorsa burası sağlam demektir, o halde geçelim” derler “burası sağlam mı” kontrolünü yapmazlar” tespitinde bulunan Demirtaş

ve Özçelik(2005: 97) lidere güvenin bir tür teslimiyete dönüştüğüne işaret etmektedirler.

Liderin, çalışanların tatmini, yenilikçi davranışları ve performansları üzerinde etkili olma yollarından birisinin yönetsel adalet ve güven olduğu belirtilmiştir. Karar verme sürecinde izleyicilere söz hakkı vermek, her birine birey olarak adaletli davranmak, sonuçlar üzerinde etkili olabildiklerini algılamalarını sağlamak, izleyicileri güçlendirmek lidere olan güvenlerini artırmaktadır. Sonuç olarak liderler izleyicileri ile olan ilişkilerinde başarılı olabilmek için kendilerine güven duyulmasını sağlayabilmelidirler (Doğan, 1997).

Güven sağlamanın önemli koşullarından biri, amaçlarımıza kendimizi adanmak ve amaçlarımızı yerine getirmek için tutarlı davranışlar göstermektir. Liderlerin tutarlı davranışlar göstermesi ise nasıl davranacağını izleyiciler tarafından önceden hesaplanabilmesidir. Bunun için liderin söylediği ile yaptığı aynı olmalıdır. Aksi takdirde söylediklerini yapmayan, onlara sahip çıkmayan lideri ekibi izlemeyecektir. Liderler gerek duydukları yerde vardır. Başkalarının yarı yolda bırakmazlar. Çalışanları onlara tümüyle güvenebileceklerini bilirler (Demirtaş Özçelik, 2005: 143). Liderler çok etkileyici olsalar da, çalışanlar için cezbedici bir ortamı ve vizyon oluştursalar da, çalışanları güçlendirmek için çaba göstermeler de, çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlayamadıkları sürece bütün bu çabaların etkisiz olma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır (Doğan, 2002: 50).

Yöneticiler her konuda açık olmalı ve insanlarda öncelikle yönetime güven duygusunu yerleştirebilmelidirler. Diğer birçok şeyin arasında güven iletişimin anahtarıdır. Güven, insanları bir arada tutarak sağlam ve esnek bir grup yaratmaktadır. Duyulan güven ne kadar kuvvetli olursa, iletişim kurmakta o derece kolay ve çabuk olur. Güvenin olmadığı yerlerde vizyondan bahsetmek boş bir slogandan başka bir şey değildir. Güven yaratmak için, liderin pozisyonu anlaşılır olmalı ve lider enformasyon ve yetkiyi paylaşmalıdır. Çalışanlar liderin organizasyona bakışını bildikleri zaman güvene dayalı ortaklık daha mümkündür (Demirtaş Özçelik, 2005: 142). Doğu (2003), lider ile izleyen (çalışan) arasındaki en önemli kavramın “güven” ve “kişinin kendini algılaması” olduğunu ifade etmiştir. Lider ile izleyici (çalışan) ilişkilerindeki ahlaki boyutun zirvesinde yer alan “adalet” ve “eşitlik” gibi kavramlar neticesinde meydana gelen bir

güven ilişkisi mevcuttur. Liderler, astları tarafından bakıldığında, yüksek seviyelerde güven veren liderler olarak tanımlanmaktadır. Geleceğin başarılı liderleri mutlaka güvenilir olmalıdır. Lidere olan güvenin, dönüştürücü liderlik ile bu denli yüksek bir ilişki seviyesine sahip olması, lidere güven kavramının dönüştürücü liderlik kavramı içinde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu işaret etmektedir. Dolayısıyla, dönüştürücü liderlerin güvenilir insanlar olduğu iddiasının ötesine geçip, lidere güven kavramının, dönüştürücü liderliği oluşturan alt boyutlardan biri olarak değerlendirilmesinin, hem lidere güven kavramına hak ettiği önemi vermek, hem de dönüştürücü liderliğin daha kapsamlı ve doğru bir şekilde açıklanmasını sağlamak adına uygun olacağı ileri sürülebilir (Doğan, 2002: 118). Dönüştürücü liderin, çalışanların tatmini, yenilikçi davranışları ve performansları üzerinde etkili olabilmesinin yollarından birisinin yönetsel adalet ve güven olduğu iddia edilmiştir (Doğan, 2002: 118). Liderliğin, bünyesinde barındırdığı güçlendirme vasıtasıyla yönetsel adaleti ve güveni ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır (Doğan, 2002: 48). Eraslan (2004) dönüştürücü liderler davranışlarıyla güven oluşturur. Tutarlı davranır ve izleyicilerine güvenir. Bu durum neticesinde örgütte yaratıcılığın önü açılır ve lidere olan güven pekişir. Dönüştürücü lider güven ve iyimserlik tablosu çizer. Doğan (1997) “*çalışanın isine cezbolması: dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri*” isimli araştırmasında, dönüştürücü liderlik genel ve alt boyutları ile lidere güven kavramı arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki elde etmiştir.

Elma (2003:190), yöneticinin astların yeterliğine, kişiliğine, deneyim eksikliğine olan güvensizliğinin, yetki devretmeye ilişkin tutumunu büyük ölçüde etkilediğini vurgulamaktadır. Berber (2000), Uzak doğu kültürüne ilişkin Koh tarafından Singapur da yapılan bir araştırma da liderlik ve güven düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu bulgular araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Nanus (1989) güveni, lideri takipçisine bağlayan bir bağ ve liderin meşruiyetinin temeli olarak tanımlamaktadır (Ölçüm ve Çetin, 2004: 49). Demirtaş ve Özçelik (2005) Lidere güven, inanç ve sadakatin doğrudan liderlik ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Kolektif kimliği geliştirme, ortak ürün ve hedefler yaratma ve çoğunlukla benimsenen değerlere bağlılık gibi tanıma temelli güveni güçlendirme aktiviteleri lider ve izleyicileri arasındaki ilişkinin karakteristiği olarak tanımlanmıştır. Yöneticiye duyulan güven, çalışanlar tarafından örgütün tümü için genellendiğinden, örgütsel güven ile farklı liderlik

kuramları arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. (Sağlam ve Arı, 2003: 7) Kupersmitli (1983), okul yöneticilerin liderlik becerisi ile öğretmenlerin yöneticiye güveni arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin yöneticiye güven duyduklarını ama meslektaşlarına karşı aynı düzeyde güven duymadıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güvenle örgüte güven arasında, kişi merkezli liderlik becerisi sergilenme biçimi ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yas ve hizmet yılına göre yöneticiye güven düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. *“Lider-üye etkileşim kuramına göre, liderler ve izleyiciler arasında yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük olması ve devam etmesi durumunda örgüt içinde etkin liderliğin oluşacağı düşünülmektedir”*(Özutku vd., 2007: 286). Korthuis (2002) tarafından yapılan çalışmada yöneticinin davranışları ile örgütsel güven düzeyi arasında ilişki bulunmuştur. Bu çalışmanın diğer bir sonucu ise, çalışanların yetkilendirilme, çalışanların performansı, çalışanlara destek ve katılımcı liderlik düzeyleri ile örgütsel güven arasında olumlu bir ilişkinin var olduğudur. Dönüştürücü liderlerin değişimin temsilcisi olduğu, izleyenlerinin öğrenmelerine katkıda bulunduğu ve onların güvenini kazandığı belirtilmiştir (Keçecioglu, 2003: 37). (Doğan, 2002: 57) Lidere güven kavramının dönüştürücü liderlik kavramı içinde çok önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmektedir. Yılmaz (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişkinin tespiti amaçlanmıştır. Çalışmada okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışları, öğretmenlerin; müdüre, meslektaşlarına, öğrencilere ve velilere olan güveni etkilediği gözlemlenmiştir. Dönüştürücü lider, güven duygusunun gelişmesine önem vererek takipçilerini başarı ve büyümeye doğru yönlendirir ve yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlar (Emanet, 2007:76). Moran (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, okullarda güvenilir bir çevre oluşturmanın çok önemli olduğu ve güvenin lider ile onu takip eden izleyenlerini birbirlerine bağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, güven olmaksızın okul yöneticisinin amaçlarını yerine getiremediği ve öğretmenleri bir amaç etrafında toplayamadığı ve iyi bir liderlik yapamadığı gözlemlenmiştir. Canon (1993) güveni, eğitsel liderlerin sözünü tutan, doğruyu söyleyen, saygıyı koruyan, çalışanlarına sadık olmaları için gerekli “etik” bir ilke olarak nitelemiştir (Taylor-Dunlop ve Lester, 2000: 4). Lidere olan güven ile dönüştürücü liderlik arasındaki yüksek ilişki seviyesi bu çalışmanın önemli bir bulgusu olarak

kendisini göstermiştir. Yöneticiye güven duyulmasının bu yöneticinin dönüştürücü liderlik vasıflarını kuvvetlendirdiği ileri sürülebilirken, liderin dönüştürücü liderlik vasıflarına sahip olmasının, yöneticiye duyulan güveni olumlu yönde etkilediği iddia edilebilir. Böylece yöneticiler, güven duyulmanın beraberinde getireceği olumluluklardan yararlanma sansına sahip olacaklardır (Doğan, 2002: 131). Yılmaz (2006)'ın, okul yöneticilerinin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisini incelediği araştırma sonuçlarına göre, okullardaki örgütsel güven düzeyini, okul yöneticilerinin etik liderlik becerileri anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dirks ve Skarlicki, (2004) Güven, etkili bir liderliğin önemli bir parçasıdır. Son 40 yılda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, güven olgusunun liderliğin en önemli bir parçası olduğu vurgulanmıştır. Liderlik kapsamında güven, liderle izleyenleri arasındaki ilişkinin bir ürünüdür. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından yapılan bir araştırmada lidere olan güvenle liderin karakterinin ilişkili olduğu ve liderin karakterini adalet, eşitlik, saygılılık, doğruluk gibi etik değerler oluşturdukça lidere olan güvenin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderler çağdaş liderlik tarzı olarak nitelendirilmesinin yanında, geleneklere ve geçmişe bağlı olarak hareket eder ve başarılı çalışanı her zaman takdir etmesinin yanında ödül-ceza sistemini kullanır. Dönüşümcü lider ise, geleceğe odaklı, dönüşümü ve yeniliği benimsemiş, örgüt kültürü ve vizyonuna önem veren bir liderdir. Örgütlerdeki yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik tipleri, çalışanların liderlere olan güvenini etkilemekle kalmayıp, örgüte güveni, çalışma arkadaşlarına güveni, şirket içi huzuru, şirket içi beklenti, risk ve belirsizliği etkileyecektir.

Özetle, literatür incelendiğinde güven duygusu ile liderlik davranışlarının iç içe girdiği ve birbirlerini fazlaca etkileyen kavramlar olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, lidere duyulan güven ile örgüte duyulan güvenin yakından ilişkili olduğu, dönüşümcü liderliğin lidere güven ve örgüte güven duygularında yüksek bir rol oynadığı, etkileşimci liderliğin günümüz çalışanların liderliğinde eksik kaldığını söyleyebiliriz. Lider örgüt içerisinde ve çalışanlar arasında güven yaratmak istiyorsa öncelikle muhataplarına karşı saygı duymalıdır. Örgüt ilişkilerinde saygı, din, dil, ırk, statü, gelir, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi özellikler ne olursa olsun liderlik sürecinde hoşgörülü ve saygılı olmak gerekir.

Gümüş (2010)'un yaptığı araştırmada liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişki ele alınmıştır. Yapılan araştırma neticesinde çalışanların lidere ve örgüte güven duyması cinsiyete göre farklılık arz ettiği görülmüştür. Araştırmaya göre kadınlar, erkeklere göre lider ve örgüte daha çok güvenmektedir. Bunun sebebinin kadınların kendine olan güven eksikliği olduğu ileri sürülmektedir. Literatür incelendiğinde örgüte güven ve lidere güven birbiri ile ilişkilendirilmiştir. Gümüş (2010)'ün çalışmasında da benzer bir sonuca ulaşılmış ve bu yargı desteklenmiştir. Gümüş (2010)'ün araştırmasına göre dönüşümcü liderlik tarzını kullanan bir yöneticinin;

- Çalışanların kabul edebileceği bir vizyon geliştirilmesi,
- Amaçlara ulaşmada çalışanlara inanç göstermesi,
- Problemlere farklı açılardan bakabilmesi,
- Çalışanları teşvik edici davranışlar sergilemesi,
- Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına duyarlı şekilde yaklaşması,

çalışanların lidere ve örgüte karşı güven duymasını olumlu yönde etkilemektedir. Mesela kurum içinde güvenli bir ortamın tesis edilmesi, yönetici kadrosunun tutarlı kararlar vermesi, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin kuvvetli olması, yönetici ve çalışan arasında güven oluşması için pozitif etki yapacaktır. Bu ortamın oluşturulmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Gümüş (2010)'ün çalışmasının ulaştığı en kesin yargı ise güven ve liderlik arasında yüksek bir ilişkinin var olmasıdır.

Yücel (2010) lidere bağlılıkta güven faktörünün etkisini incelediği çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır.

