



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**SÜPER LİDERLİK VE KİŞİLERARASI GÜVENİN TAKIM  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖZÜMSEME  
KAPASİTESİNİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Çiğdem TARIM

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Ağustos, 2022





T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**SÜPER LİDERLİK VE KİŞİLERARASI GÜVENİN TAKIM  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖZÜMSEME  
KAPASİTESİNİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Çiğdem TARIM

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Ağustos, 2022

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**

Çiğdem TARIM



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Süper Liderlik ve Kişilerarası Güvenin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Özümseme Kapasitesinin Aracı Rolü” adlı yüksek lisans tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Çiğdem TARIM

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Çiğdem TARIM tarafından hazırlanan “Süper Liderlik ve Kişilerarası Güvenin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Özümseme Kapasitesinin Aracı Rolü” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Jüri**

**İMZA**

**Başkan:** Prof. Dr. Mahmut Akın

.....

**Üye(Danışman):** Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

.....

**Üye:** Emine KALE

.....

**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ...../...../..... tarih ve .....sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

**Enstitü Müdürü**

## TEŞEKKÜR

Lisans eğitimimden bu yana; hoşgörüsünü, emeğini ve akademik tecrübelerini benden esirgemediği için, ayrıca tez konusu belirlemede, anketlerin tasarlanmasında ve analizlerin test edilmesi sürecindeki yardımları ve tezin tüm bölümlerini okuyarak sunduğu mütevazî eleştirileri ve gelişimimde eşsiz katkılar sunduğu için sevgili tez danışmanım Prof. Dr. Şevki ÖZGENER başta olmak üzere tez savunma sınavımda bulunan jüri üyelerine, lisansüstü eğitimde gelişmemde emekleri olan Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Öğretim üyelerine, Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına; beni her adımda destekleyen, maddi ve manevi olarak emek veren, bana verdikleri destek ve gösterdikleri anlayıştan dolayı canım babam Bayram DİNÇ ve annem Selma DİNÇ' e, annem ile babam kadar değerli olan ve umudumu her daim diri tutan canım eşim Ali TARIM' a teşekkürü bir borç bilirim.

Çiğdem TARIM

# SÜPER LİDERLİK VE KİŞİLERARASI GÜVENİN TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN ARACI ROLÜ

Çiğdem TARIM

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ağustos 2022

Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

## ÖZET

Günümüzde küresel pazarlarda rekabetçi avantajın en önemli kaynaklarından biri de hizmet üreten ve sunan takımların performansı olmaktadır. Konaklama işletmelerinde bu konuda görgül araştırmalar olmasına karşın özellikle özümseme kapasitesi ile birlikte süper liderliğin takım performansına etkilerini inceleyen çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Bu çalışma örgütsel yazındaki bulgu eksikliğini gidermek için özümseme kapasitesi aracı değişken olduğunda süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansını nasıl ve ne yönde etkilediğini ortaya koymaya odaklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, süper liderliğin ve kişilerarası güvenin takım performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini, Nevşehir ili ve ilçelerindeki konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır (n=339). Bu çalışmada veriler, Muller ve diğerlerinin (2011) geliştirdiği süper liderlik ölçeği, Yılmaz ve Hunt'un (2001) kişilerarası güven ölçeği, Lin' in (2010) geliştirmiş olduğu takım performansı ölçeği ve Jansen ve diğerleri (2005) tarafından tasarlanan özümseme kapasitesi ölçeğini içeren bir anket formuyla toplanmıştır. Araştırmanın model ve hipotezleri, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Preacher and Hayes (2008) tarafından önerilen Process Makrosu aracılığıyla BC önyükleme yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; süper liderliğin hem takım performansı hem de özümseme kapasitesi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca kişilerarası güvenin takım performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu, ancak özümseme kapasitesi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte özümseme kapasitesinin takım performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Öte yandan özümseme kapasitesinin, süper liderlik ile takım performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olduğu, ancak kişilerarası güven ile takım performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak araştırmanın bazı kısıtları olduğu belirtilmiş, çalışmada yapılan tespitlerle ilişkili olarak konaklama işletmeleri sektörü ve



Çalışanlara yönelik bazı önerilerde bulunulmuş ve gelecekte bu konuda çalışacak araştırmacılara yönelik bazı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Süper Liderlik, Kişilerarası Güven, Takım Performansı, zmleme Kapasitesi ve Konaklama İşletmeleri.



**THE EFFECTS OF SUPER LEADERSHIP AND INTERPERSONAL TRUST  
ON TEAM PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF ABSORPTIVE  
CAPACITY**

**Çiğdem TARIM**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Business Administration, M.A., August, 2022**

**Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**ABSTRACT**

Today, one of the most important sources of competitive advantage in global markets is the performance of the teams that produce and provide services. Although there are empirical studies on this subject in accommodation businesses, there are not yet any studies examining the effects of super leadership style together with absorptive capacity on team performance. This study focuses on revealing how and in what way super leadership and interpersonal trust affect team performance when the absorptive capacity is the mediating variable in order to eliminate the lack of findings in the organizational literature. The aim of this research is to reveal the effects of super leadership and interpersonal trust on team performance and to determine whether the absorptive capacity plays a mediating role in the relationship between these variables or not. The sampling of the study consists of the employees of the accommodation businesses operating in Nevşehir province and its districts (n=339). In this study, the data obtained with the help of a questionnaire form including the super leadership scale developed by Muller et al. (2011), the interpersonal trust scale developed by Yılmaz and Hunt (2001), the team performance scale developed by Lin (2010), and the absorptive capacity scale designed by Jansen et al. (2005). Confirmatory Factor Analysis (CFA), Structural equation modeling, and the Bootsrap method by the means of Process Macro suggested by Preacher and Hayes (2008) were applied to test the model and hypotheses of the research.

According to the research findings, it determined that super leadership had a positive effect on both team performance and absorptive capacity. Furthermore, it observed that interpersonal trust had a positive effect on team performance, had a positive but non-significant effect on assimilation capacity. However, it revealed that absorptive capacity had a positive effect on team performance. On the other hand, it was determined that absorptive capacity had a mediating effect on the relationship between super leadership and team performance, but did not have a mediating effect on the relationship between interpersonal trust and team performance. Finally, it stated that there were some limitations of the study, some suggestions were made for the hosipty business and employees in relation to the findings were made in the

study, and some suggestions were presented for researchers who will work on this subject in the future.

**Key Words:** Super Leadership, Interpersonal Trust, Team Performance, Absorptive Capacity and Hospitality Businesses.



## KISALTMALAR

<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi.
<b>CFI</b>	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (the Comparative Fit Index).
<b>AGFI</b>	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index).
<b>GFI</b>	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index).
<b>TLI</b>	: Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index).
<b>NFI</b>	: Normalleştirilmiş Uyum İyiliği İndeksi (The Normed Fit Index).
<b>RFI</b>	: Bağıl Uyum İndeksi (Relative Fit Index).
<b>IFA</b>	: Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI).
<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation).
<b>SRMR</b>	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual).
<b><math>\chi^2/df</math></b>	: Ki-kare/Serbestlik Derecesi.
<b>OAV</b>	: Ortalama Açıklanan Varyans.
<b>NNFI</b>	: Normalleştirilmemiş Uyum İndeksi (The Non-normed Fit Index-NNFI).
<b>RMR</b>	: Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual, RMR).
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli
<b>BYG</b>	: Bileşik Yapı Güvenilirliği.
<b>BC</b>	: Yanlılığı Düzeltilmiş (Bias-Corrected; BC) Önyükleme Yöntemi.
<b>SL</b>	: Süper Liderlik.
<b>KG</b>	: Kişilerarası Güven.
<b>OZK</b>	: Özümseme Kapasitesi.
<b>TKP</b>	: Takım Performansı.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	viii
KISALTMALAR .....	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
TABLolar LİSTESİ .....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1.Süper Liderlik.....	6
1.1.1. Liderlik Kavramı.....	6
1.1.2. Liderlik Teorileri.....	9
1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....	10
1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....	10
1.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları .....	13
1.1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımlar.....	15
1.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Teorisi .....	16
1.1.2.4.2. Otantik Liderlik Teorisi.....	17
1.1.2.4.3. Hizmetkar Liderlik Teorisi.....	19
1.1.2.4.4. Etkileşimci Liderlik Teorisi .....	21
1.1.2.4.5. Dönüşümcü Liderlik Teorisi .....	23
1.1.2.4.6. Etik Liderlik Teorisi .....	25
1.1.2.4.7. Süper Liderlik Teorisi .....	26
1.1.3. Süper Liderlik .....	26
1.1.3.1. Süper Liderliğin Özellikleri .....	29
1.1.3.2. Süper Liderlik Süreci .....	30

1.1.4. Süper Liderlik İle İlgili Araştırma Bulguları .....	33
1.2. Kişilerarası Güven.....	36
1.2.1. Güven Kavramının Tanımı .....	36
1.2.2. Güven Boyutları.....	38
1.2.3. Güvenin Örgütler Açısından Önemi .....	39
1.2.4.Örgütsel Güven .....	40
1.2.5. Örgütsel Güven Boyutları.....	42
1.2.5.1. Yöneticiye Güven.....	42
1.2.5.2. Kişilerarası Güven.....	43
1.2.5.3. Örgüte Duyulan Güven (Sistem Güveni).....	43
1.2.6. Kişilerarası Güven .....	44
1.2.6.1. Kişilerarası Güven Kavramı.....	44
1.2.6.2. Kişilerarası Güven Boyutları.....	46
1.2.6.3. Kişilerarası Güven İle İlgili Araştırma Bulguları.....	48
1.3. Takım Performansı .....	50
1.3.1. Performans Kavramı .....	50
1.3.2. Performans Düzeyleri .....	52
1.3.2.1. Bireysel performans .....	52
1.3.2.2. Takım Performansı.....	53
1.3.2.3. Örgütsel Performans.....	54
1.3.3. Takım Performansı .....	54
1.3.3.1. Takım Kavramı .....	55
1.3.3.2. Takım Oluşturma Süreci .....	56
1.3.3.3. Takım Türleri .....	59
1.3.3.3.1. Problem Çözücü Takımlar .....	60
1.3.3.3.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar .....	60
1.3.3.3.3. Proje Takımları.....	61
1.3.3.3.4. Sanal Takımlar .....	61
1.3.3.4. Takım Performansına Dair Teorik Tartışmalar ve Bulgular .....	62
1.3.3.4.1. Takım Performansını Etkileyen Faktörler.....	63
1.3.3.4.2. Takım Performansının Ölçümü.....	63
1.3.3.4.3. Takım Performansı İle İlgili Araştırma Bulguları.....	66

1.4.Özümseme Kapasitesi .....	67
1.4.1. Özümseme Kapasite Kavramı .....	67
1.4.2. Özümseme Kapasitesi Boyutları.....	70
1.4.2.1. Bilgi Toplama .....	70
1.4.2.2. Özümseme.....	71
1.4.2.3. Dönüştürme .....	72
1.4.2.4. Bilgiyi Kullanma.....	72
1.4.3. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler.....	73
1.4.4. Özümseme Kapasitesinin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi .....	77
1.4.5.Özümseme Kapasitesi İle İlgili Araştırma Bulguları.....	78
1.4.6. Özümseme Kapasitesi İle İlişkisel Olarak Süper Liderlik, Kişilerarası Güven ve Takım Performansı İlişkisi .....	79

## İKİNCİ BÖLÜM

### METODOLOJİ VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	81
2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	84
2.2.1. Örneklem .....	84
2.2.2. Veri Toplama .....	86
2.2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	87
2.2.4. Veri Analiz Yöntemleri ve Prosedürü .....	89
2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	90
2.3.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliğine Dair Dışsal Modelin Bulguları... 90	
2.3.2. Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	95
2.3.2.1.Doğrudan İlişkiler .....	95
2.3.2.2.Aracılık Etkisinin Test Edilmesi .....	96
<b>SONUÇ .....</b>	<b>97</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>101</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>125</b>
<b>ETİK KURUL İZİNİ.....</b>	<b>125</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1. 1:</b> Yöneticilik ve Liderlik Kavramları Arasındaki Ayırt Edici Özellikler ....	9
<b>Tablo 2. 1:</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri ve Faaliyet Gösterdikleri Konaklama İşletmelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	85
<b>Tablo 2. 2:</b> DFA ve YEM Açısından Uyum İyiliği Değerleri.....	90
<b>Tablo 2. 3:</b> Dışsal Modelin Uyum İyiliği Değerlerine İlişkin İstatistikler .....	92
<b>Tablo 2. 4:</b> Dışsal Modeldeki Ölçeklere Dair Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları .....	94
<b>Tablo 2. 5:</b> Dışsal Modeldeki Değişkenler Arası Korelasyon Katsayılarına İlişkin İstatistikler.....	94
<b>Tablo 2. 6:</b> Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar .....	95
<b>Tablo 2. 7:</b> Özümseme Kapasitesinin Aracı Etkilerinin Test Edilmesi.....	96



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1. 1:</b> Takım Oluşturma Süreci Aşamaları .....	57
<b>Şekil 2. 1:</b> Önerilen Kavramsal Araştırma Modeli .....	89



## GİRİŞ

Global pazarlarda konaklama işletmeleri sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmek ve çalışanlarının performanslarını arttırmak için bireysel yönelimlerden ziyade takım tabanlı oluşumları tercih etmektedir. Dolayısıyla farklı yetenekleri, bilgi ve becerileriyle birbirlerini tamamlayıcı bireylerden oluşan, karşılıklı bağlılığın, kaynaşmanın ve harmoninin yüksek olduğu, açık iletişim ve işbirliğine dayalı ilişkilerin olduğu takımların çabaları yüksek performansla sonuçlanmaktadır. Fakat turizm sektöründeki konaklama işletmeleri günümüzde takımların performansını arttırmak için daima arayış içindedirler. Bu çabalardan biri olan çalışmada süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansını artırıp artırmadığı ve özümseme kapasitesinin varlığının veya etkinliğinin bu iki değişkenin takım performansına etkilerini ne ölçüde değiştirdiği incelenmektedir.

Bilgi toplumunda sürekli değişen ve gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri ile birlikte ortaya çıkan küresel piyasalarda artan rekabette bilgi önemli bir güç unsuru haline gelmiştir. Bilgiyi elde etme, özümseme, dönüştürme, doğru bilgiyi hızlı bir şekilde paylaşma, bilgi yönetimi ve bu sürecin devamlılığı örgütlerin başarılı olmasında kilit unsurlardan biri haline gelmiştir. Bu anlamda örgütlerin tıpkı canlı bir varlıkmiş gibi yapılanmaları, dış çevredeki değişimi algılayıp bu değişimi örgüte bir üstünlük kazandıracak şekilde uyarlayabilmesi ve bilgiyi yönetebilmesi hem uygun bir liderlik tarzı hem de takımların performansı ile mümkün olacağı ileri sürülmektedir (Tekin ve Zerenler, 2001). Ayrıca işgörenlerin özümseme kapasitelerine göre süper liderliğin takım performansı üzerindeki etkisinin yön ve şiddetinde değişiklik arz edebileceği düşünülmektedir. Turizm sektöründe, dinamik aktörlerden biri olan

konaklama işletmelerinde liderlik tarzı da en önemli kaynak olan işgörenlerin hem örgüte bağlılık derecelerinin biçimlenmesinde hem de onların yüksek performans göstermelerinde etkilidir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin, rekabetçi ortamda arzulanan hedeflerini gerçekleştirmesi için çalışanlara doğru şekilde istikamet gösterecek, bu istikamette yürürken onlara özerklik ve serbesti tanıyacak, güven duygusunu arttırabilecek ve böylelikle takımların performansını arttıracak örgütsel ve yönetsel yaklaşımlara ve yeni arayışlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yaklaşımlardan biri de süper liderlik olmaktadır.

Konaklama işletmeleri çalışanları açısından uzun vadeli yüksek performans sağlama, pozitif düşünce kalıpları oluşturma, esneklik, yenilikçilik, liderin yokluğunda etkin çalışabilme yeteneği ve fırsatları sunan süper liderlik kavramı, ilk defa Charles C. Manz and Henry P. Sims tarafından öz liderlik(self-leadership) çalışmaları ve teorilerine dayanarak 1980'li yılların sonlarında literatüre kazandırılmıştır (Çelik, 2000:218). Süper liderlik, fikir üretmeyi ve yaratıcı problem çözmeyi destekleyen, paylaşılan ve yaygın bir ortam geliştirmenin etkili bir yolu olarak tanımlanabilir (Jahanzeb ve Bakhtiar, 2012: 388). Süper liderler; yenilikçi ve esnektirler, kişisel risk almaktan kaçınmazlar, bilgiyi biriktirmekten ziyade izleyicileri ile paylaşarak çoğaltırlar. Ayrıca süper liderlerin izleyicilerini yıkıcı bir rekabete değil, ekip çalışmasına ve işbirliğine teşvik etmesi, her bir izleyicinin kendine liderlik edebilmesine bağlı olarak performansını arttırabilmesi için gerekli koşulları güçlendirmeye imkan tanınması açısından takım performansı üzerinde etkili olacağı ileri sürülmektedir (Manz ve Sims, 1991: 23-30; Anders, 2007: 10; Çelik, 2013: 80-83;). Süper liderliğin bazı örgütsel ve bireysel çıktıları olumlu yönde etiklediğine dair çalışmalar mevcuttur (Cox, 1993; İmamoğlu vd., 2021). Fakat özellikle süper liderliğin takım performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada süper liderliğin bu yaklaşımlardan biri olabileceği savı ileri sürülmekte ve bu sav test edilmektedir.

Örgütlerin en önemli sermayesi olan çalışanların çalışmalarında istenen başarıyı yakalayabilmeleri için kendilerini memnun eden bir çalışma ortamı ve saygı duyup güvenecekleri çalışma arkadaşlarına ve yönetime ihtiyaçları vardır. Örgütte güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çatışmaları ve belirsizlikleri en aza indirgeyerek

çalışanların stresini azaltır; bu da çalışanın performansına ve motivasyonuna olumlu yönde etki eder. Bu doğrultuda kişilerarası güvenin en az liderlik tarzı ve teknoloji kadar çalışanların performansı üzerindeki etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmada bir diğer yordayıcı değişken olarak kişilerarası güven ele alınmaktadır.

İşbirliği koşuluna kaynaklık ettiği ileri sürülen kişilerarası güven kavramı, bir birey veya grup tarafından, başka bir birey veya grubun yardımsever ve dürüst olacağına ilişkin sözüne, sözlü veya yazılı beyanına güvenilebileceği beklentisi olarak ifade edilmektedir (Rotter, 1967:651). Kişilerarası güvende çalışma arkadaşlarının birbirlerine duydukları güven kadar astlar ile üstler arasındaki güven de önemlidir (Krot ve Lewicka, 2012: 225; Hoe, 2013: 152). Çünkü kişilerarası güven; dürüstlük, yetenek geliştirme, güvenilirlik, yardımseverlik ve açıklıklığa zemin hazırlar (Butler ve Cantrell 1984; Mayer ve diğerleri 1995; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999). Kişilerarası güvenin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerine dair çalışmalar mevcuttur (Judeh, 2011; Krot ve Lewicka, 2012; Tamer ve Dereli, 2014). Buna karşın kişilerarası güvenin takım performansı üzerindeki etkilerini inceleyen az çalışma bulunmakta ve bu çalışmalar turizm sektöründen yapılmadığından bu sektörde takım performansını artırmaya yönelik çözüm konusunda yeterli görünmemektedir (Mach, Dolan ve Tzafrir, 2010; Wang, Liang ve Chen, 2010; Nirwan, 2014). Konaklama işletmelerinde çalışanlar açısından kişilerarası güvenin takım performansına etkilerine dair somut bulgular ortaya koymak ve bu işletmelerin karşılaştıkları sorunlara yönelik öneriler sunmak amacıyla bu çalışmada kişiler arası güvenin takım performansına etkileri incelenmektedir.

Çalışmamızda varlığı veya yokluğunun süper liderlerin ve kişilerarası güvenin etkilerini sınırlandırabileceği düşünülen özümseme kapasitesi araştırma modeline aracı değişken olarak girmiştir. Özümseme kapasitesi; bilgi toplama, örtük bilginin bileşenlerini saptama, özümseme, bilgiyi değiştirme, dönüştürme ve amaçlar için bilgiyi kullanma olarak ifade edilmektedir (Cohen ve Lvinthal, 1990; Mowery ve Oxley, 1995: 12). Literatürde bilgi yönetimi, kişisel yetenekler, Ar Ge çalışmaları, formelleşme, dış kaynaklar ve bilgi kaynağının tamamlayıcılığı ve geçmiş

deneyimlerin özümseme kapasitesini etkileyebileceğine dair tespitler yapan araştırmalar bulunmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1989; Van Den Bosch, Van Wijk ve Volberda ve Volberda, 2003; Zahra ve George; 2002). Ancak günümüz iş dünyasında başarılı şirketlerin yönetimleri ve uygulamaları incelendiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri kadar kişilerarası ilişkiler ve amaçlarda önem arz etmektedir. Yani sistem ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlansın güvenin olmadığı ortamda örgütün başarılı olma olasılığı düşük olmaktadır. Bu nedenle çalışmada hem süper liderliğin hem de kişilerarası güvenin özümseme kapasitesinin bir öncülü olup olmadığı tespit edilmeye çalışılan bir başka sav olmaktadır.

Öte yandan, Daspit ve diğerleri (2014) paylaşımcı liderlik ile firma performansı ilişkisinde ve Kwahk, Yang ve Ahn (2020) örgütsel vatandaşlık davranışı ile ERP kullanım performansı ilişkisinde özümseme kapasitesinin aracı rolü üzerinde durmuşlardır. Bu çalışmalar hem süper liderlik ile takım performansı hem de kişilerarası güven ile takım performansı ilişkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolü oynayabileceği konusunda fikir vermektedir. Bu nedenle çalışmada özümseme kapasitesi ile birlikte süper liderliğin ve kişilerarası güvenin takım performansına etkisinde bir değişme olup olmadığı incelenmektedir.

Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın amacı, süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansına etkilerinde özümseme kapasitesinin aracı rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Bu çerçevede çalışmanın sorunsalı, süper liderlik ve kişilerarası güven takım performansını nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Özümseme kapasitesi aracı değişken olduğunda, süper liderlik ve kişilerarası güven ile takım performansına etkilerinin yönünde bir değişiklik ortaya çıkmakta mıdır? şeklindedir. Bu soruları yanıtlamak amacıyla Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde görgül bir araştırma yürütülmüştür.

Bu tez çalışması öncelikle süper liderlik ile ilgili yazındaki boşluğu doldurmaya yoğunlaşmaktadır. Çünkü süper liderliğin teorisi, özellikleri, süreci ve sonuçları gibi

unsurlarına ilişkin yetersiz bilgi birikimi ve diğer örgütsel çıktılar ile ilişkisi konusunda bulgu noksanlığı söz konusudur. İkinci olarak turizm sektörünün önemli paydaşları olan konaklama işletmelerindeki çalışanlar açısından hem süper liderliğin takım performansına etkilerini ele alan hem de özümseme kapasitesi ile birlikte süper liderliğin takım performansı üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalara rastlanmadığından literatürdeki bulgu eksikliğini giderecek niteliktedir. Üçüncü olarak çalışmamızın konaklama işletmelerinde süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansı üzerindeki etkileri ve özümseme kapasitesinin bu ilişkilerde aracı etkiye sahip olup olmadığına dair tespitlerinin, konaklama yöneticileri, çalışanları ve yönetim bilimciler için yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasının iki bölümü söz konusudur. Birinci bölümde süper liderliğin, kişilerarası güvenin, takım performansının ve özümseme kapasitesinin kavramsal çerçevesi ve her bir değişken ile ilgili literatür taramasına değinilmektedir. İkinci bölümde çalışmanın metodolojisi açıklandıktan sonra Nevşehir ili ve ilçelerindeki konaklama işletmeleri çalışanları açısından süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansına etkilerini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı rolü başlıklı bir görgül araştırmanın bulguları analiz edilip ayrıntılı olarak yorumlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

#### 1.1.Süper Liderlik

Süper liderlik başlığı altında liderlik kavramı, liderlik teorileri ve modern liderlik yaklaşımlarına kısaca değinildikten sonra süper liderlik kavramı, alan yazındaki gelişimi, süper liderlik yaklaşımının önemi ve süper liderliğin süreciyle ilgili genel bir literatür taramasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

##### 1.1.1. Liderlik Kavramı

20. yüzyılda liderlik, yönetim alan yazındaki bilim insanlarının üzerinde en çok araştırma yaptığı konulardan biri olmuştur. Bu doğrultuda literatürde liderlik ile ilgili pek çok farklı tanımla karşılaşmak mümkündür (Bayram, 2013: 3). Liderliğin davranış, etki, etkileşim modeli, kişilik özelliği, rol ilişkileri ve yönetim pozisyonu açısından tanımları farklılık göstermektedir (Yukl, 2010: 23).

Liderlik, genel anlamda belirli şartlar altında, bir grup insanı ortak amaçlara ulaşma gayesiyle bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkilemesi, yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Yalçın, 2005: 15).

House' ye göre liderlik, bir kimsenin örgütün etkililiğine, başarısına katkıda bulunma yeteneği, motive etme ve sağlama becerisi olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2010: 24).

Liderlik, zorluklardan dolayı yüksek enerjili davranışları üretmeyi başarmak, değişimin önündeki kaçınılmaz engellerin üstesinden gelmek olarak tanımlanmaktadır (Kotter, 1990: 47).

Rost' a göre liderlik, liderler ve takipçiler arasındaki ortak amaçları simgeleyen ve gerçek bir değişikliği amaçlayan etki sürecidir (Silva, 2016: 2).

Liderlik, belirsizliklerle mücadele etme ve daha iyi bir geleceğin sisli imajına karşı direnme konusunda insanlara esin verme (Kouzes ve Posner, 2012: 1), başka insanların düşüncelerini ve davranışlarını etkileme süreci (Vasu vd., 1998: 91) olarak tanımlanırken, aynı zamanda liderler ve takipçiler arasındaki ilişki ve etkileşim odağında takipçilerinin bağlılığını sağlayabilme (Sarpbalkan, 2017: 1), bir birey ile grup arasındaki otorite ve güce dayalı ilişki (Aydoğan, 2018: 7), mevcut yapı, hedef, yöntem ve normları değiştirebilme becerisi (Şişman, 2012: 4) şeklinde tanımlanmıştır. Bu bağlamda yapılan her tanım liderliğin farklı açılarını ve boyutlarını ifade etmekte, farklı yönlere ışık tutmaktadır.

Bu tanımları farklılaştırmak ve çoğaltmak olasıdır. Fakat verilen tanımlardan da görüldüğü üzere liderliğe ilişkin tanımlar temel bir gerçek üzerine odaklanmıştır. Bu gerçek, belirli bir amacın olması, bir grup insanın olması ve bu grubun cesaretlendirilmesi, yöneltilmesi, yeteneklerinin açığa çıkarılması ve harekete geçirilmesidir.

Lider ise, birlikte faaliyet gösterdiği toplum ve örgütü yöneltme becerisine sahip, yaptığı faaliyetler ile topluma ve örgüte güç katan, toplumun hedeflerine ulaştırılması ve geliştirilmesinde büyük faydalar sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Kırmaz, 2010: 2). Başka bir tanıma göre ise lider, insanlara hedeflerine ulaşma süresinde, onlara ilham kaynağı olan, eylemlerini faaliyete geçirme eğilimlerini motivasyon aracılığıyla tetikleyen, ortak eylemlerinde dinamik güç oluşturmalarını sağlayan ve bunların hepsini yaparken rasyonel, planlı, çözüm odaklı düşünen, bir grup oluşturarak; şartlara, takipçilerin yapısına ve çalışmanın doğasına uyumu amaç



edinen ve kurguladığı vizyonu onlara kabullendirip, büyük bir güven ortamı dahilinde hedeflere yürümede harekete geçirici gücü zeka ve karizması ile elinde tutan kişi (Dikmen, 2012: 1) olarak tanımlanmıştır. Yani lider kişi için sosyal grupları etkilemek amacıyla kişisel otoritesini kullanma gücü diyebiliriz.

Lider netice odaklı kişidir. Topluma veya örgüte hizmet etme amacı içinde olan realist liderler, samimilik, cömertlik, zeka ve doğruluk gibi özellikler açısından diğerlerinden ayrılır (Sarıalp, 1991: 28). Liderliğin kazanımı hususunda iki karşıt görüşlerden ilki, liderliğin sonradan elde edinilemez bir beceri olduğudur. Bu varsayımına göre, bir kişi yalnızca lider olarak doğarsa gerçek manada liderdir. Sonradan kazandığı hiçbir nitelikle bir gruba ve örgüte liderlik yapması muhtemel olmayacaktır. Klasik okulun öncüleri, liderlik kabiliyetinin iletilemeyeceğini savunurken, bu kabiliyetin Allah tarafından armağan edilmiş bir olgu olduğuna inanmışlardır. Bu doğrultuda vurgulanması gereken diğer bir nokta ise, bu becerilerin genetik olarak vuku bulduğudur. Liderliğin kazanımı hususunda öne sürülen diğer bir görüş ise, liderlik kabiliyetinin sonradan edinilen bir özellik olduğudur. Lider olmak için liderlik becerileriyle süslenmiş bir kişiye gereksinim yoktur. Bu beceriler zaman içerisinde bireyin çabalarıyla genişleyebilir. (Güney, 2011: 375-376).

Liderlik kurumsal düzeydeki organizasyonların üst kademelerindeki kişilere has bir özellik değildir. Liderlik süreci örgütün her kademesini kapsayan farklı kalıplar, nitelik ve kapsama sahip olabilmektedir. Bir genel müdürün liderlik yapabileceği gibi bir ustabaşının da liderlik yapması gerekir. Aralarındaki tek ayrım kendilerini takip edenlerin sayısı, ulaşmak istedikleri hedeflerin niteliği ve içinde buldukları koşullardır. Süreç olarak liderlik işi aynıdır (Koçel, 2003: 584). Öte yandan organizasyonlarda ki liderlerin başarılı olmasında etkili olan üç temel beceri vardır. Bunlar; kaos ortamında yaratıcı problem çözme becerisi, bilgi ve sosyal bilişsel beceridir (Mumford vd., 2000: 156). Liderlik; örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için bireyleri güdüleme sanatıdır ve bu konuda bazı insanlar diğerlerinden daha beceriklidirler.

Bazı liderler çok iyi yöneticidir ve bazı yöneticiler de çok iyi lider olabilir. Fakat, yönetim genellikle bir organizasyondaki farklı işlevleri yansıtır. Formel bir

organizasyonda yönetici planlama, kontrol, organize etme, bütçeleme, görevlendirme, problem çözme ve işi yürütmek için gerekli diğer temel görevler gibi işlevlerden sorumlu olmasına karşın, lider genellikle yönetim işlevlerinde iyi değildir. Bunun yerine, organizasyonun amaçlarına ulaşma performansını yönlendiren neyin yapılması gerektiği ve bunun nasıl başarılacağına dair bir vizyon sağlar. Yöneticilik ve liderlik kavramları arasında ayırt edici özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıda Tablo 1.1’de görülebilir (Bertocci, 2009:9-13; Wajdi, 2017: 78-79):

**Tablo 1. 1:** Yöneticilik ve Liderlik Kavramları Arasındaki Ayırt Edici Özellikler

<b>LİDERLİK</b>	<b>YÖNETİCİLİK</b>
Liderlik, doğru işi yapan kişidir.	Yöneticilik, işi doğru yapan kişidir.
Liderler iletişim, motivasyon ve ortak amaçlara odaklanırlar.	Yöneticiler, yapı ve sisteme odaklanırlar.
Liderlik faaliyetleri bir veya birden fazla hedefin başarılmasıyla ölçülür.	Yöneticilik faaliyetleri kar marjları ile ölçülür.
Liderlik, örgüt için bir vizyon geliştirmek amacıyla değişimle başa çıkmak için rutin görevlerin ötesine gider.	Yöneticilik, rutin karmaşıklığın üstesinden gelmek için düzenli bir biçimsel sorumluluktur.
Lider yenilikçiliğe, esnekliğe ve bağımsızlığa önem verir.	Yönetici otoriteye, analitik düşünmeye, istikrara ve rasyonelliğe önem verir.
Lider takipçilerini yönlendirmek için vizyonunu kullanır ve ilham kaynağı olarak motivasyon sağlar.	Hiyerarşik bir organizasyonda yönetici talimat verir ve yönlendirir.

**Kaynak:** ( Bertocci, 2009:9-13 ; Wajdi, 2017:78-79).

### 1.1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik işletme, sosyoloji, sosyal psikoloji ve siyaset bilimi gibi farklı disiplinlerin ilgi odağında olmuştur. Liderlik konusundaki araştırmaların temeli güç ve otorite ilişkileri, kişisel özellikler, davranışsal ve durumsal koşullar açısından irdelenmiştir. Bu sebeple araştırmacılar farklı zaman dilimleri içerisinde liderlikle ilgili dört ana teorik yapı olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar; Özellikler Yaklaşımı (1930-1940),

Davranışsal Liderlik Yaklaşımları (1940-1950), Durumsallık Liderlik Yaklaşımları (1960-1970) ve Modern Liderlik Yaklaşımlar olarak sınıflandırılmıştır (Helms, 2006: 446). Bunlar;

#### **1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik araştırmalarında ki temel yaklaşımlardan biri özellikler kuramıdır. Bu kuram, liderlerin kişilik, değerler, beceriler ve güdüler gibi özelliklerini vurgular (Yukl, 1988: 28). Bu görüşe göre, “liderlik doğuştandır, liderlik özellikleri sonradan öğrenilmez”. Yine bu görüşe göre, liderlik özelliklerine sahip kişiler birtakım üstün yetenekleriyle grubun diğer üyelerinden ayrılır. Bu doğrultuda liderliği açıklamanın tek yolu, liderlik vasfına sahip kişilerin taşıdığı özelliklerin niteliği belirlenerek sağlanabilir. Liderlerin özelliklerini açıklamak için çok sayıda araştırma yapılmış ve üç çeşit etkili liderlik özelliği bulunmuştur. Bunlar; **Fiziksel özellikler** (yaş, boy, kilo, görünüş), **kişisel özellikler** (adaptasyon, dürüstlük, üstün olma, özgüven), ve **yetenek** (zeka, tecrübe, duyarlılık) olarak belirlenmiştir (Pazarbaş, 2012: 23). Bu yaklaşım, insanların başarılı lider olabilmek için gerekli eylemleri gerçekleştirme potansiyelinin bu özelliklerle sağlandığını belirtir (Hüseyinzade, 2011: 13).

Özellikler yaklaşımı, liderlik sürecinde sadece “lider” kavramı üzerine odaklandığından verimli olamamıştır. Bu yaklaşımın tüm liderleri ayırt edecek bir kişilik değişkeni ortaya koyamaması, insanları vasıflandırırken göz önünde bulundurulacak fazla sayıda özelliğin olması, bu özelliklerin açıklanması ve ölçülmesinde zorluklarla karşılaşılması, durumsal şartların kimi zaman kişilik özelliklerinin önüne geçmesi ve gruplarda liderlik özelliklerine sahip çok sayıda kişinin olması bu yaklaşımın liderlik sürecini açıklamada yetersiz kaldığını ortaya koymuştur (Balekoğlu, 1992: 17). Dolayısıyla liderin kişilik özellikleri yerine liderin bulunduğu grubun özelliklerine ve davranış biçimleri üzerinde durulmaya başlanmıştır.

#### **1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları**

Davranışsal liderlik teorilerinin esas hareket noktası, lideri başarılı, verimli ve güçlü kılan hususun liderin özelliklerinin değil liderin gösterdiği davranışlar olduğu üzerinde durulmuştur.

Bu yaklaşımda liderliğin öğrenilebileceği, daha doğrusu liderlik özelliklerinin bazılarının öğrenerek geliştirilebileceği düşünülmektedir (Metz, 2015: 12-15). Davranışsal liderlik yaklaşımı liderlerin özelliklerinden ziyade, işlevlerini yerine getirirken gösterdiği davranış biçimine, lider ve grup üyeleri arasındaki karşılıklı güvene, saygıya, belirli bir sıcaklık ve yakınlığı gösteren davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik faaliyetlerinde astların kararlara katılımına izin verme ve iki yönlü iletişime teşvik etme gibi davranışları içerir (Fleishmen ve Harris, 1962: 43-45). Davranışsal yaklaşımda lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durulmuştur. Bunlar ( Eren, 1993:346):

*Görev Davranışı;* Lider, grup üyelerinin rollerini tanımlar ve onları örgütleyerek her birinin işlerini nerede, ne zaman ve ne şekilde yapacaklarını belirler. Görev davranışı işin teknik ve yönetsel yönlerine ağırlık vermektedir.

*İlişki Davranışı;* lider ve grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri içerir. Takipçilerine iletişim kanalları açarak onlara yetki ve sorumluluk atar. Bu şekilde üyelerini motive edecek ve kendi güçlerini kullanma olanağı verecektir.

Davranışsal yaklaşım kapsamında çok sayıda çalışma yapılmış ve bu çalışmalar sonucu her biri farklı hususlara odaklanmış ve bunların etkinlikleri incelenmiştir. Bu kapsam dahilindeki çalışmalar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

*-Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:* Bu çalışmalarda liderde görülen belli davranış kalıplarının ortaya koyulması amaçlanmıştır. Davranışların iki boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlar; anlayış ve yapıyı hareke geçirmedi (Yukl, 1989: 76).

*-Michigan Üniversitesi Çalışmaları:* Bu çalışmalar liderliğin verimliliği ile iş tatminini belirleyen ilke ve yöntemleri üzerine odaklanmıştır. Çalışmaların odağında iki genel liderlik davranışı vardır. Bunlar; çalışan odaklılık ve üretim odaklılıktır ( Gale, 2009:464).

-*Iowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları*: Bu çalışma, üç etkili liderlik tarzı üzerinde odaklanmıştır. Bunlar; Otokratik liderlik (Çalışma metotlarını dikte eden, tek başına karar veren ve çalışanların katılımını sınırlayan liderlik), demokratik liderlik (Çalışanların kararlara katılımına izin veren ve yetki devreden liderlik), ve serbest bırakılan liderlik (Gruba karar alma ve işi tamamlama özgürlüğü veren liderlik) şeklinde üçlü bir ayrıma tabi tutmuştur (Robbins ve Coulter, 2012: 462).

-*Likert'in Sistem 4 Modeli*: Rennis Likert tarafından geliştirilen model liderin davranışları için, Sistem 1 (İstismarcı otokratik), Sistem 2 (Yardımsever otokratik), Sistem 3 (Katılımcı), ve Sistem 4 (Demokratik) şeklinde sunulmaktadır (Luthans, 2011: 418).

-*Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi*: Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim ızgarası modeli “kişilerarası ilişkilere yönelik olma” ve “üretimle yönelik olma” olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Bernardin ve Alveres, 1976: 84). Üretim odaklı liderler yeni ürün geliştirme, politika oluşturma, iş yükü, satış hacmini artırma ve süreç iyileştirme gibi üretime ilişkin görevler ile başarılı sonuçlar elde etmeyi ifade ederken, kişilerarası ilişkilere odaklanan liderler örgütsel güven oluşturma, iyi çalışma koşulları sağlama, sosyal ilişkileri güçlendirme, adil bir ücret yapısı oluşturmaya önem verir (Northouse, 2016: 75). Yönetim matrisi grup liderliği, şehir kulübü liderliği, dengeleyici liderlik, görev liderliği ve pasif liderlikten oluşmaktadır ve en etkili tarzın grup liderliği olduğunu ileri sürer (Molloy, 1998: 5).

-*McGregor' un X ve Y Teorileri*: Bu çalışmada X teorisi, iş görenlerin tembel ve çalışmaktan hoşlanmadığını, çalışanları işe yönlendirmek için ceza ile korkutulması gerektiğini, insanın yönlendirilmeyi tercih ettiğini ve sorumluluktan kaçan pasif bir yapısı olduğunu savunur (Özgener, 1996: 17). Y teorisi ise, fiziksel ve zihinsel çaba harcamanın bir insan için oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğal olduğunu, çalışanların güdülenmesinde ceza kadar ödüllendirmenin de etkili olduğunu,

Çalışanların kendi kendini yöneteceklerini ve kontrol sağlayacağını, gerekli koşullar altında sorumluluk aldığını savunur (Adair, 1988: 61-62).

### **1.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik hususunda önceki yapılan çalışmalarda liderlerin kişilik özellikleri ve davranışları üzerinde durulmuştur. Durumsal liderlik yaklaşımı ise, bu süreçten sıyrılarak etkili ve tek bir liderlik tarzının olmadığını, bunun yerine liderin bulunduğu ortam ve koşullar üzerine odaklanmıştır (Hoy, Miskel ve Tarter, 2013: 433). Bu kuram, en iyi liderlik tarzının durumsal koşullara göre farklılık gösterebileceğini ileri sürmektedir (Wagner, 2008: 1). Durumsal liderlik yaklaşım çalışmaları şu şekildedir:

*-Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli:* Fiedler, durumsal faktörler ile liderin kişilik özellikleri ve davranışları arasında bir etkileşim olduğunu, farklı kişilik özelliklere sahip liderlerin farklı durumlarda başarılı olabileceğini savunmuştur (Helms, 2006: 447). Fiedler' in durumsal liderlik yaklaşımına göre; liderlerin davranış faaliyetlerini belirleyen üç etken üzerinde durulmuştur. Bunlar; görev yapısı, lider-üye etkileşimi ve liderin mevki gücüdür. Bu üç etken lider için olumlu/olumsuz ortam meydana getirmektedir (Sığı ve Gürbüz, 2019: 396). Fiedler, en elverişli ve en elverişsiz koşulların uç noktalarının iş odaklı lider için daha etkili sonuçlar yaratacağını, fakat orta düzeyde elverişli koşullarda ilişki (kişi) odaklı lider için daha etkili sonuçlar oluşturacağını ileri sürmektedir. Fiedler'in modeline yöneltile eleştirilere rağmen liderlik tarzları üzerine faydalı kılavuzluk üretmede önemli rol üstlenmektedir (Newstrom, 2007: 168).

*-Amaç-Yol Yaklaşımı:* Rober House ve Martin Evans tarafından geliştirilen amaç-yol teorisi, liderin gösterdiği davranışlar ile astların motivasyon, iş doyum ve performanslarını ne derecede etkilediği üzerinde durmaktadır. Liderin amacı, grup üyeleri için belirlenen amaçlara ulaşmada onları güdülemek ve amaçlarına giden yolda onlara rehberlik etmektir (Koçel, 2018: 604-605). Yol-amaç yaklaşımı, dört temel lider davranış tarzı ileri sürmüştür. Bunlar (Robbins, 2003: 138):

1. Emredici Liderlik: Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini, çalışma programları oluşturmalarını ve görevin nasıl gerçekleştirileceğine dair rehberlik etmesini içermektedir.

2. Destekleyici Liderlik: Bu davranış tarzı, çalışanlarla ileri düzeyde ilgilenmeyi ve arkadaşça bir davranış göstermektedir.

3. Katılımcı Liderlik: Lider karar almadan önce çalışanların önerilerini alarak onların kararlara katılıma izin vermektedir.

4. Başarı Odaklı Liderlik: Lider davranış tarzı, çalışanların yüksek standartlara ulaşmaları için amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırmayı, çalışanlar güven vermeyi ve onları güdüleme davranışlarını kapsamaktadır.

*-Lider-Üye Etkileşimi Modeli (LMX):* Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilen lider-üye etkileşim modeli, lider ve üyeler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde incelemektedir (Dansereau vd, 1975: 48). Bu model, liderlerin üyeleriyle olan etkileşimi sonucunda farklı nitelikte ilişkiler geliştiğini savunur (Özutku vd., 2008: 194). Bu modele göre, liderin üyeleriyle olan yakınlığın yüksek kalitede ilişkilere, performans artışına, memnuniyet ve bağlılık gibi sonuçlar üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir (Randolph vd., 2016: 25). Bu evrede liderlik davranış tarzları iki şekilde kategorize edilmiştir. Yüksek kalite 'iç grup' ilişkilerinde, liderler yakın ilişki kurdukları üyeler ile arasında karşılıklı güven, güçlü bir bağ ve ödüllendirmeye dayanırken, düşük kalite 'dış grup' ilişkilerinde liderler grup üyelerini daha düşük performans puanına ve cezaya tabi tutmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 411). Ödüllendirici ve cezalandırıcı tutumu doğru kullanabilen liderler, işgörenler üzerinde arzuladığı etkiyi kurabilecektir. Böylece işgörenler işlerinde istenilen performansı sergileyebilecektir. Fakat ödüllerin düşük ölçünler kullanılarak verilmesi veya yüksek düzeyde verilmesi durumunda bu tutumların motive edici olması oldukça zor olabilmektedir.

*-Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli:* Liderliğe esas alan davranışsal yaklaşımlar, liderliğin iki temel davranış etkeni üzerinde durmuştur. Reddin ise, görev ve ilişki odaklılık boyutlarına üçüncü bir değişken olarak etkinlik boyutunu dahil etmiştir (Çelik, 2013: 34). Grup odaklılık, üyelerini ve kendisini örgütün hedeflerine ulaştırmaya yöneltme gayretidir. İlişki odaklı lider, kendisi ve üyeleri arasında iletişim kanalları açarak karşılıklı güven ve bağlılık sağlama ve üyelerin düşüncelerine saygı çabası olarak tanımlanır (Reddin, 1967: 11). Etkinlik boyutu ise; liderin yükümlü olduğu amaçları başarabilme derecesi olarak tanımlanır (Aydın, 1994: 259). Lider davranış tarzını duruma uygun şekilde kullandığında etkin, duruma uygun kullanmadığında ise etkin olmayan bir lider ortaya çıkmaktadır. Her durumda etkin olacak bir tek lider davranış tarzı yoktur, liderin etkinliği davranış tarzına göre değil davranışın duruma uygunluğu konusunda belirlenmektedir (Eren, 1993: 347).