- Liderler çalışanlarını desteklediklerinde çalışanların lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilenmektedir.
- Liderin adil ve dürüst davranması lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
- Liderlerin takım lideri olmadaki başarısı lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
- Liderin pozitif bir çalışma ortamı tesis etmesi, lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

- Liderlerin kendilerine olan güveni, lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
- Liderlerin bilgi paylaşması, lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
- Liderlerin gerginlik yaratmaktan uzak durmaları, lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
- Liderlerin güven verici olmaları, lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
- Liderlerin işlerinde yetkinlik sağlamaları, lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
- Liderlerin astlarını önemsemesi ve onlara yetki vermesi, lidere olan bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Yücel (2010)'in yaptığı çalışma neticesinde ulaşılan ana argüman ise; lider konumunda olan yöneticilerin, çalışanların kendilerine bağlılığından ötürü örgüte olan bağlılıklarının artmasını istemeleri halinde, bunun ön şartı olarak etkili bir güven ortamı tesis etmeleri ve çalışanların lidere güvenin sağlanmasıdır.

Koç ve Yazıcıoğlu (2011) yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında şu sonuçlara ulaşmışlardır;

- Yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeyi kamu sektöründe ve özel sektöre göre daha yüksektir.
- Yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeyinin cinsiyet faktörü ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.
- Yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeyinin eğitim düzeyi ile bir ilişkisi bulunmamaktadır.
- Yaş dağılımı değişkeni bakımından yöneticiye duyulan güvende herhangi bir değişiklik gözlenmezken, genç çalışanların iş tatmininin yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışma yılı, yöneticiye duyulan güvene herhangi bir etkide bulunmazken, daha az yıl çalışanların iş tatminlerinin daha çok yıl çalışanlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Yöneticiye duyulan güven hissi ile iş tatmini duygusu arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda örgütsel güvenin alt basamaklarından olan yöneticiye duyulan güven ve çalışanların tatmin duygusunu artırdığı belirlenmiştir.

Esmer (2013) banka işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır;

- Kurumda çalışanlar bankanın problemlerini sahiplenmektedir.
- Finansal krizin hemen ardından çalışanlar kurum değişikliğini göze alamamaktadırlar.
- Düşük gelirli bankacılar etik liderlik konusunda daha yüksek algı sahibi iken, yüksek gelirli bankacılar ise tam tersidir.
- Genç bankacıların örgütsel bağlılığı daha yüksek iken, daha yaşlı bankacılarda ise daha düşüktür.
- Eğitim seviyesi yüksek olan bankacıların örgütsel bağlılığı daha yüksek iken, eğitim seviyesi daha düşük olanların örgütsel bağlılığı da daha düşüktür.

Görüldüğü üzere gelir düzeyi, yaş ve eğitim durumu gibi faktörler örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Gül ve İnce (2014)'nin etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında çalışmada, Uğurlu (2009: 174-176)'nun yaptığı araştırmanın aksine etik liderlik davranışlarıyla örgütsel adalet arasında pozitif bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Uğurlu'nun çalışmada etik liderlik, örgütsel adaletin mühim bir açıklayıcısı olarak kabul edilse de Gül ve İnce (2014)'nin çalışmalarında elde edilen bulgular aynı yönlü değildir. Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz (2012: 18-38)'in etik liderlik davranışları ve örgütsel adalet arasında olumlu ilişki olduğu hipotezi reddedilmiştir. Bu bağlamda Gül ve İnce (2014)'nin çalışmalarında da aynı yönlü bulgular elde edildiği görülmektedir.

Altıntaş (2009) duygusal zeka elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini incelediği çalışmada şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Okul müdürünün duygusal zekasıyla okulun başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Okul müdürünün liderlik tarzıyla okulun başarısı arasında olumlu bir ilişki
- Öğretmenlerin duygusal zekasıyla okulun başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

- Öğretmenlerin iş tatminiyle okul başarısı arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.
- Öğretmenlerin duygusal bağlılığıyla okul başarısının herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır.
- Öğretmenlerin örgütsel güven algılarıyla okul başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Okul müdürünün duygusal zekasıyla liderlik tarzları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Okul müdürünün liderlik tarzlarıyla öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Okul müdürünün liderlik tarzlarıyla öğretmenlerin iş tatmini arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.
- Okul müdürünün liderlik tarzlarıyla öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008)'nin lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşim ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında şu sonuçlara ulaşmışlardır:

- Lider-Üye etkileşiminin örgüt içindeki duygusal bağlılık üzerine herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.
- Lider-Üye etkileşim seviyesinin örgüte devamlılık bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.
- Lider-Üye etkileşim seviyesinin örgüte normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.
- Lider-Üye etkileşim seviyesinin üyelerin algıladıkları iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Özutku vd.(2008)'nin çalışmasından elde edilen ve bu tezde yapılacak araştırmaya ışık tutacak can alıcı bilgi ise; Lider-Üye etkileşim seviyesinin üyelerin algıladıkları iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunduğudır. Zira liderlik tarzları ile örgütsel iletişim arasındaki yadsınamaz bağın, çalışanların iş performansında da etkili olduğu araştırmacılarca saptanmıştır.

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008)'in "*İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri*" adlı çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar ise şöyledir;

Araştırma sonuçları neticesinde araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin, meslektaş ve paydaşlarına olan güvenden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle öğretmenler, okul dışı paydaşlardan daha çok, okul içi paydaşlara güvenmektedir. Ayrıca öğretmenlerin, ortalama bir güven seviyesine sahip oldukları da araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır. Yılmaz (2006a; 2006b) ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin güven düzeylerini; yöneticiye güven, iletişim ortamı, çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutlarında belirlemeye çalıştığı çalışmasında; öğretmenlerin en çok katılım gösterdiği duyarlılık boyutlarını sırasıyla iletişim ortamı, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve çalışanlara duyarlılık olarak saptamıştır. Çalışmanın bulgularına göre yöneticiye güven boyutu her ne kadar ikinci sırada da yer alsa, oldukça yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda her iki araştırmanın da birbirleriyle paralel olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Öğretmenlerin yöneticilerine üst seviyede güven duyması oldukça önemlidir. Hoy ve Tschannen-Moran (1999)'a göre okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları, paydaşların örgütsel güven algısı üzerinde fazlaca etkilidir. Bu hususta Yılmaz (2004)'ün yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin sergilediği destekleyici liderlik davranışları ve öğretmenlerin yöneticilere duyduğu güven arasında olumlu ve yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Yine benzer bir çalışmada Turan (2001), okul yöneticilerinin sergilediği destekleyici liderlik davranışlarıyla, müdüre güven, örgütsel güven ve meslektaşlara güven arasında olumlu ve yüksek bir ilişki tespit etmiştir.

Örgüt içinde bir güven ortamı tesis edilmesi hususunda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Özbek (2006)'e göre yöneticilerin örgüt çalışanları üzerinde güven tesis edebilmesi için; çalışanları adil bir şekilde değerlendirmesi, nepotizmi özendirilen uygulamalardan ziyade çalışarak ve hak ederek başarmayı özendirilen bir yaklaşım benimsemesi, adaletli bir ödül ve terfi mekanizması olan politikalar gütmesi ve etkin işleyen bir sistem inşa etmesi gerekmektedir. Demircan ve Ceylan (2003)'a göre ise örgüt ilişkilerinin güven temelli kurulması, çalışanların örgüt ve liderlerine güvenmesi; örgütle duygusal bir bağ kuran, kendilerini örgütün bir parçası olarak gören, iş tatmini yüksek ve işten ayrılmayan çalışanların yaratılmasının önünü açacaktır. Bökeoğlu ve

Yılmaz (2008)'in çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve alt boyutları ile ilgili görüşleri arasında cinsiyete göre fark bulunmadığı görülmüştür. Özdil (2005) ise kendi araştırmasında aynı sonuca ulaşarak cinsiyetin anlamlı şekilde fark yaratmadığını saptamıştır. Yabancı kaynaklar tarandığında Culver (1994) ve Blevins (2001)'in cinsiyet bakımından anlamlı bir fark bulmadığı görülürken, Conn (2004)'in çalışmasında cinsiyet bakımından farklılaşmalar görüldüğü anlaşılmıştır (akt. Yılmaz, 2006a; 2006b). Yılmaz (2006a; 2006b) ise çalışmasında öğretmenlerin yöneticiye duydukları güven bakımından, erkek öğretmenlerde daha yüksek bir ortalama olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yılmaz (2006a; 2006b)'in araştırmalarını Türkiye çapında gerçekleştirdiği göz önünde bulundurulursa, iki araştırma arasında farklar bulunacağı doğrudur fakat Bökeoğlu ve Yılmaz (2008), genel anlamda bakıldığında yöneticiye duyulan güvenin, erkeklerde daha fazla olduğunu söylemektedirler. Bu durumun sebebi ise yöneticilerin çoğunluğunun erkeklerden oluşması ve dolayısıyla erkek personellerle olan ilişkilerinin daha yüksek olması olarak belirtilmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

Bökeoğlu ve Yılmaz (2008)'in çalışmasında kıdem değişkeni ile örgütsel güven arasında ilişki bulunmadığını belirlemiş fakat kıdemin artması ile alt boyutlar ve toplam puanların yükselen bir grafik izlediği, özellikle de mesleğinin son yıllarını yaşayan çalışanların örgüte olan güvenlerinin en yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Yöneticiye güven, paydaşlara güven ve örgütsel güven puanları, öğretmen sayısı az olan okullarda daha yüksek olduğu görülmüştür (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Yılmaz (2006a; 2006b)'in çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan literatür taramasında görülmüştür ki genel olarak öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça örgütsel güven düzeyi artış göstermektedir. Bunun sonucu ise büyük okullarda öğretmen-yönetici ve öğretmen-öğretmen ilişkisi oldukça sınırlı düzeyde gerçekleşmektedir. Buradan hareketle, iletişim ne kadar kuvvetli olursa güvenin de o kadar fazla olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Karakütük ve Tunç (2004) da yaptıkları çalışmalarında küçük okullardaki güven seviyesinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bu okullarda öğretmen-öğrenci-yönetici ilişkileri de daha samimi ve sıcak olmaktadır.

Eğriboyun (2013)'un ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında elde ettiği sonuçlar şöyledir;

- Öğretmen ve yöneticilerin; örgütsel güven algısı, yöneticiye güven, örgüte güven algıları arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. İlaveten, yöneticilerin; öğretmenlerin örgüte olan güvenlerini, yöneticilere olan güvenlerine göre daha yüksek şekilde algıladıkları görülmüştür. Öğretmenler ise kurumlarında örgütsel güvenin varlığına inanmalarının yanı sıra, yöneticilere güven ve örgütsel güveni eşit şekilde algılamaktadırlar.
- Öğretmenlerin ve yöneticilerin, kurumlarında örgütsel desteği algıladıkları da saptanmıştır.
- Öğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven, yöneticiye güven ve örgüte güven algılarıyla örgütsel destek algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ek olarak örgütsel güven ve örgütsel destek arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'ın okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Araştırmada öncelikle okul müdürlerinin liderlik tarzları incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik kapsamında ele alınan (idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım) davranışları işlemci liderlik davranışlarına göre (koşullu ödül, istisnalarla yönetim, laissez-faire) daha fazla gerçekleştirdikleri ortaya konmuştur (Cemaloğlu ve Kılınç 2012: 145)

Cemaloğlu (2007)'nin konuya ilişkin yürüttüğü araştırmada, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını, işlemci liderlik davranışlarına nazaran daha fazla sergilediklerini ortaya koymuştur. Karip (1998)'in yaptığı araştırma sonuçları da Cemaloğlu ile paraleldir. Ayrıca Karip (1998) işlemci liderliğin koşullu ödül boyutunun bu hususta istisna teşkil ettiğini ve birtakım dönüşümcü liderlik davranışlarından daha yüksek ortalama değer aldığı sonucuna ulaşmıştır. Koşullu ödül boyutunda liderin, çaba gösterenlere yardım edeceği ve beklentileri yerine getirenlerle ilgili memnuniyetini

göstereceğine dair ifadeler yer almaktadır. Okul içinde çaba sarf eden, daha çok çalışan kişilerin ödüllendirilmesi de bu durumla paralellik arz etmektedir. Diğer taraftan, Bass'ın (1985) da araştırmalarında gördüğü gibi, okul müdürlerinin liderlik stilleri incelendiğinde dönüştürücü ve işlemci liderlik stillerini aynı anda sergiledikleri görülmüştür. İlaveten O'Shea, Foti, Hauenstein ve Bycio (2009)'un yaptığı araştırma neticesinde etkili okul müdürlerinin eş zamanlı olarak; dönüştürücü liderlik ve koşullu ödül davranışlarını sergileyebildikleri görülmüştür. Görüldüğü gibi bu bulgu da araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'ın araştırma bulguları, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının yüksek olmadığını göstermektedir. Bu durumun okul açısından patolojik bir durumun habercisi olduğu düşünülebilir. Yapılan araştırmalarda görülmüştür ki; okulda güven algısı seviyesinin düşük olmasının; yıldırma davranışlarının görülmesine (Kılınç, 2010), örgütsel bağlılığın düşmesine (Birney, 2004) ve iş doyumunun azalmasına (Straiter, 2005) neden olmaktadır. Buradan hareketle, okullardaki güven seviyesinin azalmasının, çalışanlar arası ilişkileri olumsuz etkileyeceği ve okulun amaçlarına erişmesine engel olabileceği söylenebilir.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'ın araştırmasında, laissez-faire ve istisnalarla yönetim (pasif) hariç olmak üzere, liderlik tarzlarıyla örgütsel güvenin alt boyutları arasında olumlu yönde ilişkilerin var olduğu belirlenmiştir. Asgari, Silong, Ahmad ve Samah (2008) ile Hsu ve Mujtaba (2007)'nin çalışmalarında dönüştürücü liderliğin güveni artırdığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, dönüştürücü liderlerin; çalışanları özgüvenli olmaya teşvik etme, ortak bir vizyon paylaşma (Jung ve Jammarino, 2001), örgüt mensuplarını motive etme, kişisel gelişimlerine destek verme (Harms ve Crede, 2010) ve takipçilerin ihtiyaç ve beklentilerine karşı duyarlı olarak karşılık verme (Currie ve Lockett, 2007) davranışlar sergilemeleri, örgütsel güvenin sağlanması açısından oldukça mühim bir yere sahiptir. Bu anlamda, böyle davranışlar sergileyen liderlerin örgütlerinde güven tesis etme olasılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012: 146)'ın araştırmasına göre; örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutunun en güçlü yordayıcısı dönüştürücü liderlik telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki (atfedilen) ve işlemci liderlik davranışlarından istisnalarla yönetim (pasif), laissez-faire ve koşullu ödüdür.