*-Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı:* Hersey ve Blanchard (1977) de geliştirdiği durumsal liderlik teorisi, astların özelliklerine uygun liderlik davranış tarzı geliştirilmesi gerektiğini vurgular. Bu model, etkili lider davranışları ile çalışanların olgunluk seviyeleri arasındaki tutarlılık üzerinde durmaktadır (Daft, 2008: 498). Model, lider davranışlarını 'işe yönelik' ve 'göreve yönelik' şeklinde iki kategoriye ayırır (Gale, 2009: 465). Durumsal liderlik modelinin esas önermesi, iş ve ilişki odaklı liderlik etkinliğinin liderin üyelerinin olgunluk düzeylerine bağlı olduğudur (Helms, 2006: 448). Model, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmesi gerektiğini ve lider tarafından yönlendirilmeye ihtiyaç duyduklarını varsayar. Bu nedenle emir veren (yüksek görev-düşük ilişki), eğitici (yüksek görev-yüksek ilişki), destekleyici (düşük görev-yüksek ilişki) ve yetkilendirme (düşük görev-düşük ilişki) şeklinde dört ayrı liderlik tarzı ileri sürmektedir (Mcshane ve Glinow, 2010: 369).

#### **1.1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili şimdiye kadar geliştirilen yaklaşımlar liderlerin kişilik özellikleri ve davranışları üzerine odaklanmaktaydı. Modern liderlik yaklaşımları ise, önceki liderlik yaklaşımlarından farklı olarak lider ve takipçileri arasında ki etkileşim boyutuna yoğunlaşır. Bu yaklaşıma göre, lider vizyon sahibi olan kişidir ve grup



üyelerini belli amaçlara yöneltecek ortak bir vizyon sağlama ve bu vizyonu gerçekleştirmek için plan yapma esasına dayanmaktadır (Bozkurt ve Gör al, 2013: 5). Modern liderlik yaklaşımlarından bazıları aşağıda kısaca özetlenmektedir:

#### **1.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik Teorisi**

Yunanca bir kelime olan karizma, ‘‘armağan’’ anlamına gelmektedir ve yaratıcı tarafından insana verilen olağanüstü özellikler ile izleyicileri üzerinde derin etki yaratan istisnai bir güç olarak nitelendirilmektedir (Güney, 2020: 414). Karizma kavramını sosyal bilimlere kazandıran ilk kişinin bürokrasi modelini kuran Max Weber olduğu söylenebilir. Weber’e göre ise karizma, doğaüstü veya istisnai niteliklerden dolayı, bir bireyi diğer insanlardan farklı kılan kişilik özelliğidir (Weber, 1968: 20).

Karizma, formel otoritenin yetkisini kaybettiği ciddi bir buhran ve geleneksel değer ve fikirlerin yoksun olduğu ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar, karizmanın gözlemlenebilir ve niteliksel bir olgu olduğunu ve liderlerin davranış biçimlerinden kaynaklandığını öne sürmüşlerdir (Demircioğlu, 2015: 53).

Karizmatik liderlik, liderlerin karizma ve davranışsal yönleri ile örgütün sorunlarını öngörme ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ile örgüt için genel bir vizyon geliştirme, bu vizyon çerçevesinde örgüt yararına eylem ve fırsat oluşturma ve örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlama yeteneğidir (Berlew ve Hall, 1965: 64-81).

Karizmatik liderler ise, beceri ve kişilik özdeşleşmesi ile örgüt üyelerinin veya takipçilerinin üzerinde derin etki uyandıran, ihtiyaçlara karşı duyarlı, öz güveni yüksek ve hedef kitle için ortak bir vizyon oluşturan kişilerdir (Aykanat, 2010: 2). Özetle karizmatik liderler kolektif amaçlar peşinde koşabilen, sahip oldukları özgüvenleri, cesaretleri ve vizyonları ile takipçilerini etkileyebilen kişiler olarak değerlendirilebilir.

Karizmatik liderlik kuramları, House'nin karizmatik liderlik yaklaşımı, Bass'ın karizmatik liderlik yaklaşımı, Conger ve Kanungo'nun karizmaya atıf kuramı, Shamir'in benlik kavramı kuramı, Karizmaya psikoanalitik yaklaşım ve Karizmaya sosyal sirayet yaklaşımını içermektedir (Günçavdi, 2017: 21).

Conger ve Kanungo (1998), karizma ve karizmatik liderlik üzerine yaptığı araştırma sonucunda karizma atfını sağlayan liderlik özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Vizyon belirlemek,
- Olağanüstü davranışlar sergilemek,
- Bireysel olarak risk üstlenmek,
- Üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek,
- Güvenilirlik göstermek,
- Bulunulan pozisyon konumunu yükseltmek için çaba göstermek.

Karizmatik liderin kendine olan güveni, takipçileri üzerinde yoğun bir bağlılık hissi oluşturur. Karizmatik liderler izleyicilerinin gözünde bağlı bulunduğu örgüt için veya toplumu daha ileri bir noktaya taşıyacak olan ve istisnai bir güçle donatılmış bir kahraman statüsündedir (Gürer vd., 2019: 79). Öte yandan karizmatik liderler ve özellikleri incelendiğinde, bazıları yaşadığı toplumu daha ileri seviyeye götürürken, bazı karizmatik liderlerin ise bağlı olduğu toplumu olumsuz koşullara sürüklediği bir gerçektir. Durum bu açıdan değerlendirildiğinde, toplumda olumlu koşullar sağlayan liderler geleceğe dönük plan ve hedeflere ulaşmaya çalışarak izleyicileri üzerinde derin etki uyandırır ve bağlılık oluştururlar (Kırca, 2015: 45).

#### **1.1.2.4.2. Otantik Liderlik Teorisi**

Otantik kelimesinin özü Yunan felsefesine dayanmaktadır. Otantik, kendini bilmek veya kendi kendine sadık olma olarak ifade edilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 319). Otantiklik, kendi kendini bilmek veya kendini doğru bir şekilde ifade etmektir (Harter, 2002: 382; Avolio vd., 2004: 806). Kılıç' a göre ise otantiklik, kişinin tecrübelerine bağlı olarak düşünce, duygu, ihtiyaç, istek, tercih ve inançlarını kabul etmesi ve kendini bilmesine dayalı bir süreçtir (Kılıç, 2015: 29).

Otantik liderlik, liderler ve takipçileri arasında pozitif yönlü davranışlar sağlamaya dayalı öz farkındalık ve öz disiplin oluşturma ve pozitif yönde bir kişisel gelişimin önünü açan bir liderlik sürecidir (Luthans ve Avolio, 2003: 235). Otantik liderler ise, kendilerinin kim olduğunu bilen, nasıl davranması gerektiği konusunda fikir sahibi olan örgütsel ortamda diğer bireylerle ilişkilerinde güven, şeffaflık, iyimserlik, esneklik ve sorumluluk almayı üstlenme gibi pozitif sonuçlar elde etmeye odaklanmış, ahlaki bakış açıları ile toplumda saygı gören kişilerdir (Hassan ve Ahmed, 2011: 1037).

Otantik liderler, yaptıkları eylemleri sahip oldukları etik ve ahlaki standartlara dayandırır, söylemleri ve davranışları arasında bir tutarlılık vardır, öz eleştiri niteliğine sahiptirler, diğer bireylerle olan ilişki ve iletişimlerinde açık bir politika izlerler, dışsal eğilimlerden ziyade içsel motivasyon ile güdülenirler, otantik liderler sahte değil orijinaldir. Otantik liderler, kendilerini izleyicilerinin gelişimine odaklar ve onlara bu konuda rol model olur (Akyürek, 2020: 105).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderlik boyutlarını geliştirirken, otantik liderlik modelini meydana getiren Kermis'ten etkilenmiştir. Bu doğrultuda otantik liderliğin unsurları,

- **Öz farkındalık:** Öz farkındalık, bireyde bulunması gereken kendin olma olgusunu en üst düzeyde optimize etmesi olarak ifade edilebilir. Öz-farkındalık bir varış noktasından ziyade, kişinin sürekli olarak kendine özgü becerilerini, güçlü ve zayıf yanlarını, amaç duygusunu, değerlerini, inançlarını ve isteklerini fark ettiğinde ortaya çıkan bir süreçtir. Yani öz farkındalık kişinin bilgi, deneyim ve yetenekleri hakkında temel bir farkındalığa sahip olmasını içerebilir (Avolio ve Gardner, 2005: 324).
- **Şeffaflık:** Şeffaflık unsuru, doğayla ilişkilidir. Bireyin çevresindeki diğer bireyler ile ilişkisinde doğruluk ve netliği yansıtmayı içermektedir (Kernis, 2003: 3). Diğer bir deyişle şeffaflık, bireyler arasındaki ilişkilerde olumlu ve

olumsuz her tutumu kabullenmeyi ve her durumda karşılıklı dayanışmayı gerektirmektedir (Özyurt, 2021: 16). Dolayısıyla diğer bireylerle oluşturulan ilişkilerde güven ve samimiyet duygusunu diri tutma, kendini sahte davranışlardan uzak ifade etme ve diğer bireyleri de bu yönde yönlendirmeyi kapsamaktadır.

- **İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı:** İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, bireyin benimsediği ahlaki değerleri davranışlarına yansıtması olarak tanımlanabilir (Memiş vd., 2009:296). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı bir öz denetim şeklidir ve bireyin içinde bulunduğu ahlaki değerler tarafından oluşturulan yol göstericiliği ifade eder. Otantiklik algısının nedeni, eylemlerin standartlara ve etik değerlere uyumlu olmasıdır (Topaloğlu ve Özer, 2014:161).
- **Bilgiyi Dengeli Değerlendirme:** Bilgiyi dengeli değerlendirme unsuru, karar verme sürecinde eldeki tüm bilgilerin değerlendirilmeye alınmasını ifade etmektedir. Otantik liderler, karar verme sürecinde ilişkide bulunduğu diğer bireylerin fikirlerini önemser ve özellikle farklı pozisyonda görev alan bireylerin kendi alanları ile ilgili düşüncelerini açık bir biçimde dile getirmelerini istemektedir. Bu bağlamda otantik liderin, karar verme sürecinde ihtiyaç duyduğu bilgileri farklı kaynaklardan tarafsız bir şekilde toplaması ve değerlendirmesi bu bileşenin temelini oluşturmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013:336). Yani otantik lider, çalışanların hatta farklı departmanda yer alan çalışanların kararlara katılımını destekleyerek bilgiyi dengeli değerlendirme sürecini fırsata çevirebilir.

#### **1.1.2.4.3. Hizmetkar Liderlik Teorisi**

Hizmetkar liderlik kavramı 1970'li yıllarda Robert K. Greenleaf tarafından geliştirilmiştir. Greenleaf' a göre hizmetkar lider, başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutan kişidir. Liderlik için örgütsel hedefler önemli olsa da, bu tür hedefleri takipçilerinin hizmetine sunmak hizmetkar liderlerin önemli öncelikleri arasındadır. İnsanlar arasında güven ve işbirliği sağlamak, iyi bir dinleyici olmak, yetkiyi ve gücü etik ve ahlaki değer standartlarına uygun kullanmak, takipçilerini

güçlendirmeye ve geliştirmeye yönelik davranışlar sergilemek hizmetkar liderlerin temel özellikleridir (Dierendonck, 2018: 27-35). Hizmetkar liderlik özellikleri çoğu kişide doğal olarak ortaya çıkar ve aynı zamanda öğrenme ve uygulama ile geliştirilebilir (Spears, 2010: 30). Hizmetkar liderlik, hiyerarşik yapı biçimi yerine ikna etme ve fikir birliği arama gücü esasına dayanmaktadır (Spears, 2005: 5).

Page ve Wong (2000: 2) ise hizmetkar lideri, öncelikli amacı örgüte faydalı olan görev ve hedefleri gerçekleştirmek için çalışanlarının gelişimine ve refahına katkıda bulunan, onlara hizmet eden lider olarak tanımlamaktadır. Hizmetkar liderler, takipçilerine olan sorumlulukları avantajlarından daha önemlidir, çalışanların performansını artırmanın bir yolu olarak kişisel değerlendirmeleri memnuniyetle karşılar, kendisine verilen yetkilere rağmen öz değer ve prensiplerinden uzaklaşmaz ve önce anlamaya sonra anlaşılmaya çalışan ileri görüşlü liderler oldukları görülmektedir (Page ve Wong, 2000: 5).

Hizmetkar liderlik yaklaşımı, içinde tüm liderlik vasfını barındırmasıyla birlikte bu yaklaşımın esas noktası insana hizmet etmektir (Balay vd., 2014: 232).

Patterson' a göre hizmetkar liderliğin boyutları yedi kategoride incelenmektedir. Bunlar (Patterson, 2003: 3);

- **Ahlaki Sevgi:** Hizmetkar liderlikte lider ve takipçi ilişkisinin temel taşı olan ahlaki sevgi, sosyal ve ahlaki anlamda sevgi anlamına gelmektedir. Günümüz örgütlerinde bu sevgi canlı ve iyi durumda olarak kabul edilmektedir. Ahlaki sevgi, "Platin kural" (başkalarına, onların kendilerine davranılmasını istedikleri gibi davran) dır.
- **Alçakgönüllülük:** Alçakgönüllülük; düşük saygı, hoşgörülük ve uysallık olarak görülür. Bireyin başkalarının ne yaptığından çok kendi yaptığının ne çok iyi ne de kötü olduğunu kabul görmedir.

- **Özgecilik:** Bireyin diğer bireylerin iyiliği adına fedakarlıkta bulunmayı prensip edinen bir tutumdur. Özgeciliğin ahlaki, empatik ve iletişimsel tipleri bulunmaktadır.
- **İzleyicilere Dönük Vizyon:** Güçlü bir konum için gerekli olan vizyon; öngörü, hayal gücü, merak uyandıran ve tutku yaratan geleceğin bir fotoğrafı olarak tanımlanabilir. İyi bir lider izleyicileri ile ortak bir vizyon oluşturarak örgütün geleceğine odaklanır.
- **Güven:** Bireyin karşısındakinin riske karşı belirsizlikleri yönetmesine izin verdiği ve eylemlerinin zararlı olmaktan ziyade yararlı olduğuna dair bireysel bir beklentidir. Hizmetkar liderler, örgüt ortamında koordinasyonu sağlamada önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bu liderlerin dürüstlük ve beraberlik değerleri, kişilerarası ve örgütsel güveni oluşturur.
- **Hizmet:** Hizmet, hizmetkar liderlik teorisinin kalbi konumundadır ve aynı zamanda kendi çıkarlarından ziyade, başkalarının çıkarlarını gözetten bir liderlik türünün birinci işlevidir. Hizmet sadece kişinin kendisini örgüte adanması değil, zaman, enerji, ilgi ve belki de birine ilişkinlik hissi veren cömertliği kapsar.
- **Güçlendirme:** Gücü başkalarıyla paylaşmak olarak da değerlendirilen güçlendirme hizmetkar liderler açısından; takım çalışmasına, eşitliğe ve güvene önem vermeyi, etkili dinlemeyi ve bireyin kendisini değerli hissetmesini sağlamayı kapsamaktadır. Hizmetkar liderler güçlendirme konusunda oldukça önemli rol model işlevi görmektedirler.

#### 1.1.2.4.4. Etkileşimci Liderlik Teorisi

Etkileşimci liderlik tarzı, lider ve izleyenleri arasındaki ilişkide, iki taraf için de değeri olan şeylerin takas edilmesine dayanmaktadır. Değişim doğası gereği ekonomik, politik ya da psikolojik olabilir. Bu teori, lider ve takipçiyi siyasi pazarda politik ve ruhsal olarak karlarını en üst düzeye çıkararak pazarcular olarak görür. Fakat

değiş tokuşun yapıldığı tarafların pazarlık süreçleri dışında onları bir arada tutan uzun ömürlü bir amaç yoktur (Burns, 2010: 370).

Etkileşimci liderlik; izleyicilerin vaatler, övgü ve ödüller karşılığında lideri kabullendiği, itaat ettiği ve disipline edici eylem veya kaynaklardan kaçındığı liderlik türüdür (Bass vd., 2003: 208). Bu doğrultuda çalışanlar ödül ve ceza gibi araçlar ile motive edilir ya da tam tersi durumda ceza ve azarlama gibi araçlarla düzeltilir. Bu liderlik teorisinde takipçilerin görev ve sorumlulukları, liderin takipçilerinden beklentileri ve yerine getirilen görevler sonucunda elde edecekleri ödüller net olarak ifade edilmektedir (Pillai vd., 1999: 298). Etkileşimci liderlik teorisini benimseyen liderler, izleyicilerinin yenilikçi ve yaratıcılık yönlerinden ziyade, verimlilik ve nitelikli yönlerine odaklanırlar (Barlı, 2012: 371). Etkileşimci liderliğin boyutları;

- **Koşullu Ödül:** Çalışanların performansına dayalı ödüllendirmenin olduğu bir takas sistemi üzerine odaklanır. Bu yöntem ile, çalışanların görevi tatmin edici bir şekilde yerine getirmesi karşılığında, liderin bu grup üyelerini ödüllendirmesi yönündeki davranıştır (Koçel, 2018:610).
- **İstisnalarla yönetim:** Bu düzeltici işlem belirli durumlarda etkilidir. İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif istisnalarla yönetim olarak iki türü mevcuttur. Aktif durumda lider, izleyicilerinin faaliyetlerini gözlemler ve gerektiği durumda müdahale eder, eleştiride bulunabilir ve hatalardaki sapmaları düzenler (Avolio ve Bass, 2002: 4; Sezgin, 2019: 13). Pasif durumda ise lider, izleyicilerinin sorunlarını uzaktan izler, sapmalar, düzensizlikler ortaya çıkana kadar beklemekte ve onlar meydana geldikten sonra harekete geçen lideri karakterize etmektedir. İkisi arasındaki fark, aktif durumda liderin hataları ve sapmaları araması, pasif durumda ise liderin problemin gerçekleşmesini beklemesidir. Pasif durumda lider daha az etkili ve tatmin edicidir (Bass ve Riggio, 2006: 8; Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997: 22).
- **Serbest Bırakıcı Liderlik:** Bu liderlik türünde lider, liderlik yapmaktan kaçınır ve liderliğin yoksunluğu söz konusudur. Bu konudaki araştırmalar

liderliğin pasif ve en etkisiz davranış türü olduğunu ifade etmektedir. Lider çalışanlarına gerekmedikçe müdahale etmez. Gerekli kararlar alınmaz, eylemler gecikir, liderlerin sorumlulukları göz ardı edilir ve yetki kullanılmadan kalır. Aslında serbest bırakıcı liderliğin temel savı, lider önemli sorunlar ortaya çıktığında müdahale etmekten kaçınır (Bass ve Riggio, 2006: 9). Lider sorumlulukları dağıtır ve grup üyelerini tamamen özgür bırakır (Luthans, 2011: 430). Bu davranış türü bazı kaynaklarda etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak değerlendirilirken, bazılarında ise farklı bir liderlik türü olarak değerlendirilmektedir.

#### **1.1.2.4.5. Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Burns, dönüşümcü liderliğin “lider ve takipçileri, birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlaka sevk eden bir etkileşime girdiğinde” ortaya çıktığını açıklamıştır (Yavuz, 2008: 152). Bass ise, dönüşümcü liderliği, izleyenleri üzerinde derin etkiler yaratan, grubun amaç ve misyonunu yükseltmede farkındalık sağlayan ve çalışanların kendi çıkarlarının ötesinde grubun menfaatleri doğrultusunda harekete geçiren liderleri, dönüşümcü liderler olarak tanımlamıştır (Bass, 1990: 21). Dönüşümcü liderler, yalnızca tasarlayan, sorgulayan ve risk üstlenen bireyler değil, aynı zamanda davranış kalıplarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因, insanları belli kurallara uyum sağlaması için ikna etme kabiliyetlerini kullanarak gerekli koşulları hazırlayan kişilerdir. Bu liderler, bireylerin toplum veya grubun ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlar, yönlendirdikleri bireylerin, doğal bir gelişim süreci zarfında saygı ve bağlılık göstermelerini teşvik ederler ve çalışanları üzerinde yüksek derece motivasyon ve moral oluşturan kişilerdir (Çelik, 1998: 4-6). Dönüşümcü liderliğin alt boyutları;

- **İdealleştirilmiş Etki:** İzleyicileri tarafından hayranlık, saygı ve güven duygusu uyandırır. Takipçiler liderleriyle özdeşleşir ve onları taklit etmek isterler. Liderler kendi çıkarlarından ziyade, takipçilerinin ihtiyaçları üzerine odaklanır, riskleri takipçileriyle paylaşır ve temelde yatan etik, ilkeler ve ahlaki değerlerle tutarlı davranır (Bass, Avolio, Jung



ve Berson, 2003: 208). Lider izleyicilerine ortak bir vizyon ve misyon duygusu verir (Karip, 1998: 5).

- **İlham Verici Motivasyon:** Dönüşümcü liderliğin bu boyutu, değer ve ideallere dayalı güçlü bir gelecek vizyonuna sahip olan lideri ifade etmektedir. Bu boyutu benimseyen liderler, izleyenleri üzerinde davranışlarıyla şevk uyandıran, güven sağlayan ve sembolik eylemler ve ikna etme kabiliyetlerini kullanarak insanlara ilham vermeyi amaçlar (Bono ve Judge, 2004: 901). Lider ortak amaçlar doğrultusunda izleyenleri üzerinde bir grup bilinci oluşmasını sağlar ve astları için teşvik edici davranış tutumları sergiler. Liderin izleyenleri üzerinde bıraktığı pozitif etki ve ilham onların performansına pozitif olarak yansımaktadır (Karip, 1998: 5; Karayel, 2019: 35).
- **Entelektüel Uyarım:** Liderler astlarını yenilikçi ve yaratıcı düşünmeye sevk ederek, sürekli olarak varsayımları sorgulamayı ve olaylara farklı çözümler üretebilmelerini sağlamaktadır (Chipunza ve Gwarinda, 2010: 2-8). Astların özgürce fikirlerini sunmalarını destekler ve fikirleri liderlerin fikirlerinden farklı olduğu takdirde eleştiri almazlar (Şentürk vd., 2016: 175; Avolio ve Bass, 2002: 3).
- **Bireysel İlgi:** Lider, izleyenleri arasındaki bireysel farklılıkları dikkate alarak, her izleyicinin gelişim ve başarısı için koç veya akıl hocası gibi hareket eder ve onlara öğrenme fırsatları sunar. Bireysel destek, izleyicilerin mevcut performanslarını geliştirmelerine olanak sağlar (Yolaç, 2011: 64). İzleyiciler iki yönlü iletişime teşvik edilir ve çalışma alanlarında “etrafta dolaşarak yönetim” uygulanır. İzleyicilerle etkileşimler kişiselleştirilir (örneğin lider önceki konuşmaları hatırlar, bireysel kaygıların bilincindedir ve bireyi yalnız bir çalışan olarak değil, bir bütün olarak değerlendirir). Bireysel düşünceye sahip lider etkili dinler. Liderler izleyicilerinin gelişmesi bakımından görevleri devreder. Yetkilendirilen görevler, izleyicilerin ek yönlendirmeye veya desteğe

ihtiyaç duyup duymadığını görmek ve ilerlemeyi değerlendirmek için gözetlenir; ideal olarak, takipçiler kontrol edildiklerini fark etmezler. Lider eğitim ve koçluk için zaman harcar (Bass ve Riggio, 2006: 7).

#### **1.1.2.4.6. Etik Liderlik Teorisi**

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışın sergilenmesi ve bu tarz davranışları iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar almaya yönlterek arttırmayı hedefleyen liderlik tarzıdır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 120). Hossain' e göre ise etik liderlik, kişinin temel değerlerini bilmesi ve ortaklarının hizmetinde veya hayatın her alanında bu değerleri yaşatma cesaretine sahip olması olarak ifade eder (Hossain, 2015: 38). Etik liderler, izleyicileri üzerinde cesaret verici, güçlendirici ve rehber etkisi uyandırır. İzleyicilerinin kişisel yeterlilik duygusu kazanmaları için onları teşvik eder. Liderler doğası gereği sosyal güç konumunda olduklarından, etik liderlik liderlerin sosyal güçlerini aldıkları kararlarda, yaptıkları eylemlerde ve başkalarını etkileme yollarında nasıl kullandıklarına odaklanır (Resick vd., 2006: 347). Liderler, yapılacak olan en doğru şey üzerinde odaklanır ve etik konusunda izleyicileriyle düzenli olarak iletişim sağlar, izleyicilerini etik ilkelere uygun şekilde ödüllendirir veya cezalandırır. Bu şekilde, etik kurallara uymanın önemli bir organizasyonel çıktı olduğunu izleyicilerine açık bir ifadeyle gösterir (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010: 8).

Treviño ve arkadaşları (2000) etik liderliğin tanımlayıcı bir bakış açısı ile ele alındığını ve etik liderlerin ahlaki birey ve ahlaki yönetici olmak üzere iki boyutta en iyi tanımlandığını ileri sürmüşlerdir.

- **Ahlaki Birey:** Etik birey olmak, etik liderliğin temel unsurlarından biridir. Etik bir birey olarak görünmek ise, insanların sizin belirli özelliklere sahip olduğunuzu düşünmesi, belirli davranış ve tutum takınmanızı ve etik ilkelere uygun kararlar almanızı gerekli kılmaktadır. Ahlaki birey; doğru olanı yapmaya özen gösteren, insani ilişkilere önem veren, güvenilir, dürüst ve ahlaki özellikleri üzerinde optimize eden kişi olarak tanımlanabilir. Bu

bireyler, adil ve ilke sahibi oldukları için çalışanların gözünde itibar sahibidir ve hem iş hem de kişisel yaşamda ahlaklı olarak görünürler.

- **Ahlaki Yönetici:** Ahlaki yöneticilik, liderin örgütte etik davranışları teşvik etmek amacıyla liderlik araçlarını etkin bir şekilde kullanmayı ifade etmektedir. Ahlaki yöneticiler; ödül ve disiplin anlayışına sahip, etik ve değerler hakkında bilgi sahibi ve çalışanlar açısından rol model olan kişilerdir.

#### 1.1.2.4.7. Süper Liderlik Teorisi

Modern liderlik kuramlarından biri de Charles C. Manz and Henry P. Sims, tarafından ortaya atılan süper liderlik teorisidir (Manz ve Sims, 2002). Süper liderlik aslında liderlik kuramına pragmatik bir değişim getirmektedir. Eski ve yeni liderlik kuramlarının hepsinde liderin, izleyicileri üzerinde yarattığı etki üzerinde durulmuştur. Fakat süper liderlik kuramı, bu yaklaşıma tamamen karşı çıkarak, liderliği paylaşılan bir süreç olarak görmektedir (Çelik, 2000: 218).

Süper Liderliğin odak noktası kendi kendine lider olan izleyicileridir. Güç, lider ve izleyicileri arasında eşit olarak paylaşılır. Büyük ölçüde süper liderlerin görevi, izleyicilerinin örgüte tam anlamıyla katkıda bulunabilmeleri için gerekli becerileri geliştirmelerine fayda sağlar. Süper liderlik eylem odaklıdır ve izleyicilerini kendilerine liderlik etmeye yönlendirmek için belirli stratejiler önerir (Manz ve Sims, 1991, 2001).

Sınıflandırmanın bütünlüğünün görülmesi için bu başlık altında süper liderliğin tanımına yer verilmiştir. Ancak araştırmanın temel değişkeni olması nedeniyle aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

#### 1.1.3. Süper Liderlik

Süper liderlik kavramı, ilk defa Charles C. Manz and Henry P. Sims tarafından öz liderlik (self-leadership) çalışmaları ve teorilerine dayanarak 1989 ve 1990’li yıllarda kaleme alınan “Süper Leadership” isimli eserinde literatüre kazandırılmıştır (Gökçe,

2010: 41). Süper liderlik yaklaşımı, 1990'lı yıllarda dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik ve vizyoner liderlik gibi kuramların geliştiği dönemde öne çıkmaktadır (Yalçınkaya, 2002: 113). Bu liderlik yaklaşımlarından uzun vadeli performans sağlama, pozitif düşünce kalıpları oluşturma, esneklik, yenilikçilik, liderin yokluğunda çalışabilme yeteneği sunma, liderliği izleyicileri ile paylaşabilme ve kendisiyle özdeşleşme gibi özellikleri ile farklı olan süper liderliğe iş dünyasında ihtiyaç bulunmaktadır (Manz ve Sims, 1991: 22). Dolayısıyla, hem iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap vermek hem de iş görenlere liderlik etmek bakımından süper liderlik ve ikili yeni çalışmalar inceleme beklemektedir. Bu çalışma bu konuda sınırlı çalışma olması nedeniyle süper liderlik ve ikili boşluğu doldurabilecek niteliktedir.

Kanter' e göre süper liderlik; örgütleri daha esnek ve uyarlanabilir hale getirmeyi amaç edinen, daha fazla takipçi katılımı ve takipçilerinin öz-denetimini etkilemeye yönelik bir süreç olarak tanımlanabilir (Schnake, Dumler ve Cochran, 1993: 355).

Süper liderlik; izleyicilerin öz disiplin anlayışı içinde kendilerini sürekli olarak geliştirebileceğini ve böylece kendi kendinin lideri olabileceğini savunan, kutsallaştırılmış liderlik görüşüne karşı olan bir liderlik sürecidir. Bir başka tanıma göre de süper liderlik yaklaşımı, izleyicilerin kendi geleceğini doğru belirlemesi, becerilerini tanıması ve en üst düzeyde geliştirme olanağı sağlayan liderlik tarzıdır (Çelik, 2007: 78).

Süper liderlik; izleyicilerini inisiyatif kullanmaya, sorumluluk almaya ve kendilerini yönlendirmek için öz liderlik stratejilerini etkili bir şekilde uygulamaya teşvik edilmesi ve tüm süreç boyunca işleyen önemli bir liderlik süreci olarak tanımlanabilir (Manz ve Sims, 1991: 31).

Erdoğan' a göre süper liderlik; her bireyin kendi kendinin lideri olduğu görüşünü benimseyen, liderliğin kişisel sorumluluk olarak görüldüğü ve izleyicileri en üst düzeyde yetiştirildiğinde süper lider olabileceklerini savunan bir yaklaşımdır (Erdoğan, 2015: 46).

Süper liderlik; izleyicilerin içindeki lideri ortaya çıkaran, lider olarak yetiştiren, kendi kendine hedef koyduran, kontrol sağlatan ve bireysel olarak motivasyon veren bir yaklaşımdır (Danışman, 2012: 146).

Doetjes' e göre ise süper liderlik, liderin liderliğini izleyicilerine adem-i merkeziyetçi bir hale getirir ve böylece izleyicilerinin bu liderlikle başa çıkmalarını sağlamaya yönelik bütünsel bir süreçtir (Doetjes, 2018: 15).

Liderler, onları çevreleyen izleyicilerinin yeteneklerini açığa çıkarmaya yardım ederek, birçok insanın bilgeliğine ve gücüne sahip olarak “süper” hale gelirler. Süper liderler, izleyicilerinin kendilerine liderlik etmesine olanak tanıyan kişilerdir. Odak noktası takipçilerdir. Süper liderler, izleyicilerinin gücüyle kendi güçlerini çoğaltırlar, sorumluluk almak için izleyicilerini teşvik ederler, izleyicilerine kendine güveni ve kendi kendine problem çözmeye cesaretlendirirler (Manz ve Sims, 2002: 2). Süper liderler, izleyicilerinin kendilerine liderlik etmeleri için ortamı hazırlayarak, mevcut potansiyelleri dahilince daha yüksek bir performans seviyesine ulaşmalarını sağlar (Doetjes, 218: 9). Süper liderler, izleyicileri tarafından taklit edilebilecek hedef belirleme davranışını kişisel olarak gösterme konusunda özel bir sorumluluğa sahiptir (Manz ve Sims, 1991: 31). Süper liderler, pozitif düşünce kalıpları oluşturur, örgütsel ortamı düzenlerler ve örgütsel ortamda oluşturacağı ödül ve ceza sistemiyle izleyicilerini motive ederler (Çelik, 2013: 85). Süper liderlerin en önemli rolü, izleyicilerinin kendi tanımladıkları hedefler uygun ve daha geniş örgütsel hedefler ile tutarlı olabilsin diye, onlara örgütsel hedefleri kapsamlı bir şekilde iletmesidir (Cox, 1993: 40). Böylece süper liderler, izleyicilerin ancak onlardan beklentilerini açık bir şekilde ifade ettiğinde izleyiciler hedeflerine yönelik çalışabilirler.

Süper liderlik tanımları incelendiğinde, genel olarak liderin izleyicileri ile arasındaki ilişkide, pozitif düşünce kalıpları oluşturmaktan, kendi kendine liderlik etmekten, sorumluluk almaya teşvik etmesinden, örgüt ve izleyicileri üzerinde gelişime olan katkılarından bahsedilmektedir. Süper liderlik, doğuştan gelen veya bazı kişilere has bir özellik değildir; yani öğrenerek de kazanılabilir. Süper liderlerin en önemli

özelliği, kendi kendine liderlik davranışlarını izleyicilerine örnek olacak şekilde sergileyebilmesidir (Aral, 2004: 34).

Süper liderlik düşüncesinin üç temel varsayımı söz konusudur: Birincisi, herkes belirli bir düzeyde kendi kendine liderlik davranışı gösterebilir; ancak herkes etkili bir süper lider olamaz. İkincisi, süper liderlik öğrenilebilir; fakat bu kendi becerileri sayesinde liderliği öğrenmeye başlamak ya da kendi kendine motive olmak gibi bir yönüyle lider doğar yaklaşımı ile sınırlandırılmaz. Üçüncüsü ise, süper liderlik iş yaşamında yönetici ve çalışanlar dahil olmak üzere herkesi ilgilendirmektedir (Manz ve Sims, 1991). Süper liderlere sahip firmaların hata yapma eğilimlerinin daha az olduğu gibi onları hatalardan öğrenmeye cesaretlendirdiği de söylenebilir.

#### **1.1.3.1. Süper Liderliğin Özellikleri**

Süper liderlik, sadece yüksek statülü örgütsel üyelerden oluşan bir azınlık grup tarafından uygulanmaz. Liderliği, sahip oldukları işlevsel ve hiyerarşik pozisyonlara bakılmaksızın, örgütün farklı birimdeki tüm üyelerine ait ve onlar tarafından uygulanabilir olarak gören etkili bir liderlik tarzıdır (Müller, 2013: 805). Süper liderlerin bazı özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Manz ve Sims, 1991, 2001; Schnake, Dumler ve Cochran, 1993: 354):

- Yenilikçi ve esnekler ve izleyicilerini kendi kararlarını almak ve problemlerini çözmek için cesaretlendirirler.
- İzleyicilerinin beceri ve yeteneklerinin derecesine ek olarak, izleyicilerin işteki zamanı ve deneyimini değerlendirme yetisine sahip kişilerdir.
- İzleyicilerinin kendilerine liderlik etmeleri ve performanslarını geliştirmeleri için koşulları güçlendirir, koçluk eder, öğretir, ödüllendirir ve düzenler.
- İzleyicilerini daha fazla dinleyerek ve daha az konuşarak öz liderliğe teşvik ederler, daha fazla soru sorar ve daha az cevap vererek izleyicilerini daha fazla öğrenmeye ilham ettiren kişilerdir.
- Kendi kendine liderliğin yaşayan dinamik modelidir ve izleyicilerin kendi kendine liderlik yapabilmeleri için ilham verir ve bunu kolaylaştırır.

- Kişisel risk almaktan kaçınmazlar ve izleyicilerine hatalardan öğrenmeye cesaretlendirirler.
- Yıkıcı bir rekabete değil, ekip çalışmasına ve işbirliğine teşvik ederler.
- İzleyicilerini, bağımlılığa değil, bağımsızlığa ve karşılıklı bağımlılığa teşvik eder.
- Bilgiyi biriktirmekten ziyade izleyicileri ile paylaşarak çoğaltır.
- İzleyicileri tarafından taklit edilebilecek hedef belirleme davranışını kişisel olarak gösterme konusunda özel bir sorumluluğa sahiptir ve hedeflerin hiyerarşinin farklı düzeyleri arasında koordine edilmesini sağlar.

### 1.1.3.2. Süper Liderlik Süreci

Charles C. Manz and Henry P. Sims tarafından literatüre kazandırılan süper liderliğin temelleri, sosyal öğrenme ve öz yönetim teorisine dayanmaktadır. Süper liderlik, izleyicilerini “dış yönetime bağımlılıktan bağımsızlığa” kaydırmayı amaçlayan bir liderlik sürecidir (Cox, 1993: 7). Bu bağlamda süper liderlik tarzı, bilgi ve teknoloji gelişmelerindeki artışlar, büyük miktarda veri, küresel entegrasyon, hızla değişen ortamlardaki zorluklar ve hiyerarşik yönetimden uzaklaşan ve sorumlulukların çalışanlara kaydırıldığı bir yapı içinde daha çok ön plana çıkmaktadır (Doetjes, 2018: 4). Bireyci bir yapıya kıyasla toplumcu bir yapıda süper liderlik daha etkili sonuçlar verebilmektedir. Toplulukçu kültürlerde süper liderler, izleyicilerini işbirliğine teşvik ederek düşük potansiyele sahip izleyicilerin diğerleri için potansiyel bir kaynak olduğu bir norm geliştirebilirler (Cox, 1993: 48). Aslında süper liderlik bir kişilik özelliği değildir. Örgütsel ortamda herkesin süper lider olma olasılığı vardır. Fakat süper liderlik uzun vadeli ve sürekli bir gelişme biçimini gerektiren bir süreçtir (Houghton, Neck ve Manz, 2003: 29). Bu sürecin aşamaları aşağıda açıklanmaktadır. Bunlar (Manz ve Sims, 1991: 23-30; Çelik, 2013: 80-83; Anders, 2007: 10);

**Aşama 1: Kendi Kendine Lider Olma:** Süper lider olmanın ilk evresi etkili bir kendi kendine lider olmaktır. Kendi kendine liderlik, bireyin kendi performansı arttırmak için kendi kendini yönlendirmesi ve kendi kendini motive etmesi yoluyla başarıya

ulaşma çabasını etkileme sürecidir. Kendi kendine liderlik süreci, kişisel etkinliği sağlamaya yönelik davranışsal ve bilişsel stratejilerden oluşmaktadır.

Davranış odaklı stratejilerde, bireyin iş hayatıyla ilgili çalışmaları düzenlemesine ve yönetmesine yardım edilir. Özellikle bu stratejiler, kendi kendine hedef belirleme, kendi kendine gözlem, kendi kendini ödüllendirme, yapıcı yönde cezalandırma ya da kendi kendini eleştirme ve kendi kendini deneme davranışlarından oluşur. Kendi kendini eleştirme stratejisinin haricindeki her davranışsal strateji, izleyicilerin daha yüksek performans seviyelerine ulaşmasını sağlamaya yöneliktir.

Bilişsel yönelimli stratejilerde verimli düşünme biçimleri geliştirilir. Etkili bir şekilde kendi kendine liderlik yapan bireyler, zihinsel ve fiziksel olarak görevlerini organize etmeye çalışırlar ve kendi işlerinde doğal ödöl sistemleri oluştururlar. İş performansına bağlı olarak verilen doğal ödüller, beceri, kontrol ve amaç duygusunun gelişmesine fayda sağlar. Etkili davranış ve düşünce biçimlerin oluşturulması, düşünme önündeki engellerin kalkmasına yardımcı olur.

**Aşama 2: Kendi Kendine Liderlik Modeli Kurma:** Kendi kendine lider olma olgunluğuna ulaşabilmek için, ilk önce edindiğimiz kendi kendine liderlik davranışlarıyla başkalarının öğrenmesine olanak sağlayacak bir model olmalıyız. Bu davranış nasıl öğüt vermeyle değil, nasıl davranmayla ilgilidir. Bu aşama öğrenmenin kilit noktasıdır. Kendi kendine liderlik özelliklerini geliştirmek için iki yol söz konusudur: İlk olarak kendi kendine liderlik davranışları için yeni davranış özellikleri oluşturmaktır. Bir çalışan, performans kaygısının dışında yeni davranışları, özellikle de kendi kendine liderlik davranışlarını öğrenebilmelidir. İkinci kullanım önceden öğrenilmiş liderlik davranışların geliştirilmesini içerir. Kendi kendine liderlik davranışları, arzu edilen davranışlar için başkaları tarafından alınan olumlu ödüllerin gözlemlenmesiyle ilerletilebilir.

**Aşama 3: Kendi Hedef Setini Güçlendirme:** Hedef belirleme, izleyicilerini kendi bakış açılarına uygun hedef setini belirlemeye teşvik ederek kendi kendine liderliğe geçişe yardımcı olmak için kullanılır. İzleyiciler hedeflerine ulaşmak için gerekli



kaynaklara sahiptir ve süreç boyunca geri bildirim sağlarlar. Hedef setinin varlığı, izleyicilerin dikkat ve enerjileri üzerinde odaklanmaya hizmet eder. Hedef belirleme, örgütsel psikolojik araştırmaların içinde zengin bir araştırma konusu oluşturmuştur. Ancak spesifik bazda hedef belirleme karmaşık ve belirsiz hedef belirleme sürecine göre daha uygundur. Bunun yanında, izleyiciler tarafından yüksek performans koşuluyla kabul edilen hedefler daha güçtür.

***Aşama 4: Olumlu Düşünce Örnekleri Oluşturma:*** Olumlu düşünce yapıları, başarılı bir kendi kendine liderliğin temel elementidir. Süper lider olmanın bir rolü, izleyicilerine olumlu düşünce örneklerini iletmektir. Özellikle bu aşama izleyicilerin kişisel beklenti algısını olumlu kılmada büyük önem taşımaktadır. Fakat bazen yeni bir işe başlayan iş görenler, kendileri hakkında olumlu düşünce özelliklerine sahip olmayabilirler. Onlar kendilerine olan güven eksikliğinden şüphe ve korku duyarlar. Bu durumda, süper liderler kritik bir davranış sergilemektedir. Süper lider geçici olarak izleyicileri üzerinde olumlu düşünce örnekleri oluşturabilmek için temsilci rolü oynamak zorundadır. Süper liderler, izleyicilerinin yetkinlik düzeylerini geliştirmeye yönelik üretken düşünce kalıpları oluşturur. Bu süreçte teşvik etme ve destek verme zorunluluktur. Süper liderler, her bir izleyicisine kendi kendine liderlik etmeyi öğretir.

***Aşama 5: Ödül ve Cezayla Kendi Kendine Liderliği Geliştirme:*** Süper liderlerin en güçlü stratejilerinden biri, izleyicilerinin kendi kendine liderliği geliştirmeleri için sunduğu ödül ve pekiştirmedir. Süper lider, dışarıdan yönetilen ödülleri azaltarak kendi kendine yönetilen doğal bir ödül stratejisi oluşturmaya çalışır. Böylece görevin kendisinden, maddi ödül türlerinden ve kendi kendine yönetimden kaynaklanan doğal ödüllere güçlü bir vurgu yapar. Bu aşama, bir hatayı öğrenme fırsatı olarak görür, hataya rağmen kişinin olumlu kabulünü sağlar ve hata yapma fırsatının süper liderin kendi gelişiminde kritik bir unsur olduğunu hatırlatmaya odaklanır. Aynı zamanda izleyicilerin kendi kendine liderliğini ve uzun vadeli etkililiğini olumlu yönde etkileyen yapıcı bir geri bildirim alır.

*Aşama 6: Grup Çalışması Yoluyla Kendi Kendine Liderliği Geliştirme:* Kendi kendine liderliğe ilişkin en ilginç örneklerden biri grup odaklı sistemi oluşturan Volvo örgütüdür. Bu örgütün temel felsefesinin kilit noktası, grup çalışmasıdır ve çalışma grubu teknik sistem olarak tasarlanmaktadır. Kendi kendine liderlik kültüründe değişik çalışma grupları söz konusudur. Bu grup tipleri üretim grupları, teknoloji grupları, kendi kendini yöneten gruplar ve yüksek yönetim gruplarını içermektedir. Kendi kendine liderliğin grup üzerindeki işlevi, şüphesiz, iş görenlerin doğru şekilde çalışmasını gerektirmektedir. Davranışsal yönetim yaklaşımında çalışanların arzu ettiği iş davranışlarını ödül yoluyla gösterilebileceğine inanılmıştır. Bu doğrultuda süper liderlerin amacı, izleyicilerini kendi kendinin liderliğini yapmaya yöneltmek ve kendi işlerine yönelik doğal ödüller vermelerini öğretmektir.

*Aşama 7: Kendi Kendine Liderlik Kültürünü Oluşturmak:* Süper liderliğin geliştirilmesinde rol alan en büyük faktör, yüksek performansa uygun, bütünleştirilmiş bir örgüt kültürü tasarlamamanın zorluğudur. İş görenler için kendi kendini yönetmenin unsurlarını kolaylaştırıcı bir ortam oluşturmadan, örgütün iş görenlerinden yenilik ve inisiyatif beklemesi mümkün değildir. Süper liderlik, kendi kendine liderliğin gelişmesi için güçlü bir örgütsel kültür ortamının geliştirilmesini gerektirir. Güçlü bir örgütsel kültüre sahip örgütlerde gözlemlenebilir somut ve sembolik değerler vardır. Sonuç olarak, izleyicilerin iş performansını arttırmak ve kendi kendine liderliğin gelişmesine teşvik etmek için, liderin izleyicilerini yönlendirmek yerine kendi kendine liderlik etmeye yönelik kültürel değerleri canlandırması gerekir. Süper lider, birebir liderlik ilişkisinin sınırlılığından arınmalıdır. Süper lider aynı zamanda, kendi kendine liderliği motive edici ve kabul gören örgütsel bir yaşam biçimi haline getirmeyi başarmalıdır.