Cemaloğlu (2007)'nin araştırmasında; okul müdürlerinin idealleşen etki davranışlarını daha yüksek düzeyde sergilemesinin, okulun üzerindeki dış çevre baskısını azaltarak öğretmenlerin kendilerini daha güvende hissetmesini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Cemaloğlu (2007)'nin bu araştırması ile Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'in araştırmalarında elde edilen bulgular paralellik arz etmektedir.

Junk ve Sosik (2002)'in belirttiği üzere; dönüşümcü liderin en mühim özelliklerinden biri de takipçilerle arasında sıkı, duygusal ve şahsi bağlar kurabilmesidir. Yine bu bağlamda takipçileriyle daha sıkı ilişkiler kurabilen dönüşümcü liderlerin daha çok güven kazanacağı belirtilmektedir. Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003) dönüşümcü liderlerin, takipçilerinde isteklilik ve doyum sağlayarak onları motive ettiklerini belirtmektedirler. Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'in araştırmasında; öğretmenlerin, pozitif bir performans sergilediklerinde müdürlerinin onları ödüllendireceğini düşünmesi de müdüre olan güvenlerini artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca yeniliğe açıklık boyutunda dönüşümcü liderliğin daha ön planda olması sonucu hem Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'in hem de Bass'ın (1985) çalışmalarının ortak sonucudur. Bass (1985)'a göre dönüşümcü lider, değişim ve stres zamanlarında ön plana çıkmaktadır.

Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003)'a göre dönüşümcü liderler; takipçilere saygı gösteren, onlara güvenerek beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan, onların yenilikçi ve sorunlara analitik yaklaşabilmeleri için destek veren liderdir. Yılmaz (2006)'a göre örgütsel etkinliğin artırılması ve örgütte sağlıklı bir iletişim ortamı yaratılabilmesi için “iletişim” önemli bir bileşendir. Ayrıca, Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003) dönüşümcü liderlerin, takipçilerine geleceğe yönelik olarak eğitim verme, onları geliştirme, tecrübelerini onlarla paylaşma gibi davranışlar sergileyerek destekleyici bir iklim oluşturduklarını belirtmektedirler. Araştırmacıların görüşüyle Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'in bulguları paralellik arz etmektedir.

Cemaloğlu (2007), örgütün başında yer alan liderin sergilediği davranışların örgütsel ortamdaki pek çok değişkene bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir. Hoy, Smith ve Sweetland (2002)'a göreyse lider örgütün güveni ve iklimini etkileyebilmektedir. Kozlowski ve Doherty (1989) de lider davranışlarının örgüt kültürünü etki altına alabilecek kadar güçlü olduğunu belirtirken, O'Driscoll ve Beehr (1994) ise örgütteki negatifliklerin ana sebebinin müdür davranışları olduğunu ileri sürmektedir. Lee,

Gillespie, Mann ve Wearing (2010)'e göreyse örgütsel güvenin tesis edilmesinde liderlerin davranışlarının önemi büyüktür. Einarsen (1999) da benzer bir şekilde, işyerindeki negatifiklerin nedenini zayıf yönetim ve müdürleri birtakım liderlik davranışlarından yoksun olmasına bağlamaktadır.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'in araştırmaları sonucunda özetle;

- Okul müdürlerinin eş zamanlı olarak hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranışları gösterebildikleri görülmüştür.
- Öğretmenlerin okulda aldıkları güvenin beklenilenin altında olduğu görülmüştür.
- Okul müdürlerinin istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire tarzı liderlik davranışları ile öğretmenleri örgütsel güven algıları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, görülmüştür.
- Diğer liderlik tarzları ve örgütsel güven algısı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.
- Öricü ve Teker (2014)'ün hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptığı araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır;
- Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik stiliyle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin uygulamış oldukları strateji ve vizyon oluşturma başarısıyla çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin uygulamış oldukları strateji ve vizyon oluşturma başarısıyla çalışanların çalışma alanlarına yönelik bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin sahip olduğu davranışsal özelliklerle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin sahip olduğu davranışsal özelliklerle çalışanların çalışma alanlarına yönelik bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin sahip olduğu şahsi özelliklerle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin sahip olduğu şahsi özelliklerle çalışanların çalışma alanlarına yönelik bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

- Yöneticilerin sahip olduğu problem çözme becerileriyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin sahip olduğu problem çözme becerileriyle çalışanların çalışma alanlarına yönelik bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışma sonuçlarından da görüleceği üzere yöneticilerin başarılı bir şekilde sergiledikleri liderlik davranışları, başarıları, kişisel özellikleri, problemleri çözme kabiliyetleri ve çalışanlara olan bağlılıkları çalışanların; duygusal bağlılıkları ve çalışma alanlarına yönelik bağlılıklarına olumlu düzeyde etki etmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların örgüte olan bağlılığını artıracak davranışlar sergilemeleri ve onları motive etmelerinin mümkün olduğu görülmüştür.

Teyfur ve diğerlerinin (2013)'nin ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyini incelediği çalışmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan çalışanlara duyarlılık, etik liderliğin karar vermede etik boyutu hariç olmak üzere örgütsel güvenin bütün alt boyutlarına etki ettiği görülmüştür.
- Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye güvenin, etik liderliğin bütün alt boyutlarını etkilediği görülmüştür. Yine örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yönetici güvene, maksimum etkiyi yapan ise etik liderliğin iletişimsel etik boyutudur.
- Etik liderliğin bütün alt boyutları, örgütsel güvenin alt boyutlarında olan iletişim ortamını etkilemektedir. En fazla etkiyi yapan ise etik liderliğin iklimsel etik boyutudur.
- Etik liderliğin bütün alt boyutları, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yeniliğe açıklık boyutunu etkilemektedir. En fazla etki yapan boyut ise; etik liderliğin iletişimsel etik boyutudur.
- Araştırma neticesinde kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre; yöneticiye güven, çalışanlara duyarlılık, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutlarında okullarındaki örgütsel güven düzeylerini daha yeterli olarak algılamaktadırlar.
- Araştırmaya göre okullardaki yöneticiye güven, çalışanlara duyarlılık, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı boyutlarında alt boyut düzeylerinin öğretmenlerin

eğitim durumlarına göre farklılık arz ettiği görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin eğitim seviyesi arttıkça örgütsel güven düzeyi daha yetersiz bulunmaya başlanmıştır.

- Örgütsel güvenin çalışanlara duyarlılık alt boyutunun, eğitimle alakalı herhangi bir sendikaya üye olma durumuna göre farklılık arz ettiği görülmüştür. Buna göre sendikaya üye olanların duyarlılık boyutu da daha yüksek çıkmıştır.
- Okullardaki rgtsel güvenin; yöneticiye güven, çalışanlara duyarlılık, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamı alt boyut düzeylerinin İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nün sorunlarla alakadar olma durumuna farklılık arz ettiği görülmüştür. Buna göre, ğretmenler İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin onların sorunlarla alakadar olduğunu düşünmektedirler.
- Okuldaki rgtsel güven düzeyinin çalışanlara duyarlılık ve yöneticiye güven düzeyini algılama bakımından; okuldaki öğretmenlerle mesai dışında da vakit geçiren öğretmenlerin, geçirmeyenlere göre daha pozitif şekilde yaklaştıkları görülmektedir.

Araştırmanın sonuçlarından da anlaşılacağı üzere etik liderin; çalışanlara duyarlılığı, çalışanlarla iletişiminin kuvvetli olması, yeniliğe açık olması gibi özelliklere sahip olması, örgütsel güvene pozitif olarak etki etmektedir. Ayrıca alışanların birbiri ile vakit geçirmesi, eğitim seviyeleri vb. etkenler de örgütsel güvene etki eden faktörler arasında yer almaktadır.

Yılmaz (2004) okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu ğretmenlerinin görüşlerini araştırdığı çalışmasında Yozgat’ta görev yapan ilköğretim okulu ğretmenlerinin görüşlerine göre şu sonuçlara ulaşmıştır;

- Okul yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin güven duygusuna ilişkin görüşleri arasında yüksek derecede anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Okul yöneticilerinin sergilediği destekleyici liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin müdüre güven duymasına ilişkin görüşleri arasında yüksek derecede anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

- Okul yöneticilerinin sergilediği destekleyici liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin meslektaşlarına güven duymasına ilişkin görüşleri arasında orta derecede anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Okul yöneticilerinin sergilediği destekleyici liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin okuldaki öğrenci ve velilere güvenime duygusuna ilişkin görüşleri arasında orta derecede anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik davranışları, öğretmenlerin; öğrencilere, müdürlere, velilere ve meslektaşlarına duyduğu güveni artırıcı bir özelliğe sahiptir.

Yılmaz (2006)'ın okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi üzerine yaptığı çalışmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan çalışanlara duyarlılık, etik liderliğin davranışsal etik boyutu hariç olmak üzere bütün alt boyutlara etki etmektedir. Bu alt boyutlardan en çok etkide bulunan ise iklimsel etik boyutudur.
- Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yöneticiye güven, etik liderliğin tüm alt boyutlarına etki etmektedir. En fazla etkiyi yapan ise liderliğin iletişimsel etik boyutudur.
- Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan iletişim ortamı, etik liderlik bütün alt boyutlarına etki etmektedir.
- Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan iletişim ortamını, en çok yordayan boyut ise iklimsel etik boyutudur.
- Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yeniliğe açıklık, etik liderliğin davranışsal etik boyutu hariç olmak üzere tüm boyutlara etki ettiği görülmüştür. Yeniliğe açıklığı en fazla yordayanında ise etik liderliğin iletişimsel etik boyutu olduğu saptanmıştır.
- Erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre örgütsel güven seviyelerini daha yüksek olarak algıladıkları görülmüştür.
- Kendi memleketinde çalışan öğretmenlerin, çalışmayanlara göre örgütsel güvenin tüm boyutlarında puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

- Okullardaki örgütsel güvenin boyutları olan; iletişim ortamı, yeniliğe açıklık, çalışanlara duyarlılık ve yöneticiye güven alt boyut puan ortalamalarının; öğretmen branşına göre farklılaşmadığı, öğrenim düzeyine göre farklılaştığı ve yöneticiye güven boyutunda farklılaşmadığı görülmüştür.
- Teyfur, Beytekin, Yalçınkaya (2013)'nin da bulduğu sonuçla paralel olarak bu araştırmada da öğretmenlerin eğitim seviyesi arttıkça, örgütsel güven seviyesini yetersiz bulmaya başladığı görülmüştür.
- Okullardaki örgütsel güvenin boyutları olan; iletişim ortamı, yeniliğe açıklık, çalışanlara duyarlılık ve yöneticiye güven alt boyutlarında; sendikaya üye olan ve olmayan öğretmenlerin algılarında herhangi bir fark bulunamamıştır.
- Okullardaki örgütsel güvenin boyutları olan; iletişim ortamı, yeniliğe açıklık, çalışanlara duyarlılık ve yöneticiye güven puan ortalamalarının okulda çalışan öğretmen sayısına göre; 11-20 arasında öğretmen olan okullardaki güven seviyesinin daha yüksek sayıda öğretmenin çalıştığı okullara nazaran daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yine bu bulgular da Teyfur, Beytekin, Yalçınkaya (2013)'nin bulgularıyla paralellik arz etmektedir.
- İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin öğretmenlerin görüşleriyle ilgilendiğini düşünen öğretmenlerin puan ortalaması, söz konusu müdürlüklerin problemleriyle ilgilenmeği yönünde görüş bildiren öğretmenlerin puan ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Okul dışında da sosyal etkinlikler yapan ve birbirleri ile vakit geçiren öğretmenlerin, yapmayanlara göre örgütsel güveni algılama düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ: AGT AĞAÇ SAN. VE TİC. A.Ş. FİRMASINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırma Problemi

Yapılan çalışmanın ana problemi ve alt problemleri aşağıdaki gibidir.