#### **1.1.4. Süper Liderlik İle İlgili Araştırma Bulguları**

Süper liderlik çalışmaları temel dayanağını sosyal öğrenme ve öz yönetim teorilerinden almaktadır. Süper liderlikle ilgili çeşitli görgül araştırmalar bulunmaktadır (Cox, 1993; Manz ve Sims, 2001). Fakat bu çalışma bu konuda sınırlı çalışma olması nedeniyle süper liderlik ve ikili boşluğu doldurabilecek niteliktedir.

Schnake ve diğerkleri (1993) Güneybatıda bulunan üretim fabrikasındaki 176 çalışan açısından geleneksel liderlik, süper liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, geleneksel liderliğin örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik, dürüstlük, centilmenlik, sivil erdem ve nezaket davranışlarını arttırdığı tespit edilmiştir. Hatta geleneksel liderlik boyutlarından başlatan yapı ve değerlendirmenin centilmenlik boyutunu daha fazla etkilediği görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasında sadece süper liderlik etkili olmuştur.

Müller ve arkadaşları (2013) farklı mesleklerden 198 Alman çalışanı üzerinde süper liderlik ve iş zevki arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma bulgularına göre, süper liderliğin iki faktörünün, “koçluk ve iletişimsel destek” ve “kişisel özerklik ve sorumluluğun kolaylaştırılması”nın, astların iş zevki üzerinde doğrudan pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Cox (1993); 570 işgören üzerinde süper liderlik eğitiminin lider davranışı, kendi kendine liderlik davranışları ve vatandaşlık üzerinde ki etkileri incelemiştir. Bulgulara göre, süper liderlik eğitimi sonrasında lider davranışların anlamlı bir değişme olmadığı ve aynı şekilde kendi kendine liderlik davranışı ile vatandaşlık ilişkisinde de anlamlı bir değişme olmadığı gözlemlenmiştir. Benzer şekilde Aral (2004) kara kuvvetleri komutanlığı bünyesindeki takım ve bölük komutanlığı kademeleri açısından uygun liderlik stilleri üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre, Harbiyelilerin takım komutanlarını süper lider olarak algılamalarıyla kıtada ki askerlerin takım komutanlarını süper lider olarak algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca Elloy (2005) Amerika’da 141 çalışan üzerinde kendi kendini yöneten bir çalışma ekibi açısından süper lider davranışları ile örgüt bağlılığı, iş tatmini ve örgüt öz saygısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları, süper lider özelliklerini sergileyen bir yönetici tarafından yönlendirilen takım üyelerinin örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve örgüt öz saygısı seviyesini arttırdığı tespit edilmiştir.

Elloy (2006) kuzeybatıda bulunan bir kağıt üretim fabrikasındaki 141 çalışan üzerinde süper lider davranışları ve kendi kendini yöneten çalışma grupları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları, süper lider özelliklerini taşıyan bir yönetici tarafından yönlendirilen grupların adalet, güven, büyüme ve genel destek seviyesini arttırdığı görülmüştür. Hatta süper lider davranışlarının gruplarda iletişimi, etkinliği, eğitimi ve tanınmayı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yine Anders (2007) yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler üzerinde süper liderlik ile yetenek yönetimi ilişkisini incelemiştir. Bulgulara göre, süper liderlik algısının yetenek yönetimini pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Öte yandan Hadı (2011) Endonezya’ da 167 çalışan üzerinde süper liderlik ile performans ilişkisini ve bu ilişkide bağlılığın aracı rolünü incelemiştir. Araştırma bulguları, çalışanların süper liderlik ile performans algılarının duygusal ve normatif bağlılığı pozitif etkilediğini, ancak süper liderlik ile performans arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Marnis (2008) 146 orta ölçekli yönetici üzerinde süper liderlik ile öz liderlik ilişkisini incelemiştir. Bulgulara göre, süper lider ve öz lider özellikleri sergileyen orta ölçekli yöneticilerin çalışanların performanslarını arttırdığı görülmüştür.

Park (2017) küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdeki çalışanlar üzerinde süper liderlik ile yönetim performansı ilişkisini incelemiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde, süper liderliğin yönetim performansını pozitif etkilediği saptanmıştır.

Baykal ve diğerleri (2018) Marmara bölgesinde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 187 firma çalışanı üzerinde hizmetkar liderlik ve firma performansı ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, hizmetkar liderliğin firma performansını pozitif yordadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel yazında süper liderlik üzerine yapılan tüm çalışmalar, kurumsal anlamda çağın ihtiyaçlarına hassas olması açısından en etkili liderlik türlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Zira yıkıcı bir rekabeti göz ardı ederek takım çalışmasına ve işbirliğine teşvik eder.

## **1.2. Kişilerarası Güven**

Güven duygusu, yönetim yazınında 1960' lı yılların başlarından beri çeşitli kuram ve araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Araştırmacılar bu duyguya işbirlikçi davranışların kaynaklık ettiğini ileri sürmektedir (Kurt, 2010:2). Bu kısımda güven kavramı, güven türleri, örgütsel güven, kişilerarası güven kavramının tanımı ve önemi, kişilerarası güven boyutları üzerinde durulmaktadır.

### **1.2.1. Güven Kavramının Tanımı**

Güven, temel dayanağını sosyal takas kuramı ve karşılıklılık ilkesinden almaktadır (Blau, 1964: 88). Güvenin sosyal düzenin temeli olarak görülmesi birçok disiplin açısından inceleme konusu olmuştur. İnsanların neden ve hangi durumlarda güven duyduğu, güvenin sağlam bir kişilik temeli olarak sosyal ilişkileri nasıl şekillendirdiği, kişilerarası ilişkiler ve işbirliği için nasıl bir temel oluşturduğu, sosyal kurumlarda istikrarın sağlanmasında nasıl bir temel teşkil ettiği psikologlar, ekonomistler, sosyologlar, siyaset bilimciler ve örgütsel davranışçılar tarafından açıklık getirilmeye çalışılmıştır (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 438). Bu araştırmalar kapsamında örgütsel davranış yazınında güvenin çok sayıda tanımı ile karşılaşılmaktadır.

Türk Dil Kurumu (2021) Güncel Türkçe sözlüğünde, güven kavramı; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat veya yüreklilik ve cesaret duygusudur''.

Güven, bireylerin gelecekteki eylemlerinin faydalı olacağına ilişkin beklentileri, varsayımları ve inançları olarak tanımlanabilir (Robinson, 1996: 575).

Fukuyama' a göre ise güven, belirli bir disiplin çerçevesi içinde yaşayan, dürüst, düzenli ve işbirliği kurma eğiliminde davranışlar sergileyen toplumda her birey tarafından ortak bir biçimde paylaşılan beklentilerdir (Kahya, 2013: 112).

Güven, insanlar arasındaki beklentilerin belirsizliği yönetmesine izin verdiğini veya onların işbirlikçi davranışla sonuçlanacak olan kazançları ortaklaşa optimize edecek

etkileşimleriyle ilişkili olduğunu gösteren inanç olarak tanımlanabilir (Jones ve George, 1998:532).

Güven, bireyin karşısındakinin davranışlarının ve aldığı kararlarının doğruluğuna dair inancı (McAllister, 1995: 25), insan doğasına genel bir bakış, bir tutum, etkili bir karar ve bir tür sosyal sermaye (Nannestad, 2018: 414) olarak tanımlanırken, aynı zamanda bireyin bir olayın sonucuna ilişkin iyimser beklentisi (Hosmer, 1995: 381), riskli bir durumda arzu edilen hedeflere ulaşmak için bir nesnenin özelliklerine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına dair inancı (Giffin, 1967: 105) olarak tanımlanmıştır. Güvenin birçok farklı tanımı bulunmasına rağmen, birleşilen ortak payda güvenin sosyal ilişkilerin temelinde büyük önem taşımasıdır.

Güven kavramının oluşması için gerekli koşullardan ilki kaybetme olasılığını içeren risk faktörüdür. Kişilerarası ilişkilerde belirsizlik içeren durumlarda risk almak güven için bir fırsat yaratır. Belirsizlik ve riskin olmadığı durumlarda güvene de ihtiyaç kalmayacaktır (Lewis ve Weigert, 1985: 968). Güvenin oluşabilmesi için gerekli koşullardan diğeri ise bir tarafın çıkarlarının diğeri güvenilmeden elde edilemeyeceği karşılıklı bağımlılıktır. Bağımlılığın derecesi arttıkça risk ve güven ilişkisinde değişiklik meydana gelecektir (Rousseau vd., 1998: 395).

Güven, dikkat ve yeniliği mümkün kılar, ilişkileri ve toplumları bir arada tutan başarılı bir yapıdır, karşılıklı ilişkilerde içtenlik ve samimiyet gerektirir, bir duygusal yetenek ve ruh hali durumudur, güven; güvenilir, güvenilmeyen, bilinmeyen kişi ve örgütler arasında ayrıma giden bilişsel bir sürece dayanır ve karmaşıklığın azaltılması için rasyonel tahmine işlevsel bir alternatiftir. Güven, sosyal ilişkilerin basit ve kendine güvenen bir temelde ilerlemesine izin verir. Güven, bir kontrol mekanizması olmaktan ziyade kontrolün yerine geçer ve başkalarını güdülemede olumlu bir tutum yansıtır, fırsatları takip eder ve riskleri devamlı olarak gözlemler ve aynı zamanda güven, taraflar arasında işbirlikçi davranışları artırır. Güven, bir seçim ve ya davranış değil, bu tür aksiyonlara neden olabilecek ya da bu eylemlerden kaynaklanabilecek temelde yatan psikolojik bir durumdur. Güvenin soyut bir ifade olmasının yanında, sürekli olarak gösterilen bir çabanın ürünüdür. Güven,

doğruluğun yapı taşıdır ve taahhütlerde bulunmayı ve bunları yerine getirmeyi gerekli kılar (Lewis ve Weigert, 1985: 970-972; Rousseau vd., 1998: 394-398; Aktan, 2008:3; Petersen, 2008: 5). Sosyal ilişkilerin temelini oluşturan güven için, karmaşık ve çok yüzlü bir kavram denilebilir.

### **1.2.2. Güven Boyutları**

1950' li yıllardan bu yana güven kavramının birçok farklı boyutu öne sürülmüştür. Örneğin, Hovland ve Kelley (1953) motivasyonu, Strickland (1958) yardımseverliği ve Deutsch (1958) beklentiyi, güvenin önemli bir boyutu olarak ileri sürmüştür. 1960'lı yıllarda güven boyutlarına katkılar devam etmiştir. Kwant (1965) itimat boyutunu, Giffin(1967) uzmanlık boyutu için incelemede bulunmuştur. 1970'li yıllarda Frost vd., (1978) fedakarlık boyutu üzerinde durmuştur. 1980' li yıllarda Lewis ve Weigert (1985) güveni bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç sınıfa ayırmıştır.

McAllister (1995) güveni, bilişsel ve etki temelli olarak iki boyutta incelemiştir. Bilişsel güvende, kişi karşı tarafa nasıl ve hangi durumlarda güvенеceğine dair belli bir inanca sahiptir. Örneğin, bir yöneticinin astının geçmişle ilişkili başarıları ve örgüte olan bağlılığına dayanarak güvenilir olduğuna karar verilir. Etki temelli güvende ise, bir rolden ziyade kişilerarası ilişkilere odaklanır, bireylerin iyilikleri için gerekli hassasiyeti gösterir ve bu davranışlar karşısında karşılık bulacağına inanır. Bilişsel güven ve etki temelli güven arasında farklılıklar vardır. Etki temelli güven, yüksek bir güven düzeyinden ziyade farklı bir kişilerarası güven biçimi olarak görülmektedir ve aynı zamanda etki temelli güven olgunlaştıkça ters nedensellik potansiyeli artar.

Gefen ve arkadaşları 2003 yılında yaptıkları çalışmada güven boyutlarını kişilik temelli güven, bilişsel temelli güven, hesap temelli güven, kurum temelli güven olarak ifade etmişlerdir. Kişilik temelli güvende, başkalarına inanma ve bu davranışlar sonucunda güvenme eğilimi söz konusudur. Bu güven boyutunda esas olan başkalarının iyi hissetme ve güvenme inancıdır. Bilişsel temelli güven, kişisel etkileşim deneyimi sonucundan ziyade güvenin ilk izlenimleri nasıl inşa ettiğine

odaklanır. Bu güven türü, sınıflandırma veya kontrolün illüzyonu şeklinde oluşur. Sınıflandırma sürecinde bireylerin kendilerine benzeyen insanlara güvenilirliği daha yüksektir. Kontrolün illüzyonunda bireylerin güvene dayalı inançlarını nasıl geliştirilebileceği üzerine odaklanır. Hesap temelli güven ise, bireylerin hileci ya da işbirlikçi davranışlarından kaynaklanan maliyet ve faydaların rasyonel olarak değerlendirilmesi sonucu şekillenir. Kurum temelli güven, bireyin güvenlik ağlarından, garantilerden ya da belirli bir bağlamda var olan kişisel olmayan yapılardan gelen güven duygusunu ifade eder (Gefen vd., 2003: 62-64).

### **1.2.3. Güvenin Örgütler Açısından Önemi**

İnsan ilişkilerinde önemli bir rol oynayan güven, hem eski hem de yeni örgüt biçimlerinde de üstünlük sağlamaktadır. Örgütsel ortamda çalışanlar arasındaki artan etkileşime dayalı olarak önemi giderek artmıştır. Bu nedenle, örgüt performansına doğrudan etki eden güven, örgüt içinde, sadakat, verimlilik ve örgütsel bağlılığı arttıracaktır.

Örgütlerde güvene dair ilişkilerin oluşturulması; astların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine duyduğu güven hissi; duygusal açıdan örgüte bağlı, örgüt içinde kendilerini iyi ifade edebilen, işlerinden memnun ve örgütten ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Güven duygusu geliştirildiği taktirde, hiyerarşik kontrol ve resmi sözleşme ihtiyacını minimize eder, faydacı davranışları azaltır veya ortadan kaldırır, işlem maliyetlerini düşürerek örgüte değer katar. Güven, çalışanlar ve yönetim arasında özeldir, başkaları tarafından kopyalanamaz ve aralarındaki saygı derecesi örgütün performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Davis vd., 2000:564).

Güven duygusunun artması, örgüt içinde motivasyonu ve ahlaki düzeyi yüksek, yeniliğe açık, rol ve görev performansı yüksek çalışanlarla, örgütsel çatışma ve stres düzeyini düşürerek verimlilik ve başarıyı sürekli kılar (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 188). Dolayısıyla güven ilişkilerini doğru kurabilen lider çalışanlar üzerinde arzuladığı etkiyi ve/veya itaati kurabilecektir. Böylece işgörenler işinde istenilen performansı sağlıklı şekilde sergileyebilecektir.



#### 1.2.4.Örgütsel Güven

Güven, kişilerarası ilişkilerde olduğu gibi örgütler açısından da önemi yüksek olan örgütsel güven üzerine araştırmaların arttığı gözlemlenmektedir. Örgütsel güven, örgüt sistemlerinin işleyişine kaynaklık etmesi açısından oldukça önemlidir (Phelps-Jones, 2016: 27). Örgütsel davranış yazınında örgütsel güvenin çok sayıda farklı tanımı ile karşılaşılmaktadır.

Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güveni, çalışanların hedeflere ulaşmak için göstermiş olduğu bağlılığı, yöneticiye duydukları güveni ve nihayetinde örgütsel eylemlerin çıktılarının çalışanlar için faydalı olacağı şeklinde ifade etmektedir.

Bodnarczuk (2016) örgütsel güven, insanların içinde bulunduğu örgütsel yapılara, sistemlere ve kültüre duyulan güven olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgüt üyelerinin örgütsel deneyimlere, ilişkilere ve rollere dayalı olarak bireylerin niyet ve davranışlarına dair olumlu beklentileridir (İlbasan, 2019: 2).

Mishra ve Morrissey (1990) ise örgütsel güveni, bireylerin yöneticiye duyduğu güven ve destek hissi ile yöneticinin açık sözlü olacağına ve taahhütlerini yerine getireceğine dair inanç olarak tanımlamaktadır. Bir örgütte çalışanların meslektaşlarına, yöneticilerine ve örgüte duyduğu güven hissi farklılık gösterebilmektedir. Örgütte çalışanların meslektaşlarıyla oluşturduğu güven ile örgüte duydukları güvenin toplamı örgütsel güveni ifade etmektedir (Tamer, 2012: 338). Örgütsel güven, çalışanların iyiliği için karşılıklı saygı ve nezakete dayalı davranışların bir sonucu olarak genelde yavaş kazanılan bir olgu olduğu belirtilmektedir. Buna karşın çalışanların belirsiz ve riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerin ve davranışlarının tutarlı olacağına dair inanç örgütsel güvenin oluşumuna etki eder. Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman örgütsel güveni şu temellere dayandırmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

-*Çok düzeyli*: Güven bireyler, çalışma arkadaşları, örgütler ve örgütler arası anlaşmalar ile etkileşimin bir sonucudur.

-*Kültür temelli*: Güven örgüt kültürünün inançlarına, değerlerine ve normlarına sıkı sıkıya bağlıdır.

-*İletişim temelli*: Güven doğru bilgi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve samimi görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

-*Dinamik*: Güven başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarında süreklilik gerektiren bir değişim gösterir.

-*Çok boyutlu*: Güven kişinin güvene ilişkin algılamasını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörden oluşur.

Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgüt yapıları bağlılık, tutarlılık ve güvenli iklimin oluşumunu sağladığı gibi, yaratıcı bir şekilde düşünme ve yeni fikirlerin gelişimine de olanak sağlar. Çalışanlar ve yönetici arasındaki güvenli ilişkiler, çalışanların verilen görevlere odaklanmasına yardım eder ve böylelikle görevlere katılım en üst düzeye çıkar (Olçay, 2010: 37). Yani güvenin yararlandıkça artma eğilimi gösteren, örgütlerde açık ve etkili bilgi alışverişini sağlayan, işle ilgili süreç maliyetlerini azaltan ve verimliliği optimize eden bir unsur olduğu söylenebilir.

Sosyal sermaye biçimi olan güven örgütler tarafından tekrar edilemez. Tekrar edilemeyen örgütsel güvenin temel işlevleri; süreç maliyetlerin azaltılması, çalışanlar arasında özgeci, kendiliğinden doğal işbirlikçi davranışların sergilenmesi ve örgüt içi çatışmaların azaltılmasıdır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu durumda işgörenler, otoriteye sıkı sıkıya bağlı, örgütün amaçlarını destekler ve özdeşleşirler (Erdem, 2003: 165).

### **1.2.5. Örgütsel Güven Boyutları**

Örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalar temel olarak üç alana odaklandığı görölmektedir. Bunlar; yöneticiye güven (Butrel ve Cantrell, 1984; Deluga, 1994), sistem güveni (örgüte bir bütün olarak güven duyma) (Luhman, 1979) ve kişilerarası güven(Cook ve Wall, 1980; Mayer ve diğerleri, 1995; McAllister, 1995), dir.

#### **1.2.5.1. Yöneticiye Güven**

Mayer ve arkadaşları (1995)' e göre yöneticiye güven, çalışanın, davranışlarını ve eylemlerini kontrol edemeyeceği yöneticisinin eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği olarak tanımlamaktadır (Tan ve Tan, 2000: 4). Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içerisinde kişilerarası güven kapsamında ele alınmakla birlikte bireyin yöneticisine olan güven duygusu, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumu ile biçimlenmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda yöneticiye güven, bireyin bağlı olduğu yöneticinin yapacaklarının belirsiz olmasına rağmen, kendisi için olumlu sonuçlar doğuracağına inanıp, tüm riskleri göze almasıdır (Köy, 2011: 26). Tanımlardan yola çıkarak yöneticiye güven kavramının esas çıkış noktası, yöneticinin eylemlerinin çalışanların zararına değil aksine faydalı olacağı yönünde beklentiler sunduğu görölmektedir (Perry ve Mankin, 2007: 166). Whitener ve arkadaşları, yöneticilerin güven oluşturmak için sergiledikleri davranış türlerini analiz ederek geliştirdikleri “yönetimsel güvenilir davranış” adlı modelde, çalışanların yöneticilerine güven duymalarını etkileyen davranışlar beş kategoride toplanmıştır. Bunlar; davranışta dürüstlük, davranışta tutarlılık, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, iletişim ve ilgi gösterilmesidir (Olçay, 2010: 38).

Örgüt ortamında çalışanların yöneticilerine duydukları güven hissinin yüksek olması durumunda iş performansları, iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları, kararlara katılımı artarken, tükenmişlik düzeyleri ve stres, devamsızlık ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Akgündüz ve Güzel, 2016: 353). Dolayısıyla yöneticiler, işgörenlerin örgüte güvenini sağlamada ve işgörenler arasında olumlu ilişkiler kurmada önemli rol oynamaktadır.

### **1.2.5.2. Kişilerarası Güven**

Güven sosyal ve kurumsal hayatta ilişkilerimizin temelini oluşturmaktadır. Bireysel olarak sosyalleşmemizin ardındaki itici gücün ilişkiye girdiğimiz kişilere karşı duyduğumuz güven olduğu açıktır. Güven, diğer bir bireyin beklentilerimize uygun, bize zarar verecek davranış ve tutumlardan uzak duracağı güvencesini verir (Tamer, 2012: 338). Bu bağlamda kişilerarası güven, herhangi bir kontrol etkisi olmadan, bireylerin beklentiye dayalı olarak başkalarının davranışlarına karşı savunmasız olma isteğidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 712). Baier (1986)' e göre ise kişilerarası güven kavramı, bireyin diğer bireyin beklenmeyen kötü niyetine karşı savunmasızlığı kabul etme istekliliğidir.

Sınıflandırmanın bütünlüğünün görülmesi için bu başlık altında kişilerarası güvenin tanımına yer verilmiştir. Ancak araştırmanın temel değişkeni olması nedeniyle aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **1.2.5.3. Örgüte Duyulan Güven (Sistem Güveni)**

Örgüte duyulan güven, örgütün güvenilirliğinin çalışanlar tarafından ne derece algılandığı ile ilgilidir. Çalışanın, örgütün kendisi için fayda sağlayacağına veya en azından zararsız bir eylem gerçekleştireceğine dair güven, örgüte duyulan güveni ifade etmektedir (Tan ve Tan, 2000: 4). Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven birbirinden farklı iki kavram gibi görünse de bir bütün olarak örgütsel güveni temsil etmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997: 618). Çalışanlar, yöneticileri ile etkileşiminden kaynaklanan çıkarımlardan yöneticilerin tüm örgütü temsil ettiğini düşünerek yöneticilerine duydukları güveni tüm örgüte atfetme eğilimindedirler (Tan ve Tan, 2000: 5).

Örgüte duyulan güven bir başka yönüyle değerlendirildiğinde bireyin şahsi olmayan sosyal yapıların doğruluğuna ve işleyişine duyduğu güveni içeren sisteme duyulan güven olarak değerlendirilmektedir. Sisteme duyulan güven ise, çalışanların bir bütün olarak örgüte duyduğu güveni ifade etmektedir. Örgüte yönelik sistem güveni hem örgüt içinde formel yapıda bulunan otoritelere hem de teknik sistemdeki standart ve prosedürlere duyulan güveni kapsamaktadır (Dede, 2017: 46). Luhman

(1979)'a göre sistem güveni gizli bir yapıya sahip olmakla birlikte kişilerarası güveni etkileyen günlük deneyimlerin ötesinde bir özelliğe sahiptir (Nyhan ve Marlowe, 1997: 618).

Örgüte güven seviyesinin yüksek olabilmesi için, örgüt içinde çalışan ilişkileri derin ve kaliteli olmalı, çalışanların görev tanımları ve sorumlulukları açık olmalı, örgüt içi iletişim doğru, zamanında ve sık olmalı, örgüt içi iş yapabilme yeterliliğinin olduğuna inanılmalı, ortak amaçlar açık ve anlaşılır olmalı ve örgüt bir amaç ve vizyon sahibi olmalıdır (Joseph and Winston, 2005: 8). Demek ki böyle bir koşulda sistem güveni verimliliği yüksek seviyede seyredebilir.

### **1.2.6. Kişilerarası Güven**

Güven ve örgüte yönelik güven düzeyleri literatürde yaygın olarak işlenmesine karşın kişilerarası güven düzeyine yönelik sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Kişilerarası güven düzeyinin kapsamı, hedefi ve yararları konusundaki tartışmalar sürmektedir. Bu çalışma da bu tartışmaya küçük bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

#### **1.2.6.1. Kişilerarası Güven Kavramı**

Yardımsızlık, dürüstlük, yetenek, sadakat ve buna bağlı olarak örgütsel karlılık gibi bir dizi önemli örgütsel çıktı ile ilişkili olduğundan kişilerarası güvenin bir işletmenin karlılığını doğrudan etkilediği ileri sürülmektedir. Bu nedenle kişilerarası güven düzeyinin gerekliliği ile ilgili araştırmanın hem yönetim yazını hem de konaklama işletmeleri yöneticilerinin ve çalışan gruplar arasında işbirlikçi davranışlar sergilemeleri konusunda faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kişilerarası güven, bir birey veya grup tarafından, başka bir birey veya grubun yardımsız ve dürüst olacağına ilişkin sözüne, sözlü veya yazılı beyanına güvenebileceği beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1967: 651).

Nyhan ve Marlowe (1997)'e göre ise kişilerarası güven, bir tarafın diğer tarafa adil, etik ve öngörülebilir bir şekilde davranması için sahip olduğu güven düzeyini ifade etmektedir.

Kişilerarası güven, bireyin başkasının eylem ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayalı olarak savunmasızlığı kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer, 1998: 395).

Williams (2014)' e göre kişilerarası güven, bireyin diğer bireyin davranışına ilişkin beklentilere dayalı olarak savunmasızlığı veya riski kabul etmeye istekliliğidir.

Hoy ve Tschannen-Moran (1999) ise kişilerarası güven boyutlarına atıf yaparak bir tarafın dürüst, güvenilir, yardımsever, yeterli ve açık olma davranışlarına dayalı olarak diğer tarafın onu benimsemeye istekli olması şeklinde tanımlanmaktadır (Polat ve Taştan: 559).

Örgütlerde kişilerarası güven yatay ve dikey olmak üzere iki kategoride gerçekleşebilmektedir. Yatay güven, çalışma arkadaşlarının birbirlerine duydukları güveni ifade etmektedir. Yatay güven, çalışanın davranış ve eylemlerini kontrol edemeyecekleri iş arkadaşlarının eylemlerine karşı savunmasız olma isteğidir. Bireyin çalışma arkadaşlarına güven duyması onların, yeterliliğine, adil ve dürüst davranışlar sergileyeceklerine olan inancını gösterir. Dikey güven ise, astlar ile üstler arasındaki güvendir. Bu güven ilişkisinde üstler astlarına karşı veya astlar üstlerine karşı güven duymaktadır. Üstlerin astlara duyduğu güveni belirleyen etkenler, astların işlerinde sorumluluğu paylaşma ve bağımsız olarak işlerini yapabilme istekleri ve yeteneklerine inanma dereceleridir. Bu süreçte yönetici, çalışanın çabası ve performansı karşılığında tavsiye, övgü veya belki de ceza verir (Krot ve Lewicka, 2012: 225; Hoe, 2013: 152). Astların üstlerine duydukları güvende ise üstün, adil, tutarlı, sadık ve dürüst davranışlar sergilemesi söz konusudur (Hosmer, 1995: 384). Kramer (1996)' e göre bu davranışlara promosyonlar, atamalar, maaş zamları ve çalışanların desteklenmesi kaynaklık etmektedir (Uzbilek, 2006: 18). Örgüt ortamında güven ilişkisini oluşturmak yöneticiye düşmektedir. Yöneticiye duyulan güven, çalışanlar açısından örgüte duyulan güven ile özdeşirilir ve çalışanın motivasyonu artmasına olanak sağlar. Artan motivasyon performans ve verimliliğe doğrudan etki edecektir.

### 1.2.6.2. Kişilerarası Güven Boyutları

Örgüt yazınında güvenin birçok tanımında çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olduğu görülmektedir. Butrel ve Cantrell (1984) kişilerarası güven düzeyini işbirliği koşuluna kaynaklık ettiğini ileri sürmektedir. Ayrıca insanların altı farklı kişilik özelliklerinin kişilerarası güven ilişkisine etki ettiğini savunmuşlardır. Bunlar: dürüstlük, yetenek, güvenilirlik, yardımseverlik ve açıklık dır (Butler ve Cantrell 1984; Mayer ve diğerleri 1995; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999).

*Yetenek:* Örgütün yeterli bilgi, uzmanlık, beceri, liderlik ve ilgili alanlarda diğer karakteristiklere sahip olduğunda gerekli vaatleri gerçekleştirme istekliliğidir (Xie ve Peng, 2009: 574). Sahip olunan beceriler, yeterlilik ve özellikler grubudur. Yetenek, bir tarafın belirli bir alana nüfuz etmesini sağlar. Yeteneğin alanı spesifiktir. Örneğin, birey bazı alanlarda yetkin olabilir ve bu alanlarda yaptığı işlerden güven duyabilir. Ancak bireyin kişilerarası ilişkilerde eğitim ve deneyim seviyesi düşük ise böyle bir kişiye kendi teknik alanıyla ilgili analitik görevleri yerine getirme konusunda güvenilebilse de, bu kişiye önemli bir müşteriyle temas kurma konusunda güvenilmeyebilir. Bu yüzden güven spesifiktir (Mayer ve diğerleri, 1995: 717).

*Yardımseverlik:* Yardımseverlik, ben-merkezci bir kâr güdüsü dışında, bir bireyin güvenilen kişiye karşı iyilik yapmaya istekliliğidir. Birey güvendiği kişiye bağlılık duyar ve böylelikle ilişkide potansiyel olarak daha savunmasız olmasına rağmen rahat hissetmesini sağlar. Yardımseverlik, güvenilenin güvenilene karşı olumlu bir yönelim algısıdır (Mayer ve diğerleri, 1995: 719; Larzelere ve Huston, 1980: 596). Yardımsever bir birey yalnızca kendi çıkarlarını göz önünde bulundurmaz, aynı zamanda örgütü için iyi şeyler yapma eğilimindedir. Yüksek düzeyde fırsatçılık, düşük düzeyde yardımseverliği getirir ve bu tür bir yardımseverliğin ilgili olduğu durumlarda alınan güven üzerinde olumsuz bir etki yaratır (Svare, Gausdal ve Möllering, 2019: 4). Dolayısıyla fırsatçılığın düşük olduğu işletmelerde yardımseverlik arzusunun yüksek olması beklenir.

*Dürüstlük:* Dürüstlük; ahlaki, sanatsal veya diğer değerlere ilişkin bir kurala tavizsiz bir bağlılık, mutlak samimiyet ve açık sözlülük; her türlü aldatma, yapaylık ve

sıgılıktan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Örneğın, birey adalet ve kişisel mutlulukla çelişen koşulsuz bağılığa veya doğruyu söyleme ve nezaket gibi sıralanamayan koşullu taahhütlere sahipse, birey dürüstlüğünü koruyamaz (Mcfall, 1987: 5-7). Dürüstlük, sorumlulukla ilgili içselleştirilmiş değerlerin gücü, sorumluluklardaki çatışmayı önleme veya çözüme, başkalarının amaçlarını kendi amaçları olarak görebilmeyi gerekli kılar (Deutsch, 1958: 268). Yani dürüstlük için kötü niyetli davranışlardan kaçınma iyi niyetli davranışlara yönelme durumu olarak değerlendirilebilir.

*Güvenirlik:* Bir başkasına kişisel güvenle güvenme veya bir başkasının fiziksel güvenliğine güvenmek olarak tanımlanmaktadır (Johnsen-George ve Swap, 1982: 1308). Güvenirlik, bireyin ihtiyaç duyduğu şeyi gerçekleştirmesi için diğerine ne kadar güvenebileceği ile ilgilidir. Güvenirlik, öngörülebilirlik duygusunu yardımseverlik ile birleştirir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 187). Güvenirlik faktörünü oluşturan unsurlar, algılanan güvenirlüğın yanı sıra algılanan kişinin niyetleriyle de ilgilidir. Bu unsurlar arasında nezaket, dürüstlük, saygı, iyilik, özveri, samimiyet, ahlak, sabır algıları yer alır (Heimovics, 1984: 545).

*Uzmanlık:* İlgili bilginin miktarı, yetenek veya beceri derecesi veya yargının geçerliliği şeklinde tanımlanabilir (Giffin, 1967: 107). Güven için iyi niyet her zaman yeterli değildir. Birey bir başkasına bağımlıysa ve bir beklentiyi yerine getirmek için belirli seviyede beceri söz konusu ise, beklentileri gerçekleştirmek için sadece iyi niyetli olmak yetmez. Örneğın, bir örgütte yönetici ve çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye konusunda birbirine bağılıdır. Çalışanlar, yöneticilerinin uzmanlığına güvenebilir ve çalışmasında yardımcı olacağına inanabilir; fakat yönetici yeteri kadar deneyim sahibi değil ya da bu bilgiyi aktarmada yetersiz ise, o zaman çalışanın yöneticisine olan güveni azalır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 188).

*Açıklık:* Açıklık; bilgi, etki ve kontrol paylaşımı aracılığıyla bireyi diğerlerinin eylem ve tutumlarına karşı savunmasız hale getirme durumudur. İlgili bilginin diğerleri ile paylaşılmasıdır (Handford ve Leithwood, 2013: 198). Açıklık, karşılıklı güveni, bilginin kötüye kullanılmayacağı ve karşı tarafta aynı güven duygusunu



uyandırabileceği bir güveni işaret eder. Güvensizlik güvensizliği doğurur. Bilgiyi paylaşmaktan sakınan bireyler şüphe uyandırır; insanlar neyin ve neden gizlendiğini merak ederler. Açıklık yoluyla, güveni genişletmek istemeyen insanlar, kendi yarattıkları yalıtılmış hapisanelerinde yaşarlar (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 188). Söz konusu durum işletme açısından da olumsuz sonuçlar doğurabilir.

### **1.2.6.3. Kişilerarası Güven İle İlgili Araştırma Bulguları**

Yönetim yazınında bir tarafın, diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarına göre hareket etme istekliliği olarak tanımlanan, kişilerarası güvenin işbirliği koşuluna kaynaklık ettiği ileri sürülmektedir. Kişilerarası güven düzeyine yönelik sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır(Butrel ve Cantrell, 1984). Yazında yapılan meta analiz çalışmalarında kişilerarası güvenin takım performansını pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Nirwan, 2014; Mach, Dolan ve Tzafrir, 2010; Wang, Liang ve Chen, 2010).

Polat ve Taştan (2009) Kocaeli üniversitesi yükseköğretim öğrencilerinin öğretim elemanlarına olan güven düzeyi ve akademik başarılarına etkisinin incelendiği araştırmada sonuçlar, üniversite öğrencilerinin öğretim elemanlarına orta düzeyde güvendikleri tespit edilmiştir. Ayrıca öğrencilerin güveni oluşturan alt boyutlardan en çok öğretim elemanlarının dürüstlüğüne güvendiği saptanmıştır. Bununla birlikte güven ile akademik başarı arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Judeh (2011) Ürdün de konaklama işletmelerinde çalışanlar açısından kişilerarası güven ile de demografik faktörler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyine göre kişilerarası güvende bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Buna karşın 27 ila 35 yaş arasındaki çalışanlar, yöneticilerine 18 ila 26 yaş arasındaki çalışanlara göre güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda 45 yaş ve üzerinde olan çalışanlar, yöneticilerine 36 ila 44 yaş arasındaki çalışanlara göre güven düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte 4 ila 6 yıllık deneyime sahip çalışanların 1 ila 3 yıllık deneyim sahibi olan çalışanlara göre yöneticilerine, daha yüksek düzeyde kişilerarası güven ifade ettikleri saptanmıştır.

Krot ve Lewicka (2012) Polonya’ da bir iç çamaşırı şirketindeki yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkide güvenin rolünü incelemişlerdir. Çalışmada bulgular, kişilerarası güven boyutlarından yardımseverliğin yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkide en önemli güven düzeyi olarak tespit edilmiştir. Öte yandan dürüstlük, iş arkadaşları arasındaki ilişkide güvenin en önemli boyutu olarak ortaya konmuştur.

Yine Tamer ve Dereli (2014) yapı market sektöründe çalışanlar açısından kişilerarası güven, işgören desteği ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri araştırmada sonuçlar, kişilerarası güvenin normatif bağlılık ve işgören desteğini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Öte yandan sadece normatif bağlılığın işgören desteği üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Yine Derin (2017) Malatya İnönü Üniversitesinde çalışan 201 öğretim elemanı üzerinde iş yerinde kişilerarası güven ile işgören sessizliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre öğretim elemanlarının kişilerarası güven düzeyinin, hem işgören sessizliğini hem de psikolojik rahatlı pozitif etkilediği saptanmıştır.

Lei ve diğerleri (2018) Çin’ de 68 imalat ve hizmet firmasında ki çalışanlar üzerinde bilgi paylaşımı, kişilerarası güven ve yenilikçi yetenek arasındaki ilişkide liderlik desteğinin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Çalışmada bulgular, bilgi paylaşımı ve kişilerarası güven arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Kişilerarası güvenin süreç yeniliğini ve ürün yeniliğini pozitif etkilediği saptanmıştır. Öte yandan liderlik desteğinin kişilerarası güven ve bilgi paylaşımı üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Dokur (2019) Osmaniye’de yetişkinler üzerinde yaptığı bir araştırmada bireylerin, kişilerarası güven duygusu ile dindarlık düzeyleri arasındaki ilişkileri ele aldığı çalışmanın bulgularına göre bireylerin kişilerarası güven duygusu ve dindarlık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, bireylerin dindarlık düzeyleri arttıkça kişilerarası güven duygusu da arttığı kanısına varmıştır.

### **1.3. Takım Performansı**

Çalışmada incelenecek temel konu takım performansdır. Ancak, takım performansına daha iyi odaklanmak için öncelikle performans, performans boyutları ve performans düzeyleri ile öz bilgi verilmiştir.

#### **1.3.1. Performans Kavramı**

İşletmeler, küresel ölçekte rekabetçi faydayı sürekli kılabilmek için, düşük maliyet ve yüksek kalite ile yenilik ve farklılık yaratarak rakiplerine karşı üstünlük göstermektedir. Bu sebeple verimlilik işletmeler için oldukça önemlidir. Bununla birlikte performans işletmenin verim gücünü arttıracığı gibi küresel ölçekte de rekabet gücünü arttıracaktır.

Performans çok sık karşılaşılan ve tanımlanması güç bir kavramdır. Açıklayıcı olması bakımından performans kavramının çeşitli tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

Kökeni Fransızca “performance” sözcüğünden türetilen performans kavramının sözlük anlamı “başarım, verim gücü” olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 2021).

Performans; belirli bir iş sürecinde birey ve/veya grubun işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nitel ve nicel sonuçları olarak tanımlanmaktadır (Uysal, 2015: 33).

Performans; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir (Bingöl, 2014: 367).

Pugh’ a göre ise performans, görev sürecinde önceden belirlenen kriterleri karşılayacak şekilde, işin yerine getirilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet veya düşünce biçimidir (Helvacı, 2002: 156).

Birey, işine bir takım özelliklerini taşır ve bu özelliklerini kullanarak, kendisine verilen görevi en iyi biçimde yerine getirmeye çalışır. Birey, işinde gösterdiği iyi performans sayesinde, ekonomik ve sosyal açıdan fırsatlar elde eder, gelişir ve terfi yoluyla yükselir. Bir örgütün tüm üyeleri yüksek düzeyde görevini yerine getirdiğinde örgütün stratejik hedeflerine ulaşma şansı performansla belirlenir (Bingöl, 2014: 368). Dolayısıyla performans arttıkça örgüte olan bağlılık ve stratejik amaçlara ulaşılması kolaylaşır.

Performans çok çeşitli boyutlardan oluşmaktadır. Performansın boyutları etkinlik, verimlilik, kalite, tutumluluk, üretkenlik, bütçeye uygunluk, ekonomiklik, müşteri memnuniyeti, yeterlilik gibi çok çeşitli sayılabilmektedir. Fakat zaman içerisinde çıktıların ve sonuçların farklı özellikler taşıması ve farklı grupların ilgi alanlarının değişmesi nedeniyle bazı boyutların ön plana çıkmasına, bazılarının ise geri planda kalmasına neden olmuştur. Bütçeye uygunluk gibi bazı kavramlar tamamen olmasa da önemini yitirmiştir (Yörüker vd., 2003: 15). Örgütsel açıdan ele alındığında, performansın beş temel boyutu bulunmaktadır (Çetin, 2006: 5). Bu boyutlar;

*1-Kalite:* Kalite, verimliliği de kapsayarak; çıktıların ve sonuçların müşteri beklenti ve arzularına uygunluk derecesidir. Kalite müşteri ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasındaki etkinliğin ölçülmesidir (Yörüker vd., 2003: 22).

*2- Verimlilik:* Örgütün hedeflerini göz önünde tutarak, eldeki kaynaklarla en yüksek çıktının elde edilmesini ya da sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdi ile elde edilmesini ifade eder. Teknik anlamda verimlilik, belirli bir kaynak miktarı ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkiyi anlatırken; matematiksel olarak çıktının girdiye oranı şeklinde ifade edilir (Köseoğlu, 2005: 217).

*3-Etkinlik:* Örgütün amacına ulaşma derecesi olarak nitelendirilmektedir. Örgüt açısından etkinlik; hammadde, işçilik, malzeme ve diğer girdilerin örgüt içinde var olan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin veya verimli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme niteliğindedir (Şimşek ve Çelik, 2011: 162)

*4-Tutumluluk:* Uygun nicelik ve nitelikteki kaynakların en düşük maliyetle en uygun zamanda gerçekleştirilmeyi ifade eder. Tutumluluk, minimum girdi ve üretim faktörleriyle, en çok çıktının elde edilmesidir. Kaynakların doğru miktarda, doğru zamanda, doğru yerde ve uygun maliyetle tedarik edilmesi tutumluluğun bileşenleridir (Özer, 1997: 75).

*5-Karlılık:* Belirli bir dönemde elde edilen kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Kârlılığın yüksek olması için, üretim maliyeti ve sermayenin düşük olması gerekirken kaynak miktarı ve fiyat yüksek olmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2011: 164)

### **1.3.2. Performans Düzeyleri**

Performans işletmeler, çalışanlar ve yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Bu özelliği itibarıyla belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirildiği süreç içerisinde bireylerden, örgütten ve takımlardan daha iyi sonuçlar alınmasının bir aracıdır. Bu düzeyler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

#### **1.3.2.1. Bireysel performans**

Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin sahip olduğu ve kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilmektedir. Bu yetkinlikler, sadece işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görev ve davranışları da kapsamaktadır. Doğrudan işe yönelik olmayan yetkinlikler arasında takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin sayılabilir (McGrath, Macmillan ve Venkataraman, 1995: 251-253). Bireysel performans kişisel özellikler, önceki iş deneyimleri, görev süresi, yaş, çalışma ve kişilerarası ilişkiler gibi faktörlerden etkilenmektedir (Hutchinson, 2013: 21).

Çalışanın performansı, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışırken ihtiyaç duyduğu etkinliklerin niteliğine göre, görev performansı ve kurumsal performans olarak iki kategoriye ayrılabilir. Görev performansı, işin teknik ve uzmanlık yönüyle ilgilidir. Kurumsal performans boyutlarından biri, kişiler arası ilişkilerde kolaylaştırıcı davranışları ifade eder ve çalışanlar arasında ilişki ve iletişimin

iyileştirilmesi, anlayış ve uyumun sağlanması, gerginliklerin önlenmesi ve çatışmaların yönetimi gibi kurumsal bir amaca hizmet eder (Paşa, 2007: 83).

Kurumlar da en değerli varlık insan olduğundan ötürü insandan en yüksek faydayı elde etmek istemeleri bireysel performansa olan ilgiyi ve bu alana yönelik çalışmayı geliştirmiştir. Kurum içinde çalışan bireylerin bireysel performanslarını oluşturan üç unsur bulunmaktadır (Karatepe vd., 2019: 107). Bu unsurlar Paşa (2007)' e göre;

- Odaklanma (çalışan ne yapacağını bilmelidir).
- Yetkinlik (çalışanın yapabileceği işin becerilerine sahip olmalıdır).
- Adanma (çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır).

Bireysel performansın takım performansı için gerekli, fakat yeterli olmadığı söylenebilir.

### **1.3.2.2. Takım Performansı**

Takım kavramı, ortak bir norm ve davranış biçimlerini benimseyen, aralarında çeşitli rol farklılaştırması gerçekleştiren, ortak hedefi paylaşan, karşılıklı iletişimi esas alan ve etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişinin birlik olması ile oluşan sosyal bir olgudur (Koçel, 2018: 622). Takım çalışması ise, sıradan insanların olağanüstü sonuçlar elde etmesini sağlayan işbirliğine dayalı bir süreç olarak tanımlanır (Scarnati, 2001: 5). Takımlar, örgütte çalışanların yeteneklerini birleştirerek, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda kullanılan bir güç faktörüdür (Gümrükçü, 2016: 33). Ortak bir fikir üretebilen yüksek düzey performansa sahip takım üyelerinin takım ruhunu özümsemesi, işletmenin amaçlarına sıkı sıkıya bağlı kalmaları verimliliğin artmasına, maliyetlerin azalmasına, rekabet gücünün iyileşmesine ve işten duydukları memnuniyet takım performansını da etki edecektir.

Sınıflandırmanın bütünlüğünün görülmesi için bu başlık altında takım, takım çalışması ve takım performansı hakkında öz bilgi verilmiştir. Ancak araştırmanın temel değişkeni olması nedeniyle aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### 1.3.2.3. Örgütsel Performans

Örgütsel performans kavramı, bir örgütün ortak bir amaca ulaşmak amacıyla insan, fiziksel ve sermaye kaynakları dahil olmak üzere üretken varlıkların gönüllü birliği olduğu fikrine dayanır (Carton ve Hofer, 2006: 3). Örgütsel performans, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesini verimlilik ve etkililik temelinde gösteren çıktı ve ya faaliyetlerin sonucu şeklinde tanımlanmaktadır (Yıldız, 2021: 17).