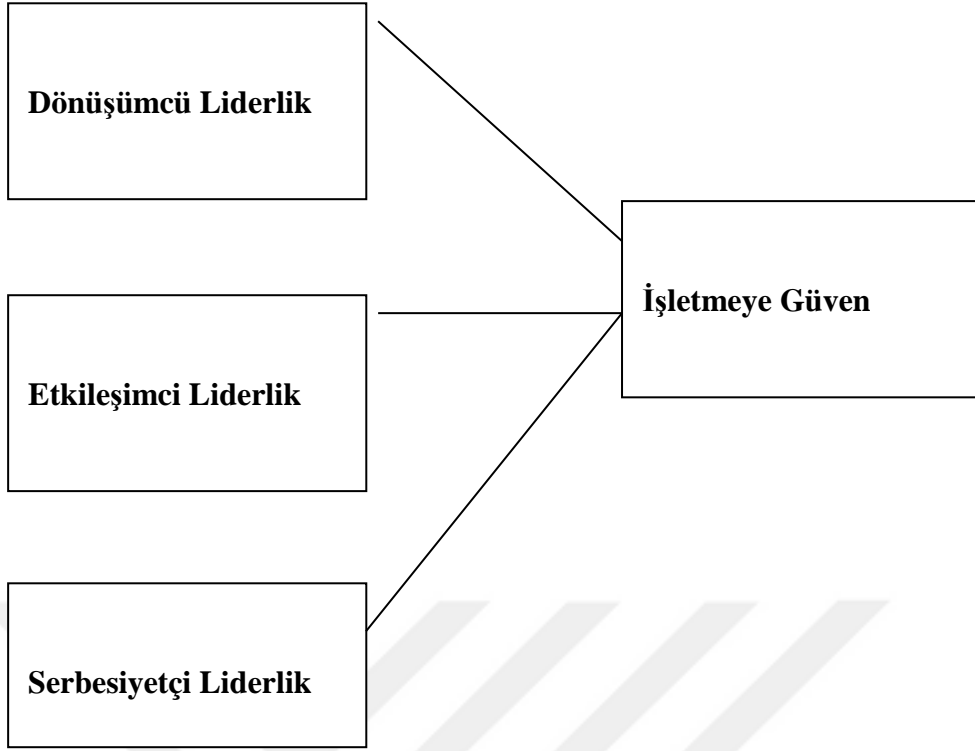
1. Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanın örgüte olan güveni arasında ilişki var mıdır?
2. Çalışanın yöneticisinin liderlik stili algısı ve işletmeye olan güveni kişisel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde bulunan AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş. firmasında çalışan 1.015 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada Cohen, Manion ve Morrison (2000)'nin tablosunda gösterildiği gibi 250 örneklem büyüklüğü kolayda örneklem yöntemi ile anket uygulamasında SPSS programında kullanılabilir 354 çalışan ile anket dönüşü alınmış ve analizler bu veri kullanılarak yapılmıştır.

3.3. Araştırma Modeli

Çalışanların, yöneticilerinin liderlik stili ile işletmeye duydukları güven arasındaki ilişkinin incelenmesi ile kurulan araştırma modeli şekilde verilmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

3.4. Araştırma Hipotezleri

Yapılan çalışmada incelenecek hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1: Dönüşümcü liderlik stili ile çalışanın işletmeye duyduğu güven arasında ilişki bulunmaktadır.

H2: Etkileşimci liderlik stili ile çalışanın işletmeye duyduğu güven arasında ilişki bulunmaktadır.

H3: Serbesiyetçi liderlik stili ile çalışanın işletmeye duyduğu güven arasında ilişki bulunmaktadır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi Ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler hazırlanan anket formunun çalışanlara yüz yüze uygulanması ile toplanmıştır. Anket formu kişisel bilgiler bölümü, liderlik stilleri ölçeği ve işletmeye güven ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Bernard Bass (1985) tarafından hazırlanmış bir ölçektir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbestlik

Tanıyan Liderlik olmak üzere 3 faktör altında toplanmaktadır. Akdoğan (2002) tarafından çok faktörlü liderlik ölçeğinde, ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısı 0,93, Dönüşümcü Liderlik faktörü için 0,93, Etkileşimci Liderlik faktörü için 0,72 olarak hesaplanmıştır.

İşletmeye Güven Ölçeği, Büte (2011) tarafında yapılan çalışmadan alınmıştır. Ölçek faktör yükleri 0,601 ile 0,863 arasında değişen 10 ifadeden oluşmakta olup güvenilirlik katsayısı 0,952 olarak hesaplanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS.21 ile yapılmıştır. Çalışmada işletmeye güven ile liderlik stili ilişkisi korelasyon testi, etkisi regresyon testi ile incelenirken işletmeye güven ve liderlik stili algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumu t testi ve Anova ile incelenmiştir.

3.7. Bulgular

Tablo 3: Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	50	14,1
	Erkek	304	85,9
Yaş	26-30 yaş	98	27,7
	31-35 yaş	171	48,3
	36 yaş ve üstü	85	24,0
Eğitim durumu	Lise	197	55,6
	Ön lisans	121	34,2
	Lisans	36	10,2
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	5 yıldan az	144	40,7
	6-10 yıl	182	51,4
	10 yıldan fazla	28	7,9

Araştırmaya katılan çalışanlardan kadınların oranı %14,1; erkeklerin oranı %85,9; 26-30 yaş arası olanların oranı %27,7; 31-35 yaş arası olanların oranı %48,3; 36 yaş ve üstü olanların oranı %24,0; eğitim durumu lise olanların oranı %55,6; ön lisans olanların

oranı %34,2; lisans olanların oranı %10,2; bu kurumda çalışma süresi 5 yıldan az olanların oranı %40,7; 6-10 yıl arası olanların oranı %51,4; 10 yıldan fazla olanların oranı %7,9'dur.

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu erkek, 30 yaş ve üzeri ve lise eğitime sahip kişilerdir. Araştırma sonuçlarını bu veriler göz önünde bulundurularak analiz etmek yararlı olacaktır.

Tablo 4: Örgütsel Güven İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Bütünüyle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalıştığım işletme dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir	11	3,1	96	27,1	83	23,4	155	43,8	9	2,5
Çalıştığım işletme toplumda olumlu bir imaja sahiptir	4	1,1	32	9,0	62	17,5	232	65,5	24	6,8
Çalıştığım işletme huzurlu ve adil bir çalışma ortamıdır	16	4,5	73	20,6	84	23,7	157	44,4	24	6,8
Çalıştığım işletme işe alımı ve oryantasyonu önemser	12	3,4	41	11,6	112	31,6	165	46,6	24	6,8
Çalıştığım işletme çalışanlarında bağlılık yaratır	16	4,5	39	11,0	84	23,7	185	52,3	30	8,5
Çalıştığım işletme mali güce sahip bir kurumdur	16	4,5	31	8,8	28	7,9	178	50,3	101	28,5
Çalıştığım işletme çalışanlarına ilgili ve saygılıdır	12	3,4	39	11,0	87	24,6	161	45,5	55	15,5
Çalıştığım işletme performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır	12	3,4	61	17,2	77	21,8	164	46,3	40	11,3
Çalıştığım işletme çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır	24	6,8	63	17,8	53	15,0	163	46,0	51	14,4
Çalıştığım işletme uzun süreli istihdamı sağlar.	36	10,2	23	6,5	86	24,3	173	48,9	36	10,2

Örgütsel güven ölçeğinde en fazla katılım gösterilen ifadeler aşağıda verilmiştir.

- *Çalıştığım işletme mali güce sahip bir kurumdur*
- *Çalıştığım işletme toplumda olumlu bir imaja sahiptir*
- *Çalıştığım işletme uzun süreli istihdamı sağlar.*
- *Çalıştığım işletme çalışanlarında bağlılık yaratır*
- *Çalıştığım işletme çalışanlarına ilgili ve saygılıdır*
- *Çalıştığım işletme çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır*

Bu veriler ışığında işletmenin çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alması bakımından liderin/liderlerin dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiği görülmektedir. Çalışanlar, işletmenin kendileri üzerinde bir bağlılık yarattıkları konusunda olumlu oy kullanmışlardır. Bu bağlamda örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından yapılan bir araştırmada lidere olan güvenle liderin karakterinin ilişkili olduğu ve liderin karakterini adalet, eşitlik, saygılılık, doğruluk gibi etik değerler oluşturdukça lidere olan güvenin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu tez çalışmasında ise işletmenin çalışanlarına karşı ilgili, saygılı olduğu ve ayrıca toplumda olumlu bir imaja sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan her iki çalışmanın da birbiri ile paralellik arz ettiği görülmektedir. Esmer (2013) ve Yücel (2010)'un yaptığı araştırmalar neticesinde de örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Buradan hareketle, her iki çalışma ile tez çalışmasının paralel olduğu görülmektedir. Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003)'a göre dönüşümcü liderler; takipçilere saygı gösteren, onlara güvenerek beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan, onların yenilikçi ve sorunlara analitik yaklaşabilmeleri için destek veren liderdir. Bu çalışmada da işletmenin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların güven duygusunun artmasını sağladığı, dolayısıyla bu çalışma ile paralellik arz ettiği görülmektedir.

Tablo 5
Liderlik Stili Ölçeği İfadelerine Katılım Düzeyi

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Bütünüyle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	2	,6	56	15,8	95	26,8	152	42,9	49	13,8
Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder	0	0,0	40	11,3	66	18,6	205	57,9	43	12,1
Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	0	0,0	31	8,8	87	24,6	165	46,6	71	20,1
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	0	0,0	41	11,6	46	13,0	204	57,6	63	17,8
Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	4	1,1	34	9,6	55	15,5	178	50,3	83	23,4
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	12	3,4	20	5,6	22	6,2	218	61,6	82	23,2
Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	7	2,0	27	7,6	43	12,1	193	54,5	84	23,7
Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	4	1,1	49	13,8	51	14,4	165	46,6	85	24,0
Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	5	1,4	74	20,9	65	18,4	141	39,8	69	19,5
Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	3	,8	54	15,3	50	14,1	184	52,0	63	17,8
Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	4	1,1	34	9,6	46	13,0	198	55,9	72	20,3
Güç ve güven duygusu sergiler	11	3,1	27	7,6	52	14,7	175	49,4	89	25,1
Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	8	2,3	25	7,1	46	13,0	197	55,6	78	22,0
Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	8	2,3	35	9,9	63	17,8	185	52,3	63	17,8
Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	4	1,1	43	12,1	39	11,0	196	55,4	72	20,3
Çalışanlara görevlerinin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış	7	2,0	44	12,4	50	14,1	159	44,9	94	26,6
Ortak görev anlayışını vurgular	11	3,1	36	10,2	54	15,3	166	46,9	87	24,6
Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	15	4,2	48	13,6	50	14,1	166	46,9	75	21,2
Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	0	0,0	29	8,2	69	19,5	186	52,5	70	19,8
Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	19	5,4	66	18,6	42	11,9	176	49,7	51	14,4

Tablo 5'in devamı.

Sorunlar ciddileşmeden karışmaz	48	13,6	114	32,2	67	18,9	80	22,6	45	12,7
Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	30	8,5	38	10,7	63	17,8	181	51,1	42	11,9
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	8	2,3	46	13,0	66	18,6	172	48,6	62	17,5
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	25	7,1	104	29,4	51	14,4	138	39,0	36	10,2
Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan (ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	8	2,3	26	7,3	44	12,4	193	54,5	83	23,4
Sorun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	20	5,6	47	13,3	51	14,4	154	43,5	82	23,2
Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	11	3,1	27	7,6	64	18,1	167	47,2	85	24,0
Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	20	5,6	34	9,6	29	8,2	197	55,6	74	20,9
Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	0	0,0	31	8,8	75	21,2	200	56,5	48	13,6
Kurum vizyonunu vurgular.	8	2,3	52	14,7	47	13,3	176	49,7	71	20,1
Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	18	5,1	60	16,9	83	23,4	142	40,1	51	14,4
Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	43	12,1	105	29,7	110	31,1	84	23,7	12	3,4
İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	92	26,0	126	35,6	89	25,1	20	5,6	27	7,6
“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.	115	32,5	110	31,1	66	18,6	46	13,0	17	4,8
Karar vermekten kaçınır.	145	41,0	113	31,9	45	12,7	36	10,2	15	4,2
Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	60	16,9	76	21,5	64	18,1	111	31,4	43	12,1

Liderlik stilleri ölçeğinde en fazla katılım gösterilen ifadeler aşağıda verilmiştir:

- Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.
- “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.
- İhtiyaç duyulduğunda yoktur.
- Karar vermekten kaçınır.
- Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.
- Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.
- Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.
- Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.
- Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.
- Güç ve güven duygusu sergiler
- Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.

- Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan (ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.
- Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.
- Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.

Bu bilgiler ışığında bu tezde yapılan analiz çalışmasında başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapan liderin örgütsel güveni artırdığı saptanmıştır, benzer bir şekilde Cemaloğlu ve Kılınç (2012: 145)'in da çalışmasında da güdülenme ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmüştür. *“Bozuk değilse tamir etme”* söyleminin savunucusu olması, örgüt liderinin serbesiyetçi liderlik özelliğine benzer hareketler sergilediği görülmektedir. Ayrıca *“Karar vermekten kaçınır.”* *“Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.”* *“Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.”* *“Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.”* *Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.”* ifadelerinin saptanmış olması da örgüt liderinin serbesiyetçi lider özelliği gösterdiğinin bir kanıtı gibidir.