Örgütsel performans, bir stratejiyi uygulama maliyetine dayalı performans ölçümlerinden (ör: kâr ölçümü) ve bir stratejiyi uygulamanın maliyetini hesaba katmayan gelire dayalı performans ölçümlerinden oluşur (Kırca vd., 2005: 25). Ancak, açık bir sistem olan işletmelerde performansın ölçümü zordur. Her ne kadar belli bir kar merkezinin performansı, pazar payı, kârlılık gibi ölçütlerle; belli bir iş sürecinin performansı, hata oranı zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı ölçütlerle değerlendirilse de, bu ölçülebilen performans göstergelerine her kişinin ne kadar katkı yaptığının açıkça saptanması oldukça zordur (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 107). Örgütsel bir sistem olan işletmelerde, performansı ölçmek için, nelerin ölçülmesi gerektiği ve ne tür göstergelerle ölçülebileceğini saptamak açısından performans boyutları önemli yer tutar (Avcı, 2005: 115). Örgütsel performans boyutlarını ortaya koyan ve performans ölçümüne yönelik klasik yaklaşım olarak ele alınan temel çalışma Sink ve Tuttle'nin modelidir. Model bir örgüt sistemi performansını belirleyen boyutları yedi kriter ile açıklamaktadır. Bunlar; etkinlik, etkililik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, kârlılık ve bütçeye uygunluktur (Rolstadaş, 1998: 992). Bu boyutlar konaklama işletmeleri açısından düşünüldüğünde, çalışan performansı üzerinde ve müşteri memnuniyetinde önemli rol oynayabilir.

### 1.3.3. Takım Performansı

Teknolojik değişim ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz çalışma hayatında, örgütler performanslarını arttırmak amacıyla, bireysel yönelimden ziyade takım tabanlı oluşumları benimsemeye başlamıştır. Takımlar, kısa sürede birlik olmayı başarabilen farklı yeteneklere sahip, bilgi ve yetenek düzeyi gelişmiş ve karşılıklı bağlılığı içeren yapılar olduklarından örgütler yüksek performans sağlamada takım

çalışmasına öncelik vermektedir. Bu durumda örgütlerin performansını, takımların oluşturacağı performans ve yine takımların performansını da takımları oluşturan bireylerin performansı belirlediği söylenebilir. Bu kısımda takım kavramının tanımı, takım oluşturma süreci, takım türleri ve takım performansı üzerinde durulmaktadır. Daha sonra süper liderlik, kişilerarası güven ve takım performansı ilişkisi incelenecektir.

### **1.3.3.1. Takım Kavramı**

Geçmişten günümüze insanoğlunun her alanda kullandığı bir olgu olan takım kavramı, İngilizcedeki “team” sözcüğü ile ilişkilendirilmektedir (Ç.Tekin, 2021: 314). Yönetim literatürü açısından bakıldığında işletmeler için takım, takım çalışması ve takım performansı kavramları oldukça önemli bir işleve sahiptir. Bu nedenle yönetim literatüründe takım kavramını açıklayan birçok tanım söz konusudur. Yapılan tanımlar irdelendiğinde, takım kavramına ilişkin tanımların genel anlamda benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda takım ile ilgili tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

Türk Dil Kurumu (2021) sözlüğünde, takım kavramı; “meslek, davranış, durum vb. yönlerden birbirine uyan kimselerin oluşturduğu topluluk veya görev bakımından birbirini tamamlayan kimselerin topluluğu” şeklinde tanımlanır.

Takım, başkaları tarafından aynı sosyal grubun üyesi olarak görünen ve yaptıkları görevlerden dolayı birbirlerine bağımlı olan bireylerin oluşturduğu sosyal varlıklar olarak tanımlanır (Guzzo ve Dickson, 1996: 309).

Katzenbach and Smith (1993)’ e göre takım, ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini karşılıklı olarak sorumlu tuttıkları bir yaklaşıma adanmış, birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir grup olarak tanımlanır. Takım, ortak bir amaç çevresinde tamamlayıcı becerilere sahip bir grup insanın birlik olma durumudur (Armstrong, 2020: 80).



Tüm bu tanımlara dayanarak takımların ortak özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002: 236):

- Birbirini tamamlayan bilgi ve becerilere sahip olmak,
- Ortak amaç ve hedeflerin varlığı,
- Ortak bir yaklaşımı benimsemek,
- Birbirine karşı sorumlu olmak,
- İki veya daha fazla kişiden oluşmak,
- Güçlü bir iletişim şeklinde sıralanabilir.

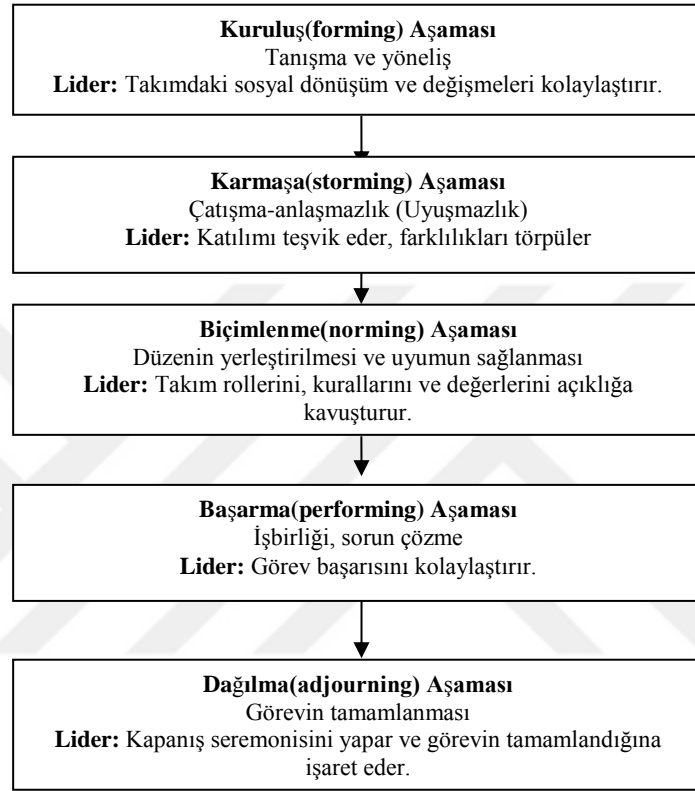
Takımlar ortak bir hedefe yönelik algılarını, davranış ve düşüncelerini yönlendiren zihinsel modellere ve prosedürlere sahip birbirlerine bağlı olan topluluğu tanımlamaktadır.

Takım çalışması kavramı ise; iş yükünü kolaylaştırmak, karşılıklı olarak istenen hedeflere ulaşmak ve değişen iç ve dış çevreye uyumu sağlamak için etkileşime giren bir dizi esnek davranış, biliş ve tutum olarak tanımlanmaktadır. Takım çalışması, bir grubu oluşturan bireylerin toplam görevlerinden veya görevle ilgili başarılarından daha fazlasıdır (Salas vd., 2004: 498).

### **1.3.3.2. Takım Oluşturma Süreci**

Günümüzde değişen yönetim anlayışları takımların, bireylerin tek başına gösterdikleri toplam çabalarından daha yüksek performans ve etkinlik düzeyine ulaşabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle takım çalışmasına öncelik tanıyan örgütlerin bunu bir plan dahilinde uygulamaları gereklidir. Takımlar bir anda oluşabilen topluluklar değildir. Bir araya gelmiş bir grup insandan beraber hareket edebilen, iyi koordine edilmiş bir takım oluşturmak zaman alır ve takım üyeleri arasında çok miktarda etkileşim gerektirir. Takımlar ancak birkaç aşamadan geçerek olgunluğa ulaşmaktadırlar (İTO, 2009: 81)

Tuckman ve Jensen (1977) çalışmalarında takımların beş kategoride oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; kuruluş, karmaşa, biçimlenme, başarıma ve dağılma aşamasıdır.



**Şekil 1. 1:** Takım Oluşturma Süreci Aşamaları

**Kaynak:** Şimşek, 2005, s.392.

*Kuruluş(forming) Aşaması:* Takımların tanışma ve yönelme aşamasıdır. Üyeler birbirlerini tanımaya çalışır ve kibar davranış sergiler. Çatışmalar doğrudan dile getirilmez; bireylerin birbirlerine ısınması amaçlanır (Kutunis, 2002: 244). Bu aşamada takım üyeleri yapacakları iş ve izleyecekleri yol konusunda hazırladıkları sorulara yanıt aramaktadır. Üyeler ilk kez işbirliği sağladığı için bireylerin davranışları temkinli ve soğuktur (Tuckman, 1965: 384). Bu aşamada liderin rolü oldukça önemlidir. Bireysel roller ve sorumluluklar açık ve net olmadığından üyeler, tüm sorularının cevaplarını lidere sorarak bulabilirler. Kuruluş aşaması boyunca

lider, bireylerin birbirlerini tanınması için gerekli zamanı vermeli ve kendi aralarında gayri resmi tartışmalara girmelerini sağlayacak gerekli ortamı hazırlamalıdır (Balsak, 2012: 44). Takım performansının oluşumunda ilk aşama kuruluş (forming) aşamasıdır. Bu aşama başarılı bir şekilde tamamlanırsa ileride takımın göstereceği performansta iyi olacaktır.

*Karmaşa (storming) Aşaması:* Bu aşama boyunca takım üyeleri kendilerinden ne istenildiğini bilir ve üstlendikleri rollere hakim oldukları için kişiliklerini de ön plana çıkarırlar. Üyeler arasında rol çatışması vardır. Takımdaki tüm üyelerin belirli rolleri vardır ve bu rollerin kendilerine verilmemesi durumunda hayal kırıklığı yaşanabilir. Üyeler, tercih ettikleri rol ya da başka bir üyenin rolünü üstlenmek için mücadeleye girebilir, ilişkileri gergindir, hayal kırıklığı hissedilebilir derecededir ve mevcut çatışmayı başarıyla sonlandırmadan anlaşma yolunu seçmek istemezler. Takımlarda benzer yönlere sahip üyeler arasında koordinasyon sağlanabilir veya ciddi çatışmalar çıkabilir. Takımlar bu sürecin ötesine geçmeyi başarılı bir şekilde atlatamazlarsa, oluşumlarını aktifleştiremeyecek ve yüksek performans sergilemede yetersiz kalacaktır (Kutunis, 2002: 244). Lider, üyeler arasında etkin bir iletişim sağlamalı ve üyelerin kendilerine verilen rolleri en iyi şekilde taşıyacakları konusunda onları ikna etmeli; kişisel algılamalardaki farklılıkları gidererek uzlaşmayı sağlamalıdır.

*Biçimlenme(norming) Aşaması:* Bu aşama tüm uyuşmazlıklar ve çatışmaların çözümlendiği aşamadır. Takım üyeleri alt-gruplar ile birlikte çalışmanın önemini kavramaya başlarlar ve düşüncelerini daha rahat ve güvenli bir şekilde ortaya koyabilir. Bu aşamada, bireylerin üstlenecekleri roller konusunda fikir birliği sağlanır (Kutunis, 2002: 245). Davranış biçimlerini uyumlaştırma aşaması olarak kabul gören bu aşamada, takım birlik ve beraberliğin sağlanmasıyla, üyeler arasında yakın ilişkiler gelişmekte ve takım ruhu oluşmaktadır (İTO, 2009: 86).

*Başarma(performing) Aşaması:* Bu aşamada, nihayet takım oluşmuş ve arzulanan amaca ulaşılmıştır. Takım üyeleri kendilerine bir çalışma düzeni oluşturarak, süreci geliştirmek ve problemin çözümü için gayret gösterirler. Bu aşama bir nevi üretim aşamasıdır. Takımın güveni ve verimliliği üst düzeydedir. Bu aşamada liderlik, takım

üyeleri arasında paylaşılır. Üyeler rollerini tamamlayacak yüksek beceri ve yeteneğe sahiptir (Gökçegöz, 2000: 264).

*Dağılma(adjourning) Aşaması:* Bu aşama, belirli bir görevi icra ettikten sonra dağılacak olan takımların geldiği son aşamadır. Takımda farklı rollere sahip bireylerin hedefe ulaşmasıyla birlikte çalışmalar giderek yavaşlar. Takım üyeleri arasında oluşan güçlü bir bağ ve diyalogun dağılacak olmasından korkarlar. Üyeler hedefe ulaşmanın mutluluğunu ve ayrılmanın verdiği üzüntüyü bir arada yaşarlar. Takım lideri işi başarmaktan duyduğu mutluluğu bir törenle ve üyelere ödülleri vererek pekiştirir (Kutaniş, 2002: 246). Aksi takdirde yüksek takım performansına ulaşılması güçlenir.

### **1.3.3.3. Takım Türleri**

Yönetim yazınında takım türleri ile ilgili pek çok araştırma yapılmış ve takımlar özellikleri bakımından farklılık gösterdiği için çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Özellikle takım türlerinin sınırlandırılmasında takımın kuruluş amacı, sürekliliği seyretmesi, takım üyelerinin bağımsızlık düzeyi, takım içi ilişkilerin biçimsel veya biçimsel olmayan nitelikte olması takım türlerinin sınıflandırılmasındaki kriterleri oluşturmaktadır.

Takımlar temel olarak biçimsel ve biçimsel olmayan takımlar olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır. Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak için örgüt tarafından oluşturulan takımlardır. Biçimsel olmayan takımlar ise, örgütün iradesi dışında sosyal özellikleri ön planda tutan üyelerin bir araya gelmeleri ve anlaşmaları ile oluşmaktadır (Kutaniş, 2002: 247).

Robbins (2017: 301-500) takımları problem çözücü takımlar, kendi kendini yöneten takımlar, proje takımları ve sanal takımlar olarak beş kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar;

#### **1.3.3.3.1. Problem Çözücü Takımlar**

Bu tür takımlar aynı meslek grubunda faaliyet gösteren veya tek bir birime bağlı çalışan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişiklik gösteren gönüllü bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (İnce vd., 2004: 429). Bu gruba en iyi örnek 1980'lerdeki kalite çemberleridir. Bilindiği üzere çember çalışmaları bir iş takımı olarak 8-10 çalışandan veya ustabaşından oluşmakta ve belli bir sorumlulukta periyodik olarak kalite problemleri ve bu problemlerin nedenleri ve çözümleri konusunda düzenli çalışmalar yapmak amacıyla toplantılar düzenlemektedir (Fettahgil, 2015).

Bu takımların temel amacı problem çözmektir. Çalışanlar her hafta birkaç saatliğine bir araya gelerek bir problemi çözmeye çalışır, çalışma şekilleri ve problem çözme yöntemleri konusunda fikir üretmekte veya bazı görüşleri paylaşmaktadırlar. Problem çözmeye yönelik gösterilen işbirliği takım içindeki güçlü iletişim ve motivasyona bağlıdır. Bu tür takımların temel çalışma prensipleri amprik olup, hataların sonuçlarını iyileştirmek yerine yeni çözüm arayışlarına eğilimlidir. Ancak yarattıkları fikirleri gerçekleştirmek gibi bir yetki söz konusu değildir. Yalnızca öneri söz konusu olabilir (Alagöz, 2007: 15).

#### **1.3.3.3.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar**

Kendi kendini yöneten takımlar, çoklu beceriye sahip 10-15 kişiden oluşan; yapılan işler üzerinde ortak bir kontrol, iş tanımları, çalışma alanları ve denetleme prosedürleri gibi konularda karar alma yetkisine sahip bir gruptur (Kutunis, 2002: 248). Bu tip takımlara bazı kaynaklarda "Otonom Çalışma Takımları" olarak değerlendirilebilmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar kalite kontrol çemberlerinin gelişmiş ve olgunlaşmış halidir. Bu tür takımlarda üyeler arasında herhangi bir hiyerarşinin olmadığı ve üyelerinin takım içindeki görevlerini belirleme konusunda karar alma yetkisinin olduğu bir yapıyı içerir (Ataman, 2009: 423). Yine bu gibi takımlarda her bir grup neredeyse küçük bir işletme girişiminde bulunmaktadır. Ayrıca küresel ölçekte kabul edilen pazar koşulları çevresinde iş ilişkisi kurarlar ve karşılıklı müşteri anlayışını benimserler. Bu tür takımlar kendi üyelerini seçebilir ve aynı zamanda üyelerin başarı durumlarına ilişkin değerlendirme

yapabilmektedir (İnce vd., 2004: 431). Bu durum konaklama işletmelerinde yaygın olarak görülmektedir.

#### **1.3.3.3.3.Proje Takımları**

Proje takımları, belli bir süre zarfında belli bir amaca ulaşmak gayesiyle birlik olan insan topluluğundan oluşan bir takımdır (Weimann, Pollock, Scott ve Brown; 2013: 334). Bu tür takımlar “Çapraz Fonksiyonlu Takım” şeklinde de bilinmektedir. Üretimi zor ve oldukça kompleks olan ürünleri üreten firmaların pazarlama, finans, üretim ve mühendislik gibi birimlerinde bu tür takımlara yer verilecek ve farklı departmanlarda görevli olan çalışanların koordineli bir şekilde firmanın diğer departmanlarından da haberdar olmaları sağlanmaktadır (Kutanis, 2002: 249). Proje takımlarının yönetimi oldukça zordur ve yöneticiler farklı eğitimlere, anlayışlara ve çalışma ilkelerine sahip bireyleri bir araya getirerek ortak bir iş yaptırması belirli sorunlara yol açabilir. Bu takımın kuruluş aşaması uzun zaman alabilir. Üyelerin birbirlerinin farklı yönlerini keşfetmesi, aralarında ki güven duygusunun sağlanması, özellikle farklı anlayış ve tecrübelere sahip insanlar için daha da zorlaşabilmektedir (Robbins, 2017: 421-427). Bu tür davranışsal tutumlar turizm işletmeleri işgörenlerine kıyasla kamu sektöründe yaygın görülmektedir.

#### **1.3.3.3.4. Sanal Takımlar**

Sanal takımlar, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla bir araya getirilen geçici, coğrafi olarak yayılmış iş gruplarıdır. Bu takım türü en iyi yeteneklerden oluşan üyelerden hızlı bir biçimde takım oluşturulmasını ve dağılmasını sağlayan benzersiz bir stratejik esneklik potansiyeline sahiptir (Piccoli ve Ives, 2003: 365). Sanal takımlar, takımdaki bireylerin yüz yüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda takıma maliyet verimliliği ve hız kazandırır. Ayrıca takımın genel ihtiyaçlarından bilgi işleme ve karar alma süreçlerine bilgisayarın gücü getirilmiş olur (Fettahgil, 2015: 5). Sanal takımlar, işletmelere yenilik oluşturma ve geliştirme, farklı coğrafi alanlarında bulunan takım üyelerinin hızlı koordinasyonunu sağlama, maliyet liderliği, farklılaştırma, belirli bir alana odaklanmadan kaynaklanan rekabetçi avantajlar kazandırır (Yeşil, 2011: 64). Dolayısıyla işletmelerin sanal takımların

potansiyel faydalarından yararlanmaları ancak bu takımların en iyi biçimde yönetilmesi ve taşıdığı potansiyel sorunların üstesinden gelmekle mümkün olabilir.

#### **1.3.3.4.Takım Performansına Dair Teorik Tartışmalar ve Bulgular**

Bilgi teknolojilerin günümüz örgüt yapılarında artan öneminden dolayı örgütler; performanslarını arttırmak amacıyla tecrübeli elemanlardan oluşan ve yüksek verimlilik gösteren bir grup insanın yeteneğinden faydalanmak, esnek düzenlemeyi esas alarak süreç kayıplarının azaltılmasına ve performansın iyileştirilmesini odaklanmak maksadıyla takım çalışması üzerinde yoğunlaşmışlardır. Son dönemde yapılan araştırmalarda bireysellikten takım haline nasıl geçileceği ve karar verme süreçlerinin hızlandırılmasına yönelik takım dinamiği, gelişim süreçleri, performans ve etkililiğe ilişkin pek çok model ortaya çıkmıştır (Aubert ve Kelsey, 2003: 575). Özellikle bu modellerin bazıları takım performansının artışına etki etmektedir.

Gardner(2012) takım performansının artışına sebep olan etkenleri; meydana gelecek olan sonuçların sorumluluğunun paylaşılması, işin kontrol edilmesi ve iş üzerinde ölçüm yapılması, ulaşılabilecek amaçtaki sorumluluğun takım performansı ile ilişkilendirilmesi ve takıma mal edilmesi şeklinde sıralamıştır.

Takım performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde “etkililik” kavramı doğrudan ilişkilidir. Takım etkililiği ise takım üyelerinin memnuniyetine ve takım verimliliğine bağlıdır. Etkililik ve verimlilik kavramlarıyla lider davranışlarının toplamı takım performansının sonucunu göstermektedir (Weimann vd., 2013: 335).

Etkin bir takım performansı yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin varlığına, takım çalışmasıyla hedeflenen sonuca ulaşılmasına, takım üyelerinin takıma bağlılık düzeylerine ve tüm bu gösterimin etkili bir liderlik yaklaşımıyla terviç etmesine bağlıdır. Takımlar oluşumları açısından yüksek verimlilik göstermeye uygun yapılardır. Bireylerin performanslarını arttırıp onları motive eden, sosyal ve mali açıdan geliştiren bir mekanizmaya sahiptirler. Takımdaki bireylerin ortak bir fikir çevresinde olması ve takımın benliğini özümsemesi, ancak kaliteli bir iletişim aracılığıyla üyeler arasındaki çatışmanın engellenmesi, işteki hoşnutluk ve iş güvenliği

hususunda takım üyelerinin düşünceleri, takım çalışmasının başarılı biçimde vuku bulmasının ön koşuludur (Gümrükçü, 2016: 34).

#### **1.3.3.4.1.Takım Performansını Etkileyen Faktörler**

Etkin ve verimi yüksek bir takım oluşturmak için yapılması gereken pek çok şey vardır. Bunlardan en önemlisi amaç veya hedefin açık bir şekilde ortaya konmasıdır. Daha sonra belirlenen amaç ve hedefe uygun takım türü seçilmeli, sonrasında ise düzenlemeler geliştirilmelidir. Takım türü belirlenen amaca uygun olmadığı takdirde takım performansı düşecektir. Takım performansını etkileyen diğer faktörler ise şunlardır (Akyazılı, 2017: 35):

- Takım üyelerinin yetersiz eğitimi, bilgi ve beceri eksikliği
- Takımın kadrolama hatası
- Yetersiz takdir ve ödüllendirme
- Açık olmayan görev tanımlamaları
- Yetersiz katılımcı yönetim anlayışı
- Yetersiz kaynaklar
- Aşırı stres ve iş yükü
- Takım üyelerinin kişisel sorunlarıdır.

Özellikle böyle durumlarda birçok yönetici takım performansı ölçümüne başvurabilmektedir.