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından yapılan araştırmada lidere olan güvenle liderin karakterinin ilişkili olduğu ve liderin karakterini adalet, eşitlik, saygılılık, doğruluk gibi etik değerler oluşturdukça etkileşimci lidere olan güvenin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Tez çalışmasında da *“Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.”* ifadesine ulaşılması, söz konusu çalışma ile paralellik ortaya çıktığı ve liderin etkileşimci liderlik özelliklerini de gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır. *“Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.”* ibaresi incelendiğinde örgüt liderinin bu özelliği ile otokratik lider özelliği sergilediği görülmektedir.

Etkileşimci liderlik; takipçilerin liderlerin arzularını yerine getirmesine karşılık olarak, liderin de takipçilerin beklentilerini yerine getirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2006: 25). *“Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan (ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.”* ibaresinden hareketle örgüt liderinin etkileşimci liderlik özelliğini barındırdığı görülmektedir. Çelik (2000: 145)'e göre grup ortamında meydana gelen

transformasyonel liderlik tarzının işbirliği odaklı ve kişisel gelişim olanaklarıyla yakından ilişkilidir. Saptanan “Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över. “Hedeflere ulaşılabacağına dair güven oluşturur.” ifadelerinden hareketle, liderin transformasyonel özellikleri itibariyle bu davranışları sergilediğini söylemek mümkündür.

Tablo 6

İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İşletmeye Güven	354	21,00	45,00	34,82	6,01
Dönüşümsel Liderlik	354	52,00	95,00	71,86	8,11
Etkileşimci Liderlik	354	30,00	54,00	42,67	5,14
Serbesiyetçi Liderlik	354	5,00	20,00	12,42	3,32

Ankete cevap veren katılımcıların İşletmeye Güven puanı ortalaması $3,82 \pm 6,01$; Dönüşümsel Liderlik puanı ortalaması $71,86 \pm 8,11$; Etkileşimci Liderlik puanı ortalaması $42,67 \pm 5,14$; Serbesiyetçi Liderlik puanı ortalaması $12,42 \pm 3,32$ ' dir.

Tablodan hareketle işletmeye olan güvenin orta düzeyde olduğu, liderin daha çok dönüşümsel ve etkileşimci liderlik vasıflarını sergilediği görülmektedir.

Tablo 7

İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Ölçek Puanlarının İlişkisi

		İşletmeye Güven	Dönüşümsel Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Serbesiyetçi Liderlik
İşletmeye Güven	r	1	,483**	,362**	-,010
	p		,000	,000	,850
	N	354	354	354	354
Dönüşümsel Liderlik	r		1	,559**	-,120*
	p			,000	,024
	N		354	354	354
Etkileşimci Liderlik	r			1	-,040
	p				,456
	N			354	354
Serbesiyetçi Liderlik	r				1
	p				
	N				354

*p<0,05 **p<0,01

Yapılan korelasyon analizine göre İşletmeye Güven ile Dönüşümsel Liderlik ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p < 0,05$ $r = ,483$); Etkileşimci Liderlik ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p < 0,05$ $r = ,304$); Serbesiyetçi Liderlik arasında bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Buna göre “H1a: Dönüşümcü liderlik stili ile çalışanın işletmeye duyduğu güven arasında ilişki bulunmaktadır.” ve “H1b: Etkileşimci liderlik stili ile çalışanın işletmeye duyduğu güven arasında ilişki bulunmaktadır.” Hipotezleri kabul edilirken “H1c: Serbesiyetçi liderlik stili ile çalışanın işletmeye duyduğu güven arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi red edilmiştir.

Dönüşümsel Liderlik ile Etkileşimci Liderlik arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($p < 0,05$ $r = ,559$); Serbesiyetçi Liderlik arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$ $r = -,120$).

Yapılan korelasyon analizine göre Etkileşimci Liderlik ile Serbesiyetçi Liderlik arasında bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Buradan hareketle işletmeye olan güvenin, liderin dönüşümsel ve etkileşimci liderlik özellikleri ile çok fazla bağlantılı olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte dönüşümsel liderlik ile etkileşimci liderlik arasında ortaya çıkan pozitif yönlü ilişki, bu iki liderlik yaklaşımının birbirine paralel ya da yakın davranışlar sergileyen liderleri tanımlamakta kullanıldığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İlaveten bu iki liderlik tarzının da serbesiyetçi liderlik tarzı ile benzerlik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'ın araştırmalarına göre okul müdürlerinin eş zamanlı olarak hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik davranışları gösterebildikleri görülmüştür. Görüldüğü gibi söz konusu araştırma ile bizim araştırmamız aynı sonuca ulaşmıştır.

Gümüş (2010)'e göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Analizden elde edilen sonuçlara paralel olarak Cemaloğlu (2007)'na göre de çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, diğer liderlik tarzlarından daha yüksektir. Yine çalışmamıza paralel sonuçlar bulan Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'a göre de çalışanların örgütsel güven algılarının yüksek olmadığı görülmüştür. (Kılınç, 2010), (Straiter, 2005), ve (Birney, 2004) de Cemaloğlu ve Kılınç (2012) ile aynı sonuçlara ulaşmışlardır. Asgari, Silong, Ahmad ve Samah (2008) ile Hsu ve Mujtaba (2007)'nin

çalışmalarında dönüşümcü liderliğin güveni artırdığı tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmalarla bizim araştırmamızın paralel olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8
Liderlik Stilinin İşletmeye Duyulan Güveni Etkileme Durumu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	F	p	R2	B	t	p
İşletmeye Güven	Sabit				5,152	1,704	,089
	Dönüşümsel Liderlik				,307	7,363	,000
	Etkileşimci Liderlik	38,440	,000	0,248	,155	2,370	,018
	Serbesiyetçi Liderlik				,081	,959	,338

*p<0,05

Liderlik Stilinin İşletmeye Duyulan Güveni Etkileme Durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tabloda verilmiştir. Analiz sonucunda kurulan regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (F=38,440; p<0,05).

Yapılan analiz sonucuna göre dönüşümsel liderlik ve Etkileşimci liderlik işletmeye güveni pozitif yönde etkilerken (B=0,307 B=0,155; p<0,05) Serbesiyetçi liderlik özellikleri işletmeye duyulan güveni etkilememektedir.

Regresyon modeline göre işletmeye duyulan güvendeki değişimin %25'ini dönüşümsel liderlik ve etkileşimci liderlik değişkenleri açıklamaktadır ($R^2=0,248$).

Analiz sonuçlarından hareketle, liderlik stili ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin zayıf olduğu görülmüştür. Etkileşimci ve serbesiyetçi liderlik ile örgütsel güven arasında bir ilişkiye rastlanmazken, nispeten dönüşümcü liderlik ile örgütsel liderlik arasında ilişki bulunduğu saptanmıştır. Analiz neticesinde bu sonuçlara ulaşılmasında demografik faktörlerin de rolünün bulunduğunu unutmamak gerekmektedir. Katılımcıların sadece yaş ve eğitim durumlarından kaynaklanan farklılıklardan ötürü örgütsel güven algılarının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Koç ve Yazıcıoğlu (2011)'nin çalışmalarında yaş dağılımı ile örgütsel güven arasında her hangi bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda bu araştırma ile paralellik göstermediği görülmektedir.

Esmer (2013)'in çalışmasında ise yaş faktörünün ve eğitim durumunun örgütsel güven algısı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Teyfur, Beytekin, Yalçınkaya (2013)'ya göre örgütsel güven ile çalışanların eğitim durumları arasında ilişki bulunduğu görülmüştür. Yılmaz (2006)'ya göre de örgütsel güven ile çalışanların eğitim durumları arasında ilişki bulunduğu görülmüştür. Görüldüğü üzere söz konusu çalışmalar ile bizim çalışmamız paralellik arz etmektedir.

Tablo 9

İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İşletmeye Güven	kadın	50	35,8600	6,32136	1,327	,185
	erkek	304	34,6447	5,94575		
Dönüşümsel Liderlik	kadın	50	72,4400	8,66652	0,546	,585
	erkek	304	71,7632	8,02861		
Etkileşimci Liderlik	kadın	50	42,8600	5,05080	0,282	,778
	erkek	304	42,6382	5,16340		
Serbesiyetçi Liderlik	kadın	50	12,1000	3,29657	-0,725	,469
	erkek	304	12,4671	3,32193		

Kadın ile Erkek Grupları İçin Yapılan t Testine Göre:

Kadın ile erkek grupları arasında İşletmeye Güven, Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbesiyetçi Liderlik tutum puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Gümüş (2010)'a göre örgüte güven algısının cinsiyete göre farklılık arz ettiği görülmüştür. Koç ve Yazıcıoğlu (2011)'na göre örgüte güven algısının cinsiyete göre farklılık arz etmediği görülmüştür. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008)'in çalışmasında örgüte güven algısının cinsiyete göre farklılık arz etmediği görülmüştür. Culver (1994) ve Blevins (2001)'in cinsiyet bakımından anlamlı bir fark bulmadığı görülürken, Conn (2004)'in çalışmasında cinsiyet bakımından farklılaşmalar görüldüğü anlaşılmıştır (akt. Yılmaz, 2006a; 2006b). Görüldüğü üzere Conn (2004) ve Gümüş (2010) dışındaki diğer araştırmacıların araştırmaları neticesinde bizim araştırmamızla paralel olarak, cinsiyet

ve eğitim durumu ile örgütsel güven arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 10
İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Yaş Açısından İncelenmesi

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İşletmeye Güven	26-30 yaş	98	37,20	4,92	52,659 ,000
	31-35 yaş	171	35,95	5,56	
	36 yaş ve üstü	85	29,78	5,10	
Dönüşümsel Liderlik	26-30 yaş	98	75,15	7,04	36,042 ,000
	31-35 yaş	171	72,80	7,30	
	36 yaş ve üstü	85	66,18	8,02	
Etkileşimci Liderlik	26-30 yaş	98	44,62	3,97	18,020 ,000
	31-35 yaş	171	42,75	4,98	
	36 yaş ve üstü	85	40,26	5,69	
Serbesiyetçi Liderlik	26-30 yaş	98	12,55	3,06	0,927 ,397
	31-35 yaş	171	12,55	3,47	
	36 yaş ve üstü	85	11,99	3,28	

Farklı Yaş Grupları İçin Yapılan ANOVA Testine Göre:

Farklı yaş grupları arasında İşletmeye Güven puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yaşı 26-30 arasındakilerin puan ortalaması 37,20; 31-35 yaş arasındakilerin 35,95; 36 yaş ve üstündekilerin puan ortalaması ise 29,78'dir. Buna göre yaşı 26-30 arası olanların İşletmeye Güven puanı en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Dönüşümsel Liderlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yaşı 26-30 arasındakilerin puan ortalaması 75,15; 31-35 yaş arasındakilerin 72,80; 36 yaş ve üstündekilerin puan ortalaması ise 66,18'dir. Buna göre yaşı 26-30 arası olanların Dönüşümsel Liderlik puanı en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Etkileşimci Liderlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yaşı 26-30 arasındakilerin puan ortalaması 44,62; 31-35 yaş arasındakilerin 42,75; 36 yaş ve üstündekilerin puan ortalaması ise 40,26'dır. Buna göre yaşı 26-30 arası olanların Etkileşimci Liderlik puanı en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Serbesiyetçi Liderlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Bu bilgilerden hareketle, 26-30 yaş arası çalışanların örgütsel güven algılarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olmasının sebebinin, örgütte çalışma süresinin artması ve yaşın artmasına müteakiben örgütten beklentilerin gerçekçi hale gelmesi şeklinde açıklamak mümkündür. Koç ve Yazıcıoğlu (2011)'na göre genç çalışanların örgütsel güven algıları daha yüksektir. Esmer (2013)'e göre de genç çalışanların örgütsel güven algıları daha yüksektir. Görüldüğü gibi her iki çalışma sonuçları ile bizim çalışmamızdan elde edilen bulgular paraleldir.

Farklı yaş grupları arasında Serbesiyetçi Liderlik tutum puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 11
İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Yaş Açısından İkili Karşılaştırılması

			Ortalama Fark	Std. Hata	P
İşletmeye Güven	26-30 yaş	31-35 yaş	1,251	0,669	,149
		36 yaş ve üstü	7,42761*	0,783	,000
	31-35 yaş	26-30 yaş	-1,251	0,669	,149
		36 yaş ve üstü	6,17675*	0,701	,000
	36 yaş ve üstü	26-30 yaş	-7,42761*	0,783	,000
		31-35 yaş	-6,17675*	0,701	,000
Dönüşümsel Liderlik	26-30 yaş	31-35 yaş	2,35774*	0,939	,033
		36 yaş ve üstü	8,97659*	1,098	,000
	31-35 yaş	26-30 yaş	-2,35774*	0,939	,033
		36 yaş ve üstü	6,61885*	0,983	,000
	36 yaş ve üstü	26-30 yaş	-8,97659*	1,098	,000
		31-35 yaş	-6,61885*	0,983	,000
Etkileşimci Liderlik	26-30 yaş	31-35 yaş	1,87391*	0,622	,008
		36 yaş ve üstü	4,36363*	0,728	,000
	31-35 yaş	26-30 yaş	-1,87391*	0,622	,008
		36 yaş ve üstü	2,48971*	0,652	,000
	36 yaş ve üstü	26-30 yaş	-4,36363*	0,728	,000
		31-35 yaş	-2,48971*	0,652	,000

İşletmeye Güven Tutum Puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre 36 yaş ve üstü olanlar ile 26-30 yaşında, 31-35 yaşında olanlar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Dönüşümsel Liderlik Tutum Puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre tüm yaş gruplarının birbirleriyle arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Etkileşimci Liderlik Tutum Puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre tüm yaş gruplarının birbirleriyle arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Bu bilgiler ışığında her yaş grubu karşılaştırmasında, daha genç olan yaş grubunun diğer gruba göre örgütsel güven algısının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 12
İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi

Eğitim durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İşletmeye Güven	lise	197 35,75	5,44	7,485	,001
	ön lisans	121 33,14	6,72		
	lisans	36 35,36	5,35		
Dönüşümsel Liderlik	lise	197 72,62	8,35	4,218	,015
	ön lisans	121 70,17	8,12		
	lisans	36 73,39	5,63		
Etkileşimci Liderlik	lise	197 42,57	5,18	3,230	,041
	ön lisans	121 42,23	5,26		
	lisans	36 44,67	4,05		
Serbesiyetçi Liderlik	lise	197 12,43	3,11	17,747	,000
	ön lisans	121 13,22	3,42		
	lisans	36 9,64	2,55		

Eğitim Durumu Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre:

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında İşletmeye Güven puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Lise mezunlarının puan ortalaması 35,75; ön lisans mezunlarının 33,14; lisans mezunlarının 35,36'dır. Buna göre lise mezunlarının İşletmeye Güven puanı en yüksektir.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Dönüşümsel Liderlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Lise mezunlarının puan ortalaması 72,62; ön lisans mezunlarının 70,17; lisans mezunlarının 73,39'dur. Buna göre lisans mezunlarının Dönüşümsel Liderlik puanı en yüksektir.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Etkileşimci Liderlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Lise mezunlarının puan ortalaması 42,57; ön lisans mezunlarının 42,23; lisans mezunlarının 44,67'dir. Buna göre lisans mezunlarının Etkileşimci Liderlik puanı en yüksektir.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Etkileşimci Liderlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Lise mezunlarının puan ortalaması 12,43; ön lisans mezunlarının 13,22; lisans mezunlarının 9,64'tür. Buna göre ön lisans mezunlarının Etkileşimci Liderlik puanı en yüksektir.

Görüldüğü gibi, eğitim durumu ile örgütsel güven arasında ilişki bulunduğu tek liderlik stili serbesiyetçi liderliktir.

Tablo 13
İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Eğitim Durumu Açısından
İkili Karşılaştırılması

			Ortalama Fark	Std. Hata	p
İşletmeye Güven	lise	ön lisans	2,60570*	0,681	,000
		lisans	0,385	1,069	,931
	ön lisans	lise	-2,60570*	0,681	,000
		lisans	-2,221	1,120	,118
	lisans	lise	-0,385	1,069	,931
		ön lisans	2,221	1,120	,118
Dönüşümsel Liderlik	lise	ön lisans	2,45400*	0,929	,023
		lisans	-0,770	1,457	,858
	ön lisans	lise	-2,45400*	0,929	,023
		lisans	-3,224	1,526	,089
	lisans	lise	0,770	1,457	,858
		ön lisans	3,224	1,526	,089
Etkileşimci Liderlik	lise	ön lisans	0,342	0,590	,831
		lisans	-2,093	0,926	,063
	ön lisans	lise	-0,342	0,590	,831
		lisans	-2,43526*	0,970	,033
	lisans	lise	2,093	0,926	,063
		ön lisans	2,43526*	0,970	,033
Serbesiyetçi Liderlik	lise	ön lisans	-0,797	0,366	,077
		lisans	2,78751*	0,574	,000
	ön lisans	lise	0,797	0,366	,077
		lisans	3,58425*	0,602	,000
	lisans	lise	-2,78751*	0,574	,000
		ön lisans	-3,58425*	0,602	,000

İşletmeye Güven puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre lise mezunları ile ön lisans mezunları arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Dönüşümsel Liderlik puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre lise mezunları ile önlisans mezunları arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Etkileşimci Liderlik puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Serbesiyetçi Liderlik puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre lisans mezunları ile ön lisans, lise mezunları arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$).

Bu bilgiler ışığında, eğitim seviyesinin artmasına paralel olarak, çalışanların örgütsel güven algılarının düştüğü görülmüştür. Bunun sebebinin ise eğitim durumunun artmasına paralel olarak, çalışanların örgütten beklentilerinin artması olduğu düşünülmektedir.

Tablo 14
İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Kurumda Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Kurumda çalışma süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İşletmeye Güven	5 yıldan az	144	36,49	5,26	9,947 ,000
	6-10 yıl	182	33,69	6,30	
	10 yıldan fazla	28	33,54	5,80	
Dönüşümsel Liderlik	5 yıldan az	144	73,60	6,74	9,291 ,000
	6-10 yıl	182	71,23	7,75	
	10 yıldan fazla	28	67,00	13,20	
Etkileşimci Liderlik	5 yıldan az	144	44,22	4,50	11,801 ,000
	6-10 yıl	182	41,65	5,34	
	10 yıldan fazla	28	41,32	5,04	
Serbesiyetçi Liderlik	5 yıldan az	144	12,86	3,22	2,971 ,053
	6-10 yıl	182	12,00	3,13	
	10 yıldan fazla	28	12,82	4,55	

Kurumda Çalışma Süresi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre:

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında İşletmeye Güven puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumunda çalışma süresi

5 yıldan az olanların puan ortalaması 36,49; 6-10 yıl olanların 33,69; 10 yıldan fazla olanların puan ortalaması ise 33,54'tür. Buna göre kurumunda çalışma süresi 5 yıldan az olanların İşletmeye Güven puanı daha yüksektir.

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Dönüşümsel Liderlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumunda çalışma süresi 5 yıldan az olanların puan ortalaması 73,60; 6-10 yıl olanların 71,23; 10 yıldan fazla olanların puan ortalaması ise 67,00'dir. Buna göre kurumunda çalışma süresi 5 yıldan az olanların Dönüşümsel Liderlik puanı daha yüksektir.

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Etkileşimci Liderlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumunda çalışma süresi 5 yıldan az olanların puan ortalaması 44,22; 6-10 yıl olanların 41,65; 10 yıldan fazla olanların puan ortalaması ise 41,32'dir. Buna göre kurumunda çalışma süresi 5 yıldan az olanların Etkileşimci Liderlik puanı daha yüksektir.

Bu kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Serbesiyetçi Liderlik puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Bu bilgilerden hareketle, çalışma süresi ile yalnızca etkileşimci liderlik stili açısından örgütsel güvene etki ettiği görülmüştür. Ayrıca örgütsel güven algısı, 5 yıldan daha az süreli işletmede çalışan personelde daha yüksek çıkmıştır. Bunun sebebinin, çalışma süresinin artmasına bağlı olarak çalışanların örgütten olan beklentilerinin artması olduğu düşünülmektedir.

Tablo 15
İşletmeye Güven ve Liderlik Stili Algısının Kurumda Çalışma
Süresi Açısından İkili Karşılaştırılması

			Ortalama Fark	Std. Hata	p
İşletmeye Güven	5 yıldan az	6-10 yıl	2,80624*	,65348	,000
		10 yıldan fazla	2,95734*	1,21017	,040
	6-10 yıl	5 yıldan az	-2,80624*	,65348	,000
		10 yıldan fazla	,15110	1,18942	,991
	10 yıldan fazla	5 yıldan az	-2,95734*	1,21017	,040
		6-10 yıl	-,15110	1,18942	,991
Dönüşümsel Liderlik	5 yıldan az	6-10 yıl	2,36645*	,88424	,021
		10 yıldan fazla	6,59722*	1,63750	,000
	6-10 yıl	5 yıldan az	-2,36645*	,88424	,021
		10 yıldan fazla	4,23077*	1,60943	,024
	10 yıldan fazla	5 yıldan az	-6,59722*	1,63750	,000
		6-10 yıl	-4,23077*	1,60943	,024
Etkileşimci Liderlik	5 yıldan az	6-10 yıl	2,57387*	,55662	,000
		10 yıldan fazla	2,90079*	1,03078	,014
	6-10 yıl	5 yıldan az	-2,57387*	,55662	,000
		10 yıldan fazla	,32692	1,01312	,944
	10 yıldan fazla	5 yıldan az	-2,90079*	1,03078	,014
		6-10 yıl	-,32692	1,01312	,944

İşletmeye Güven puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre kurumunda 5 yıldan az süredir çalışanlar ile 6-10 yıldır, 10 yıldan fazla süredir çalışanlar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Dönüşümsel Liderlik puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre tüm kurumdaki çalışma süre gruplarının birbirleriyle arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Etkileşimci Liderlik puanı için yapılan ikili karşılaştırma sonucuna göre kurumunda 5 yıldan az süredir çalışanlar ile 6-10 yıldır, 10 yıldan fazla süredir çalışanlar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$).

Yapılan araştırma neticesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- İşletmeye Güven ile Dönüşümsel Liderlik ve Etkileşimci Liderlik arasında olumlu ilişki bulunmaktadır.
- Dönüşümsel Liderlik ile Etkileşimci Liderlik arasında olumlu ilişki bulunurken Serbesiyetçi liderlik arasında olumsuz ilişki bulunmaktadır.
- Regresyon analizi sonucuna göre Dönüşümsel Liderlik ve Etkileşimci Liderlik işletmeye güveni pozitif yönde etkilerken Serbesiyetçi liderlik işletmeye duyulan güveni etkilememektedir.
- İşletmeye Güven ile Dönüşümsel Liderlik ve Etkileşimci çalışanın yaşına göre farklılık göstermektedir. 26-30 yaşındakilerin puan ortalaması en yüksek iken 36 yaş ve üstündekilerin en düşüktür.
- İşletmeye Güven, Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Serbesiyetçi Liderlik, Serbesiyetçi Liderlik çalışanın eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Lise mezunları İşletmeye Güven puanında, lisans mezunları Dönüşümsel ve Etkileşimci Liderlik puanlarında, ön lisans mezunları ise Serbesiyetçi Liderlik puanında en yüksek puana sahiptir.
- İşletmeye Güven, Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik çalışanın kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. 5 yıldan az süredir kurumunda çalışanların puanı en yüksektir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırma, işletmelerde liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, dönüşümcü, etkileşimci ve serbesiyetçi liderlik ve güven arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır. Bu hususta literatür taraması yapılmış ve bu konuda yapılan araştırmalar ile bizim çalışmamız arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmuştur. Araştırmanın evrenini Antalya İlinde bulunan AGT Ağaç San. Ve Tic. A.Ş. firmasında çalışan 1.015 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada Cohen, Manion ve Morrison (2000)'nin tablosunda gösterildiği gibi 250 örneklem büyüklüğü kolayda örneklem yöntemi ile anket uygulamasında SPSS programında kullanılabilir 354 çalışan ile anket uygulaması yapılmış ve analizler bu veri kullanılarak yapılmıştır.

Literatür incelendiğinde çoğu çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır fakat bu araştırmada görülmüştür ki liderlik tarzları ile örgütsel güven arasında kuvvetli bir ilişki bulunmamaktadır. Katılımcılara göre örgüt lideri daha çok dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini taşımaktadır. Ayrıca bu iki liderlik tarzında da örgütsel güven ile aralarında zayıf bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliği gösteren liderlerin, örgütsel güvenin tesisi bakımından yeterli olmadıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Yapılan analiz sonucunda örgüt liderinin daha çok dönüşümsel liderlik özellikleri gösterdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, liderin; serbesiyetçi liderlik, otokratik liderlik ve etkileşimci liderlik özelliklerini de gösterdiği belirlenmiştir. Buradan hareketle, örgüt liderinin tek bir liderlik özelliğinden ziyade –dönüşümcü liderlik özelliği daha yüksek olmakla birlikte- birkaç liderlik özelliğini aynı anda sergilediği, bu bakımdan liderleri tek bir kalıba sokarak analiz etmenin imkansız olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüşümsel liderlik ve etkileşimci liderlik özelliklerinin benzer şekilde yüksek çıkması, bizi her iki liderlik tarzı arasında bir paralellik/benzerlik olduğu sonucuna götürmüştür. Örgütsel güven ve liderlik tarzları arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin dönüşümsel liderlikte bulunduğu görülmüştür.

Araştırma neticesinde sadece yaş ve eğitim durumunun örgütsel güveni etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Daha genç çalışanların örgütsel güven algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun yaşın artmasına paralel olarak işletmeden beklentilerin gerçekçi hale gelmesi ve bu beklentilerin karşılanma düzeyinin tatmin edici olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça örgütsel güven algısının azaldığı saptanmıştır. Bu durumun ise eğitim seviyesinin artmasına paralel olarak işletmeden beklentilerin artması ve bu beklentilerin karşılanma düzeyinin tatmin edici olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Eğitim durumu ile serbesiyetçi liderlik arasında ilişki bulunmuştur. Güner, (2002: 17)'e göre alanında yetkin olan, uzman kişilerin yeni düşünceler yaratabilmesi için oldukça verimli olan bu liderlik tarzı; izleyicilerin uzmanlık ya da kültür seviyelerinin yetersiz olması durumunda başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmenin eğitim seviyesi göz önüne alındığında lise mezunlarının fazla olmasının (%57,5) alanında uzman kişilerin sayısını sınırladığı ve bu sebeple serbesiyetçi liderlik özelliğinin işlerliğini azalttığı görülmektedir. Buna paralel olarak eğitim seviyesi yükseldikçe örgütsel güven algısının da düştüğü görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik stili ağır basan bir liderin çalışanların benimseyebileceği bir vizyon oluşturması, gayelerine ulaşmaları için çalışanlara inanması ve güvenmesi, problemlere farklı bakış açıları ile yaklaşabilmesi, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak hareket etmesi gibi davranışlarının, örgütsel güvenin tesis edilmesinde belirleyici rol oynayacağı düşünülmektedir. Ayrıca liderin çalışanlarla ilgili olan kararlarında tutarlı olması, iletişiminin kuvvetli olması, çözüm odaklı olması halinde çalışanların lidere olan güveni ve dolayısıyla örgüte olan güveninin artması söz konusu olacaktır. Yapılan analiz neticesinde “Çalıştığım işletme mali güce sahip bir kurumdur.”, “Çalıştığım işletme toplumda olumlu bir imaja sahiptir”, “Çalıştığım işletme uzun süreli istihdamı sağlar.”, “Çalıştığım işletme çalışanlarında bağlılık yaratır..”, “Çalıştığım işletme çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.”, “Çalıştığım işletme çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.” gibi sonuçlara ulaşılmasının örgüte olan güvenin tesis edilmesi üzerinde etkili olduğu fakat yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Zira tüm bu faktörlere rağmen işletmeye olan güven ortalaması %19 olarak bulunduğu ve sadece dönüşümsel liderlik tarzında anlam ifade ettiği görülmüştür.

Özetlenecek olursa, yapılan araştırma neticesinde literatürün büyük bir kısmında kabul edilen, liderlik tarzları ve örgütsel güven arasındaki yüksek ilişkinin bizim çalışmamızda oldukça düşük çıktığı görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkmasında işletmenin büyüklüğü, yeniliğe açık olan pazarlama ya da bilişim şirketlerinden değil de bir üretim şirketi olması, eğitim seviyesinin daha çok lise mezunlarından oluşması, işletmede çalışma sürelerinin uzun olması, liderin pek çok liderlik tarzını bünyesinde barındırarak nispeten daha az tutarlı davranışlar sergilemesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Daha önce pek çok araştırmacı tarafından ele alınan liderlik tarzları ve örgütsel güven arasındaki ilişki, her araştırmada farklı seviyelerde anlamlı bulunmuştur. Bazı araştırmalarda örgütsel güven ve liderlik tarzları arasında yüksek bir ilişki bulunurken, bazı araştırmalarda ise tıpkı bizim çalışmamız gibi oldukça düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuçların farklı olması, yapılan araştırmaların yanlış ya da yeterli olmamasından kaynaklanmamaktadır. Zira bu farklılığın sebebi araştırma örneklemelerinin birbirinden oldukça farklı olmasıdır. Bu araştırmanın en önemli kısıtı, kadın çalışan sayısı, lisans mezunu sayısı ve 10 yıldan kıdemli çalışan sayısının düşük olması gibi örneklem sayısının sınırlılığıdır. Sonraki araştırmalarda örneklem sayısının artırılması, sonuçların genellenebilirliğini arttırmak açısından yararlı olabilir. Bu araştırmanın diğer bir kısıtı, örneklem Antalya ilindeki bir üretim işletmesi ile sınırlı olmasıdır. İlerideki araştırmalarda farklı bölgelerdeki aynı iş kolunda üretim yapan işletmelerin de araştırma kapsamına dahil edilmesi yararlı olabilir. Ayrıca üç liderlik tarzının ele alınmış olması bu çalışmanın bir diğer kısıtı görülmektedir. Sonraki araştırmalarda diğer liderlik tarzlarının kapsama dahil edilerek incelenmesi faydalı olabilir. Bu çalışmada yapılan araştırma AGT Ağaç San. Ve Tic. A.Ş. firmasında değil de inovasyona daha açık, pazarlama ya da bilişim işiyle uğraşan başka bir işletmede yapılmış olsaydı liderlik tarzı ve örgütsel güven arasındaki ilişki muhtemelen daha yüksek çıkacaktı. Çünkü üretim işletmelerinde lidere olan ihtiyaç, pazarlama ya da bilişim sektörüne göre daha sınırlıdır ve kişisel mental becerilerin yüksekliği sadece belirli departmanlarda etkin rol oynamaktadır. Bu sebeple, bu tür işletmelerde lidere olan ihtiyacın daha sınırlı olması, liderlik vasıflarının da zamanla körelmesine neden olmaktadır ve liderin örgütteki işlevini kısıtlamaktadır. Dönüşümcü liderin, etkileşimci liderlere göre değişime daha çok önem verdikleri bilinmektedir. Değişim ve AR-GE gerektiren çalışma alanlarında dönüşümcü lidere olan ihtiyacın daha yüksek olduğu bir

gerçekliktir. Daha durağan ve statik çalışma alanlarındaysa etkileşimci liderliğe olan ihtiyaç artmaktadır. Aslında yapılan iş göz önüne alındığında söz konusu işletmede etkileşimci liderliğin daha ağır basması gerekirken her iki liderlik tarzının da benimsendiği görülmüştür. Bu da söz konusu işletmede hem durağan işlerin yapıldığının hem de değişime açık bir zihniyete sahip olunduğunun bir göstergesidir.



KAYNAKLAR

- AKBAŞ, Oktay, (2005), “Lise Birinci Sınıf Öğrencilerinin Sınıf içi Güven Düzeylerinin Belirlenmesi”, Gazi Üniversitesi, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 2, ss. 275-292.
- AKDOĞAN, E. (2002), **Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AKSU, G. Acuner, A. TABAK, R. (2002), “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği),” **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, 55 (4): s.271-282.
- ALDEMİR, Ceyhan, (1985), **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir.
- ALTINTAŞ, Özkan Cumhuri, (2009), **Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.
- ARI, Güler, S., (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”,**Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, ss.17-36.
- ARIKAN, R. (2004). **Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama**. Ankara: Asil Yayın.
- ARKONAÇ, Sibel, (1993), **Grup İlişkileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- ASGARİ, A., SILONG, A. D., Ahmad, A., & SAMAH, B. A. (2008), “The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors.” **European Journal of Scientific Research**, 23(2), 227-242.
- ASUNAKUTLU, Tuncer, (2002), “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 9, s.1-13.
- ATAMAN, Göksel, (2002), **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, ss.461-469.

- AYDAR, Neslihan, (1999), **Bir Eğitim Tekniği Olarak Koçluk**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya.
- BALCI, A. (2005). **Sosyal bilimlerde araştırma**. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- BALTAŞ, Acar, (2000), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, ss. 20-57.
- BASS, B. M. (1985), "Leadership and performance beyond expectations." **New York: Free.**
- BASS, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership." **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 207-218.
- BAYMUR, Feriha, (1990), **Genel Psikoloji**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- BEDELAN, Arthur, (1989), **Organizational Behavior**, The Dreyden Press, Orlando.
- BERBER, Aykut, (2009), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon içerisindeki Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi, Yıl:11, Sayı:36, s.33-50, İstanbul.
- BHATTACHARYA, Rajeev R., TIMOTHY, M. DEVINNEY and MADAN M. Pillutla, (1998), "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", **Academy of Management Review**, Vol. 23, No:3, pp.459-472.
- BIRNEY, L. L. (2004), "Trust and bullying: An to go nistic forces. (Doctoral dissertation)." **Retrieved from Pro Quest Dissertations and Theses database** (UMI: 3151687).
- BLAKE, Robert R. and Jane, S. MOUTON, (1985), **The New Managerial Grid**, Gulf Publishing Company, , New York.
- BÖKEOĞLU, Ömay Ç., ve YILMAZ, Kürsad, (2008), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı 54, s.211-233.
- BÖKEOĞLU, Ömay Çokluk ve YILMAZ, Kürşad, (2008), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Bahar Sayı 54, ss: 211-233.

- BÜTE M. (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1 ss. 171-192.
- BÜYÜKDERE, B. ve Solmuş, T. **İş ve özel yaşamda kişilerarası güven.** <http://www.isguc.org/?avc=arciview.php&ex=271&pg=m> , 2006, Erişim Tarihi: 10.09.2015.
- CALLAWAY, Phuong, (2006),**Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force.** Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University.,
- CAN, Halil, 1992, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- CEMALOĞLU, N. (2007), “Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi” **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 5(1), 73-112.
- CEMALOĞLU, Necati ve KILINÇ, Ali Çağatay, (2012), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl 12, Sayı 23, Haziran 132 – 156.
- CEYLAN, Adnan, (1997), “Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar”, **21.yy’.da Liderlik Sempozyumu**, DHO Matbaası, İstanbul.
- CEYLAN, Canan, (2002), “Yönetimsel ve Organizasyonel Açından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Bursa.
- COHEN, Don, PRUSAK, Laurence, (2001), **Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi**, Çev., Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul.
- CURRIE, G.,& LOCKETT, A. (2007), “A Critique Of Transformational Leadership: Moral, Professional and Contingent Dimensions of Leadership within Public Services Organizations.” **Human Relations**, 60(2), 341-370.
- ÇELİK, Vehbi, (2000), **Eğitimsel Liderlik**, Pegem A. Yayıncılık, Ankara.
- ÇÖMLEKÇİ, N. (2001). **Bilimsel araştırma yöntemi ve istatistiksel anlamlılık sınamaları**. Ankara: Bilim Teknik Yayınevi.
- DEMİRCAN, N. ve Ceylan, A. (2003), “Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçlar.” **Yönetim ve Ekonomi**,10 (2), 139–150.

- DIRKS, Kurt, T., Skarlich ve P., Daniel, (2004), "Trust in Leader", (Ed. Roderick, M. Kramer, Karen S. Cook) **Trust and Distrust in Organizations**. Russell Sage Foundation, New York, p. 21.
- DİNDAR, A., Mustafa, (2001), "Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama", **İstanbul Teknik Üniversitesi FBE**, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- DOĞAN, Ercüment, (2002), **Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E, İstanbul.
- DOĞU, M., (2003), "Yeni Liderlik Yaklaşımları: İşe Yönelik Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik", **Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni**, Sayı:5, s.27-40,
- EĞRİBOYUN, (2013), Dursun, "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12, Sonbahar ss. 17-43.
- EINARSEN, S. (1999), "The Nature and Causes of Bullying at Work." **International Journal of Manpower**, 20, 16- 27.
- ELMA, Cevat, (2003), "Yönetsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- EMANET, Hakan (2007), "EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, S.1, s. 67-95.
- ENGLE, S. L. **Understanding trust**. Engle Associates. 2001, www.engeassociates.com (11 Eylül 2015).
- ERASLAN Levent, (2004), "Liderlikte Post-Modem Bir Paradigma: Dönüşümcü liderlik". **Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, 27-28 Nisan, Ankara, ss. 97-119.
- ERDEM, Ferda, (2003), "Örgütsel Yasamda Güven", Editör: ERDEM, F., **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, ss. 153-182.
- ERDEN, Ali, (2007), **Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin Görüşleri**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- ERDOĞAN, İlhan, (1991), “İşletmelerde Davranış”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları**, No.242, İstanbul.
- EREN, Erol, (1991), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul.
- EREN, Erol, (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım A.S., İstanbul.
- EREN, Erol, (2005), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yay., 6. Bas., İstanbul.
- ERGENELİ, Azize ve Güler S. ARI (2005), “Krizde isten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 60, Sayı 1, ss. 121-148.
- ESMER, Yusuf, (2013), “Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği”, **Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi**, Temmuz, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 42-61.
- FUKUYAMA, Francis, (2000), **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev: Ahmet Buğdaycı, İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- GAMBETTA, D., (1988), “Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), Trust, Making and breaking cooperative relations (pp. 213-238).” **New York, Basil Blackwell**.
- GÜL, Hasan ve İNCE, Mehmet, (2014), “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, s.127-150 127.
- GÜMÜŞ, Harun, (2010), **Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- GÜNAYDIN, S. Cihan, (2001), **İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.

- GÜNER, Şükrü, (2002), **Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- GÜNEŞER, Ayşe B., (2002), **Organizasyonda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HANCIOĞLU, Yasemin, (2009), **Liderlikte Yeni Yaklaşımlar ve Lider Görünümlü Kişilerin Yaklaşımlarıyla Karşılaştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- HARMS, P. D.,& Crede, M. (2010), “Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis.” **Journal of Leadership &Organizational Studies**,17(1), 5-17.
- HOY, W. K., Smith, P. A., & SWEETLAND, S. R. (2002), “The development of an organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust.” **High School Journal**, 86(2), 38-49.
- HOY, Wayne K., ve MISKEL, CECIL, G., (1991), **Educational Administration**, McGraw-HillInc., New York.
- HSU, S. Y. C.,& MUJTABA, B. G. (2007), “Team transformational leadership, trust, satisfaction, and commitment: The testing of a structural equation model in software development teams.” **Review of Business Information Systems**, 11(3), 17-28.
- <http://tdkterim.gov.tr>, erişim: 11.09.15
- İŞBAŞI, Janset, Ö., (2000), **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- JAMES, P., (1996), **Total Quality Management**, Prentice Hall, U.S.A.
- JONES, Karen, **Trust an affective attitude**. Ethics. 1996, Vol. 107. pp.4-25.
- JOSEPH, Errol, E. ve Bruce, E. Winston, (2005), “A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust”, **Leadership&Organization Development Journal**, 26(1): 6-22.

- JUNG, D. I.,&Yammarino, F. J. (2001), “Perceptions of transformational leadership among Asian Americans and Caucasian Americans: A level of analysis perspective.” **Journal of Leadership & Organizational Studies**,8(1), 3-21.
- JUNG, D. I.,&Sosik, J. J. (2002), “Transformational leadership in work groups, the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance.” **Small Group Research**,33(3), 313-336.
- KANESHIR O, Paul, T., (2008), **Analyzing The Organizational Justice, Trust and Commitment Relationship In a Public Organization**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Northcentral University.
- KARAKÜTÜK, K. ve TUNÇ, B. (2004), “Okul büyüklüğü-sınıf büyüklüğü”, **Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**,1 (1), 9–22.
- KARIP, E. (1998), “Dönüşümcü liderlik.” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 4(16), 443-465.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, (2003), **Lider ve Liderlik**, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- KILINÇ, A. Ç. (2010), **Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki** (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- KIREL, Çiğdem, (1996), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:496, Ünite:11, Eskişehir.
- KOÇ, Hakan ve YAZICIOĞLU, İrfan, (2011), “Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**,12 (1) 46-57.
- KOÇEL, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KORCZYNSKI, Marek, (2000), “Güvenin Ekonomi Politikası”, Editör: ERDEM, F., **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, s. 61-89.
- KORTLMIS, S., Ai, WENDY, (2002), “Organizational Trust: The Influence of Contextual Variables”, **Business Administration, Management**. Seattle University.

- KOTAN, Güven, (2002), **Küreselleşme Sürecinin Liderlik Kuramına Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya.
- KOZLOWSKI S.,&DOHERTY, M. (1989), "Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue." **Journal of Applied Psychology**, 74, 546-553.
- KUPERSMITLI, W.J. (1983), "**Leadership Behavior Of Principals And The Zone Of Acceptance Of Elementary Teachers**", [https://www.academia.edu/3570136/http_www.emeraldinsight.com_journals.htm_articleid_843299_and_show_abstract E.T, \(11.09.15\).](https://www.academia.edu/3570136/http_www.emeraldinsight.com_journals.htm_articleid_843299_and_show_abstract_E.T._(11.09.15).)
- LEE, P.,GILLESPIE, N.,MANN, L., ve WEARING, A. (2010), "Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance". **Management Learning**,41(4), 473-491
- LUTHANS, Fred, (1995), **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill, USA.
- MAVIŞ, Fermani, (1985), **Otel Yönetimi ve Likert Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MAYER, Roger C., James DAVIS and David SCHOOONMAN, (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20, 709-734.
- MCALLISTER, J. DANIEL, (1995), "AffectandCognitionBasedTrust as Foundations for interpersonal Cooperation in Organizations", **Academy of Management Review**, Vol. 38, No: 1, pp.24-59.
- MISHRA, A.K (1996), **Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust**, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Der), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 114-139, sage Publications, London.
- MORAN, M. Tschannen, (2004) , "What's Trust Got to do With It? The Role of Faculty and Principal Trust in Fostering Student Achievement University Council for Educational Administration", **Annual Convention**, Kansas City.
- MUTLU, İlknur, (2009), **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara ili Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Ofset, Bursa.

- NANUS, B. (1989), **The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World**. Chicago, IL.:Contemporary Books. Shockley-Zalabak, P. Ellis, K. ve Winograd, K. G. Organizational Trust: What it Means, Why it Matters. *Organization Development Journal*, Winter, 18,(4), 35-48.
- NEWSTROM, John and K.,DAVIS, (1993), **Organizational Behavior**, Halsted Press, Newyork
- NYHAN, R. C. ve MARLOWE, H. A. Jr, (1997), Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. **Evaluation Review** , 21, (5) Oct., 614-635.
- O'DRISCOLL M. P.,& BEEHR, T. (1994), "A Supervisor behaviors, role stres or sandun certainty as predictors of personal outcomes for subordinate." **Journal of Organizational Behavior**, 15, 141-155.
- O'SHEA, P. G.,FOTI, R. J., HAUENSTEIN, N. M. A., &BYCIO, P. (2009), "Are the best leaders both transformational and transactional? A pattern-oriented analysis." **Leadership**, 5(2), 237- 259
- ÖLÇÜM, Çetin, Münevver, (2004), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1. Basım, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖRÜCÜ, Edip ve TEKER, Said Kerem, "Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** – Sayı:24 (2014) - Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER299>.
- ÖZBAY, Özlem, (2008), **Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- ÖZBEK, M. F. (2006), **Çalışma İlişkilerinde Güven: Yönetim Politikaları, Güven Ve Bağlılık İlişkisi Konusunda Bir Türkiye Ve Kırgızistan Uygulaması**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ÖZÇELİK, D. A. (1981). **Araştırma teknikleri düzenleme ve analiz**. Ankara: ÜSYM Yayınları.
- ÖZDAMAR, K. (2003). **Modern bilimsel araştırma yöntemleri**. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- ÖZDİL, K. (2005), **İlköğretim Okullarında Güven Ve Örgütsel İklim Arasındaki İlişki**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖZEN, Janset (2003), “Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet”, Editör: ERDEM, F., **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, s. 183-206.
- ÖZUTKU, Hatice, V. AGCA, E. CEVRİOĞLU, (2007), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki Ampirik Bir İnceleme”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri, 25-27 Mayıs 2007, **Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Sakarya.
- ÖZUTKU, Hatice; Ağca, Veysel; CEVRİOĞLU, Esin, (2008), Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, **Afyonkarahisar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22 Temmuz Sayı: 2, ss. 194-210.
- PARLAK, Bekir, (1997), “Etkili Liderlik, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu”, **Deniz Harp Okulu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, 5-6 Haziran, İstanbul, s.117.
- REYHANOĞLU, Metin, (2006), **Ar-Ge İşbirliklerinde Güven: Ankara'daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma**, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, Tüz, (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, 4.Baskı, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, ve TÜZ, Melek, (1996), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı, Bursa.
- SAĞLAM, Arı, Güler, (2003), “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.2, s.17-36.
- SAVAGE, D. (1982), “Trust As A Productivity Management Tool.” **Training and Development Journal**, February, 54-57.
- SCHEIN, E.H. (1992), “Organizational culture and leadership.” San Francisco: **Jossey-Bass Publishers**.

- STRAITER, K. L. (2005), "The effects of supervisors' trust of subordinates and their organization on job satisfaction and organizational commitment." **International Journal of Leadership Studies**, 1(1), 86-101.
- TABAK, Akif ve Kemal, GÖRE, (2002), **Yönetim Giriş Ders Notları**, Kara Harp Okulu Basım Evi, Ankara.
- TABAK, Akif, (2004), **Liderlik Sürecinde izleyicilerin Davranış Biçimlerinin Belirlenmesinde Karşılaştırmalı Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- TAN, Hwee H., Augustine, Lim, (2009), "Trust in Coworkers and Trust in Organizations", **The Journal of Psychology**, Vol.143, No.1, s.45-66.
- TAYLOR, D. Korynne, Paula, E. LESTER, (2000), "The Development of an Instrument To measure Organizational Trust", **Annual Meeting of the American Educational Research Association in New Orleans**.
- TEYFUR, Mehmet; BEYTEKİN, Osman Ferda; YALÇINKAYA, Münevver, (2013), "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21 ss. 84-106.
- TÜRKMEN, İsmail, (1999), **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayınları, Yayın No:519, Ankara.
- TÜZÜN, İpek, K., (2006), "**Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UĞURLU, Celal Tayyar, (2009), **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya.
- ÜÇÖK, Tengiz, (1992), **Yönetim ilkeleri**, Gazi Büro Basımevi, Ankara.
- VECCHIO, Robert, (1991), P., **Organizational Behaviour**, Dryden Press, Chicago.
- WERNER, Isabel, (1993), **Liderlik ve Yönetim**, Çev: ÜNER, Vedat Kişisel Gelişim Serisi, İstanbul.

- WILLIAMS, Michele, (2001), "In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development". **Academy of Management Review**. Vol. 26, No: 3, pp.377-396.
- YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan, S. (2004). **Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YEŞİLTAŞ, Murat, ÇEKEN, Hüseyin ve SORMAZ, Ümit, (2012), **Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi**, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar Sayı: 28, 2012, 18-38.
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2005). **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILMAZ, Kürşad, (2004), "Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri", **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 550.
- YILMAZ, Ercan (2006a), "Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi." **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16, 739–756.
- YILMAZ, Ercan, (2006b), **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Tezi, Konya.
- YILMAZ, Kürşad, (2004), "Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda ilköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri", **Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 8.
- YUKL, A. (1989), **Gary, Leadership in Organizations**, Prentice Hall, New Jersey.
- YÜCEL, Serkan (2010), **İşletme Anabilim Dalı Lidere Bağlılıkta Güven Faktörünün Etkisi: Burdur Süt ve Süt Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- ZEL, Uğur, (1996), **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, Kho Matbaası, Ankara, ss. 109-111.

ZEL, Uğur, (1997), **Harekete Geçirici Liderlik ve ise Yönelik Liderlik**, K.H.O. Matbaası, Ankara.

ZEL, Uğur, (2001), **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.



EKLER

ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36 ve üstü
3. Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y. Lisans/Doktora
4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1. Çalıştığım işletme dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım işletme toplumda olumlu bir imaja sahiptir	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım işletme huzurlu ve adil bir çalışma ortamıdır	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım işletme işe alımı ve oryantasyonu önemser	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işletme çalışanlarında bağlılık yaratır	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım işletme mali güce sahip bir kurumdur	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım işletme çalışanlarına ilgili ve saygılıdır	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım işletme performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım işletme çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım işletme uzun süreli istihdamı sağlar.	1	2	3	4	5

LİDERLİK

1. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	1	2	3	4	5
2. Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder	1	2	3	4	5
3. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5
4. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	1	2	3	4	5
5. Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	1	2	3	4	5
6. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	1	2	3	4	5
7. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
8. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	1	2	3	4	5
9. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
11. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
12. Güç ve güven duygusu sergiler	1	2	3	4	5
13. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
14. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlara görevlerinin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış	1	2	3	4	5
17. Ortak görev anlayışını vurgular	1	2	3	4	5
18. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	1	2	3	4	5
19. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	1	2	3	4	5
20. Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	1	2	3	4	5
21. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz	1	2	3	4	5

22. Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	1	2	3	4	5
23. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	1	2	3	4	5
24. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	1	2	3	4	5
25. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan (ın) beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	1	2	3	4	5
26. Sorun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	1	2	3	4	5
27. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	1	2	3	4	5
28. Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	1	2	3	4	5
29. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	1	2	3	4	5
30. Kurum vizyonunu vurgular.	1	2	3	4	5
31. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	1	2	3	4	5
32. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
33. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	1	2	3	4	5
34. “Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.	1	2	3	4	5
35. Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
36. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Özer ÖZMEN

Tel:0 (555) 274 2570

Adres: Uluç Mah.1200 Sok.Belkız Residence G5 Blok D.2
Konyaaltı/ANTALYA

Doğum Tarihi : 29.09.1981
Doğum Yeri : Pülümür
Uyruğu : T.C.
Medeni Hali : Bekar
İletişim (e-posta): zerzmen@gmail.com

Eğitim Durumu :

2002 -2008 **Kocaeli Üniversitesi**
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
1995 – 1998 **İzmir Maliye Meslek Lisesi**
Lise
1992 – 1995 **Cumhuriyet Lisesi (Tunceli)**
Ortaöğrenim
1987 – 1992 **Balarmudu İlköğretim Okulu (Hatay)**
İlköğretim

Askerlik İle İlişği : Yok.

Yabancı Diller :

İngilizce : (B1 Seviyede)

Staj :

2000-2001 **İzmir Defterdarlığı**
Memuriyet Stajı

Katıldığı Kurslar :

2007

Maliye Bakanlığı

- İnsan kaynakları ve Toplam Kalite Yönetimi

1. İletişim becerileri

2. Mükellef/müşteri memnuniyeti

- Microsoft Windows

- Office Programları

Bilgisayar Bilgisi : - Microsoft Windows

- Office Programları

İlgilenilen Alanlar: - Müzik,Resim,Sinema,Yüzme,Doğa Aktiviteleri

Etkinlikler : - Maliye Okulu Mezunları Derneği

- Kocaeli Üniversitesi Mezunları Cemiyeti

Referanslar : İstendiği takdirde verilecektir.