#### **1.3.3.4.2.Takım Performansının Ölçümü**

Takım çalışmasının işleyişini destekleyen yönetsel sistemlerin önemli alt koşullarından biri takım performansının ölçümü olmaktadır (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 104). Birden fazla takım tabanlı düzenlemelerden oluşan örgütlerde hedefe ulaşmadaki yeterliliğin kontrolünde bireylerin performanslarının ayrı ayrı değerlendirilmesinden ziyade, süreçte içerilen tüm takımın performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, örgütün yararlandığı performans yönetimi sisteminin seyrinde daha doğru sonuçlar yaratacaktır. Performansın ölçülmesi ve



değerlendirilmesi kavramları farklılık arz etmektedir. Performans değerlendirme kavramı, bir kişinin kendisinin veya başkasının nasıl bir performans gösterdiğini kapsayan ve öznel içerikli yorumlardır. Buna karşın performans ölçme ise, performansın doğruluğu kanıtlanmış ölçütlere göre toplanan bilgilerle ve daha öncesinden kararlaştırılmış bir yöntem bilimine uygun olarak ölçülmesini ifade etmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001: 106-118). Takım performansının ölçülmesinde etkililik, verimlilik, kalite ve ulaşılmak istenen amaç önemli etkililerdir. Performans ölçümünün yapılabilmesi için performans kriterlerinin tanımlanması, hedef ve amaçların net bir biçimde belirlenmesi; takım performansının ölçüm sonucunu daha verimli yapacaktır (Moore ve Heneghan, 1996: 160). Performans kriterlerinin belirlenmesi takım üyelerine rehber olacak; takım içindeki rollerinin şekillenmesinde üyelere fayda sağlayacaktır. Performans ölçütleri altı kategoride irdelenmektedir (Donnellon, 1998: 46-57). Bunlar;

- **Özdeşleşme:** Takım üyelerinin kendi departmanları ve diğer departmanlar ile ne düzeyde özdeşleştiğini sergiler. Takım yeni bir gruba özdeşleşmeye özen gösterir ve üyelerine bir “takım kimliği” üstlenir.
- **Karşılıklı Bağımlılık:** Takımdaki bireylerin birbirlerine olan bağımlılığını, bir amaç çevresinde hareket ettiklerini ve bunu ne düzeyde algılayabildiklerini gösterir. Karşılıklı bağımlılığı içeren üyeler arasında iletişim artar ve üyeler bu bağımlılıktan faydalanır. Fakat bağımlılık her bir takım üyesi tarafından algılanamayabilir; üyeler karakteristik özelliklerinden ötürü başına buyruk hareket edebilirler. Bu olay takım performansının artmasının önünde bir engeldir
- **Yetki Farklılığına Başvurma:** Takım tabanlı oluşuma sahip örgütlerde üyeler, takım içi davranışlarda yetki farklılıklarının sürekli dillendirilmesi takımda gerilimin yaşanmasına neden olabilir. Kademe olarak daha üst seviyede olan çalışanların bunu asgari düzeyde dillendirmesi üyeler arasındaki iletişimi olumlu kılacaktır.

- **Sosyal Mesafe:** Takım üyelerinin birbirlerine duydukları yakınlık veya anlaşamayacaklarını düşünmesi, yetki farklılığına başvurmadan sosyal iletişim dili aracılığıyla da meydana gelebilir. Muhakkak yüksek derece performans sağlayan takımlarda sosyal mesafe darlığı kurulmuştur.
- **Çatışma Yönetimi Taktikleri:** Takım üyelerinin işbirliği yerine çatışmayı tercih etmeleri sonucunda takım performansında düşüş olabilir. Takım içindeki uyumu sağlamak, çatışmalardan uzak durmak, takım üyelerinin kendilerine öncülük eden davranışlardan sakınmaları gibi eylemler çatışma yönetimi taktiklerindedir.
- **Müzakere Süreci:** Takım içi müzakere sürecinde takım üyelerinin kazan-kazan stratejisini veya kazan-kaybet stratejisini belirlemeye yönelik ilgisidir. Takım üyelerinin ortak amaç doğrultusunda kazan-kazan stratejisini özümsemesi, olumlu takım performansı ile sonuçlanacaktır. Bu stratejiye göre, işbirlikçiliğin sonucu olarak hem örgüt hem de takım üyeleri kazanım sağlayacaktır.

Takımların performansı hangi kriterler ile ölçülürse ölçülsün, esas olarak performans ölçümünde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Zigon, 1997: 38-39):

- Her bir takım üyesinin çalışma sürecini desteklemek için ulaştığı sonucun tanımlanması,
- Takımın hedefine ulaşmak için yaptığı iş ile ilgili performans düzeylerinin ölçülmesi,
- Takımın ve takım üyelerinin ulaştığı sonuçların her birinin tek tek belirlenmesi,
- Performans standartlarının ve ortaya çıkan sonuçların ne şekilde yorumlanacağını bilmesi,
- Her bir takım üyesinin performans düzeyinin, performans ölçünleriyle karşılaştırılarak belirlenmesidir.

Sonuç olarak takım performansının ölçülmesi konusunda takımın türüne göre bazı temel noktalar belirlenmeli ve bu ölçüm bir süreç dahilinde ve belirli bir plan içerisinde gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde ulaşılabilecek sonuç başarıyı belirleyici kılmayacaktır. Elbette takım performansının ölçümüne takım içinde ve takım dışında ki etkenler, liderlerin ve takım üyelerinin davranışları ve çevresel faktörler etki edecektir. Takım tabanlı oluşuma sahip örgütler, başarılı bir takım performansı ölçümünü gösterecek kifayette ve sürdürülebilir rekabetçi ortamlarda nasıl bir yol izleyeceği konusunda rehberlik edecek özellikte olması gerekmektedir.

#### **1.3.3.4.3. Takım Performansı İle İlgili Araştırma Bulguları**

Eyisoy (2018)'in takım performansı üzerine yaptığı bir çalışmada öz yönetim ve katılım karakteristiklerine sahip şekilde dizayn edilmiş örgütlerde, görev ve amaç bağlılığının sağlanabildiği çalışma şartlarında, takım üyelerinin birbirleriyle uyuşmalarının yakalanabildiği koşullarda, takım performansında belirgin artışlar olduğu tespiti yapılmıştır. Ayrıca organizasyonel içerik ve kullanılan kaynakların yeterli düzeyde tutulduğu ve sürekli iyileştirme çalışmaları ile desteklendiği bir bağlamda iş süreçlerinin de doğru tanımlanması ve optimize edilmesi koşulu ile takım performansı olumlu yönde gelişim göstermektedir.

Karahan ve Yılmaz (2011) Afyonkarahisar' da sağlık sektöründeki 101 yönetici ve çalışan üzerinde örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı ilişkisini incelemişlerdir. Bu araştırmanın bulgularına göre örgütsel öğrenme, güçlendirme ve takım performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin, güçlendirme ve takım performansını arttırdığı ortaya konmuştur. Benzer şekilde Taşyigit ve arkadaşları (2021) takım oluşturma, takım performansı ve takım devamlılığı arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmanın bulgularına göre ise, takım yapısı, takım performansı ve takım devamlılığı arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Stewart (2006) takım tasarımı özellikleri ile takım performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgulara göre bireysel yetenek ve mizacın takım performansını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada özerklik ve takım içi koordinasyonun, takım performansını arttırdığı ortaya çıkmıştır. Bir diğer bulgu

olarak liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik ve güçlendirici liderliğin takım performansını iyileştirdiği tespiti yapılmıştır. Öte yandan Magnus ve Dechurch (2009) bilgi paylaşımı ve takım performansı ilişkisini ele aldığı çalışmada bilgi paylaşımının, takım performansını pozitif etkilediği ortaya konmuştur.

Akün (2021) Marmara bölgesinde tekstil sektöründeki mağaza takımlarında 160 çalışan açısından takımlarda öğrenme ve takım hafızasının takım performansına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, sosyal çevreyi anlayabilme, takımlarda öğrenme, takım geliştirme ve takım hafızası takımda olduğu gibi sevilerek kabul görmeyi, iyi ve mutlu hissetmeyi olumlu etkileyerek takım performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

#### **1.4.Özümseme Kapasitesi**

Özümseme kapasitesi, yönetim yazınında 1989' lı yılların başlarından beri çeşitli kuram ve araştırmacılar tarafından incelenmektedir. Bazı araştırmacılar özümseme kapasitesinin temellerini dinamik yetenekler, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimine dayandırmaktadır (Eastery-Smith vd., 2008: 483). Bu kısımda özümseme kapasitesinin tanımı, özümseme kapasitesinin boyutları, özümseme kapasitesini etkileyen faktörler ve konaklama işletmeleri açısından önemini üzerinde durulmaktadır.

##### **1.4.1. Özümseme Kapasite Kavramı**

Özümseme kapasitesi kavramı ilk olarak makro-ekonomi alanında dışsal bilgilerden yararlanabilme ve iktisadi yetenek ile ilgili bir kavram olarak araştırılmıştır (Adler, 1965). Daha sonra Cohen ve Levinthal (1989) tarafından özümseme kapasitesi genel bir değerlendirmeyle mikro bir alana yani iş yazınına kazandırılmıştır. Özümseme kapasitesi firmanın dışarıdan edindiği bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğini (Matusik ve Heeley, 2005: 549), bu bilgileri yeniliği teşvik eden ekonomik çıktılara dönüştürülebilmesini sağlayan (Murovec ve prodan, 2009: 860) ve firmaların değer yaratmalarına ve dış bilginin yönetimi yoluyla rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürmelerine izin veren dinamik yetenektir. (Camison ve Fores, 2010: 708). Özümseme kapasitesi, dinamik yeteneklerin bir parçası ve bu

yeteneklerin iyileşmesine öncülük eden bir yetenek olarak yönetim yazınında öne çıkmaktadır.

Örgütsel davranış yazınında özümseme kapasitesinin çok sayıda farklı tanımı ile karşılaşılmaktadır.

Özümseme kapasitesi, firmanın dış bilgiyi fark etme, özümseme ve onu ticari amaçlara uygulama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128).

Mowery ve Oxley (1995) özümseme kapasitesini dış bilginin örtük bileşenlerini ele almak ve bu bilgiyi değiştirmek için gereken beceri kümesi olarak tanımlamaktadırlar.

Kim (1997) özümseme kapasitesini firmanın yeni (dışsal) bilginin özümsemesi ve sürdürülmesine olanak sağlayan öğrenme ve problem çözme yeteneği şeklinde ifade etmektedir.

Lane ve arkadaşları (2006) özümseme kapasitesini, keşfedici öğrenme yoluyla dışsal bilgiyi tanıma ve kavrama, dönüştürücü öğrenme yoluyla dışsal bilgiyi özümleme ve faydacı öğrenme yoluyla yeni bilgi ve ticari çıktılar yaratmak için özümlenen bilgidен faydalanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar.

Özümseme kapasitesinin üç temel kanı ile ifade edildiği görünmektedir. Bunlar; bilginin toplanması, kavranması ve dönüştürülmesidir. Bilginin toplanma süreci, bir firmanın faaliyetleriyle sonuçlanan bilgilerin tasvir edilmesi ve sömürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Flatten vd., 2011: 138). Bilgilerin kavranması süreci ise, bir firmanın dış kaynaklardan elde edilen bilgileri analiz etmesine, işlemesine, yorumlamasına ve anlamasına izin veren rutinleri içermektedir (Fosfuri, 2008: 175). Son aşama olan bilginin dönüştürülmesi süreci, dış bilgiyi değiştirme ve uyarılma ve onu mevcut bilgiyle birleştirme yeteneğinden oluşur (Zahra ve George: 191).

Böylelikle konaklama işletmeleri pazardaki değişiklikleri hemen fark ederek yeni dışsal bilgilerden kaynaklı fırsatları yakalamakta kolaylık sağlayabilir.

Leal-Rodríguez vd. (2014) özümseme kapasitesinin bir dizi süreçten var olduğunu ve bu süreçte firmanın dinamik yetenekler oluşturması için bilginin edinmesinden kullanımına kadar olan süreci içerdiğini ifade etmiştir. Örgütsel yazın incelendiğinde özümseme kapasitesinin bazı teorilerle desteklendiği göze çarpmaktadır. Bunlar (Volberda vd., 2010: 933):

- Öğrenme,
- Yenilik,
- Yönetmel biliş,
- Bilgi tabanlı görüş,
- Dinamik yetenekler,
- Birlikte evrim.

Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesini firmaların değer yaratmak için bilgiyi edindiği, içselleştirdiği, dönüştürdüğü ve kullandığı örgütsel rutinler ve stratejik süreç olarak ifade etmiştir. Araştırmacılar, bu becerileri potansiyel özümseme kapasitesi ve gerçekleşen özümseme kapasitesi şeklinde iki alt kategoride belirtmişlerdir. Potansiyel özümseme kapasitesi, bilgi toplama ve özümseme yeteneklerinden oluşmaktadır. Gerçekleşen özümseme kapasitesi ise, dönüştürme ve bilgiyi kullanma yeteneklerinden oluşmaktadır. Özümseme kapasitesinin bu iki alt kategorisi ayırt edici özellikleri olmasına karşın birbirini tamamlar niteliktedir (Zahra ve George, 2002: 186). Ayrıca literatür incelendiğinde bu boyutlar dışında uygunluk rejimi kavramı da dikkat çekmektedir. Cohen ve Levinthal (1990)' e göre uygunluk rejimi, özümseme kapasitesinin gelişimini etkilediğini, Zahra ve George (2002) ise uygunluk rejimini, edilen bilginin hazmedilmesi ve kullanımının ardından firmanın bu bilgi ile rakiplerine karşı kazanılabileceği rekabet avantajını etkilediği savı ileri sürmektedir. Bu rejim, hizmet üreten ve sunan firmaların tekrar edilmesinin önüne geçerek buradan elde edilecek kazancın korunmasını amaçlanmaktadır. Bu rejimin zayıf olduğu firmalar, sahip oldukları ürün ve hizmetin rakipleri tarafından daha kolay

taklit edilmesine fırsat vermekte, bu da firmaların elde edeceği kar ve rekabet edilebilirliğini düşürmektedir. Güçlü bir uygunluk rejimine sahip firmalar ise ürün ve hizmetlerinin muhafaza edilmesini sağlar (Zahra ve George, 2002:194). Böylece firmaların hem kazancı artmakta hem de ürünlerinin taklit edilmemesi dolayısıyla rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

#### **1.4.2. Özümseme Kapasitesi Boyutları**

Cohen ve Levinthal tarafından literatüre kazandırılan özümseme kapasitesi bilgi toplama, özümseme ve bilgiyi kullanma olmak üzere 3 farklı boyut üzerinde durulmuştur. Daha sonraki çalışmalarda bu boyutlar farklılık göstermiş ve genel olarak özümseme kapasitesinin boyutları bilgi toplama, özümseme, dönüştürme ve bilgiyi kullanma olarak ifade edilir (Cohen ve Lvinthal, 1990; Zahra ve George, 2002; Jansen vd., 2005; Todorova ve Durisin, 2007).

##### **1.4.2.1. Bilgi Toplama**

Bilginin toplanması, bir firmanın etkinlikleri için önem arz eden dış bilginin belirlenmesi ve elde edilmesi sürecidir (Lau ve Lo, 2015: 103). Bu boyutu Cohen ve Levinthal (1989) dış bilginin değerinin fark edilmesi olarak yorumlarken, Zahra ve George (2002) tarafından ise yeni bilginin değerinin fark edilmesi, tanınması ve bilginin firmaya kazandırılması becerisi olarak açıklanmıştır. Fosfuri ve Tribo (2006)' ya göre bilgiyi toplama, firmayı çevreleyen toplam bilgi miktarı üzerinden ilgili dış bilgileri tanımlama kabiliyetini ifade eder. Flatten ve arkadaşları ise bilginin toplanmasını araştırma, öğrenme, işlenme ve aktarma ile dış çevrede ki mevcut bilginin tanımlanması ve üretilmesi süreci olarak görmektedir (Flatten vd., 2006: 139).

Özümseme kapasitesi firmalar için önemli bir dinamik yapı oluşturmakta, bu yapının temel boyutlarından olan bilgi toplama yeteneği ise firmalar için değer yaratan bilgilerin fark edilmesi ve bilgilerin toplanmasıyla fayda sağlaması açısından oldukça önemlidir (Todorova ve Durisin, 2007: 777). Bilginin toplanması sürecinde harcanan çabaların özümseme kapasitesine 3 katkısı vardır: yoğunluk, hız ve yön. Firmanın bilgiyi tasvir etmek ve bilgiyi toplamak için gösterdiği çabaların yoğunluğu ve hızı,

firmanın bilgiyi toplama becerilerinin kalitesini sınırlayabilir (Zahra ve George, 2002). Firmalar bilgi edinmek için ne derece çok gayret sarf ederse bilgiyi elde etme becerilerini o kadar hızlı iyileştirirler (Kim, 1997: 88). Hamel (1991) yeni bilgi edinme potansiyelinin, firmayı dış ilişkilere (örneğin, kurumlar arası işbirliği ve ortaklık vb.) katılmaya motive ettiğini belirtmektedir. Dolayısıyla bilginin toplanması sürecinde çalışanlar diğer birim ve departmanlar ile işbirlikçi davranışlar sergileyebilir.

#### **1.4.2.2. Özümseme**

Bilgiyi özümseme kavramının kökleri, öğrenme süreçlerini özümseme ve uyum sağlama çalışmasına dayanmaktadır (Piaget, 1970). Özümseme, dış kaynaklardan elde edilen bilgileri analiz etmesine, işlenmesi, yorumlanması, anlaşılması, içselleştirilmesi ve sınıflandırılmasını sağlayan süreçleri ifade eder (Szulanski, 1996: 31). Bu süreçlerin yanı sıra bilginin özümsemesi, dış bilginin anlaşılmasını kolaylaştırır ve dış bilgilerin örgütün önceki bilgileriyle sentezlenmesini de içermektedir (Daspit ve Souza, 2013: 301).

Dış kaynaklardan sağlanan bilginin firma tarafından doğru ve hızlı şekilde kavranabilmesi ve yorumlanması için firma kültürü ve bilgi birikiminin benzerlik göstermesi gerekmektedir, aksi takdirde bilginin doğru anlaşılması ve ya bilginin yorumlanmasının uzun sürmesi gibi bir durum meydana gelebilir. Böylesi bir durumda bilginin diğer bir boyuta geçişi mümkün olmayacaktır ve edinilen bilgi kolayca kaybolacaktır. Bu nedenle firmalar bilgi analiz etme becerilerini geliştirmeli ve bilgi akışını takip ederek bilgi havuzlarını genişletmelidir (Zahra ve George, 2002: 190). Firmanın dışarıdan gelen her bilginin fayda sağlayıp sağlamadığını anlaması ve bu bilgileri analiz etmek her zaman kolay olmayacağı gibi edinilen bilgi de her zaman firmanın çalışma alanına giren ve fayda sağlayıcı bilgi olmayabilir (Greve vd., 2009: 21). Firmanın bilgiyi anlama ve yorumlama yapabilmesi için belirli bir seviyede olması gerekmektedir.



### **1.4.2.3. Dönüştürme**

Bilginin dönüştürülmesi, dış kaynaklardan edinilen bilgi ve firma tarafından doğrudan benimsenemeyecek olan bilgilerin mevcut bilgiler ile birlikte kullanılabilmesini sağlayan geliştirme ve iyileştirme süreçleridir (Zahra ve George, 2002).

Özümleme kapasitesinin bu boyutu Cohen ve Levinthal (1989) tarafından geliştirilen çok boyutlu özümleme kapasitesi sınıflandırmasında yer almayan boyuttur. Dönüştürme boyutu firmanın mevcut bilgileriyle benzer olmayan bilgilerin özümsebilmesi için uygulanan işlemleri ifade etmektedir. Özümleme ve Dönüştürme boyutları arasında önemli farklılıklar vardır; elde edilen yeni bilgiler işletmenin kavramsal yapısına uygunluk gösteriyorsa mevcut yapıya dahil edilebilir. Fakat edinilen bilgi mevcut kavramsal yapıya uymuyor ise ve kökten değişmesi gerekiyorsa dönüştürme becerisine ihtiyaç duyulmaktadır (Zahra ve George, 2002: 191). Dışarıdan elde edinilen bilgi firma sınırlarına girdiğinde dönüşüm süreci başlar (Fosfuri ve Tribo, 2006: 175). Dönüştürme süreci dış bilginin firmanın kavramsal yapısına uydurulması ve firmanın mevcut bilgilerinin dış bilgiler ile yeniden değerlendirilmesi şeklinde olabilmektedir (Camison ve Fores, 2010: 175). Böylelikle firmanın yeni bilgileri kaydedip gelecekte ihtiyaç duyduğunda tekrar kullanımı sağlanabilir.

### **1.4.2.4. Bilgiyi Kullanma**

Bilgiyi kullanma, firmaların dış kaynaklardan elde ettikleri ve dönüştürdükleri bilgileri faaliyetlerine dahil ederek yeni çıktılar oluşmasına izin veren rutinlere dayanır (Zahra ve George, 2002: 190). Chen ve arkadaşları (2009) bilginin kullanımını, firmanın hedeflerine ulaşabilmek için özümsemiş yeni bilgileri ticari nitelikte yeni ürün ve hizmetlerde uygulama yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda bilgiyi kullanma, dış kaynaklardan elde edilen bilginin rekabet avantajı oluşturacak şekilde kullanılmasını içerir (Fosfuri ve Tribo, 2008: 178). Zahra ve George (2002) bilgiyi kullanma yeteneğinin firmaların uzun süre boyunca bilgiden yararlanmalarını sağlayacak yapısal, sistematik ve prosedürel mekanizmaların gelişimini mümkün kıldığını ifade etmiştir. Aynı zamanda dönüştürme ve bilgiyi

kullanma yeteneği firmaların yeni süreçler geliştirebilmesini ya da mevcut süreçlerde değişiklik yapabilmelerini kolaylaştırmaktadır (Flatten vd., 2011: 139).

Özümseme kapasitesini oluşturan bu dört boyut birbiri ardı sıra tamamlayıcı nitelik taşımaktadır. Bu yüzden firmalarda bu boyutların tamamının güçlü olması önemlidir (Zahra ve George, 2002: 190). Çünkü bu boyutlar firmaların dinamik, ilerleme odaklı ve sürdürülebilir rekabetçi piyasalar oluşturmasına zemin hazırlamaktadır.

### **1.4.3. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler**

Küresel rekabet koşulları ve pazar dinamikleri yeni teknoloji ve bilgilerin edinilmesini ve bu gelişimlerin firma bünyesine dahil edilmesini önemli bir gereklilik haline getirmiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar özümseme kapasitesinin değerini ortaya koymaktadır. Firmalarda özümseme kapasitesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin farklı uygulamaları sayesinde özümseme kapasitesini güçlü ve zayıf kılabilir. Örgütsel davranış yazınında özümseme kapasitesini etkileyen faktörler üzerine yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

Cohenve Levinthal (1989) Firma içi Ar-Ge faaliyetlerinin ve yine Cohen ve Levinthal (1990) firma içindeki bireylerin önceki bilgi birikimlerinin, yani deneyimlerinin, temel yeteneklerinin ve problem çözüme tekniklerinin özümseme kapasitesini etkilediğini ortaya koymuştur. Firmaların sahip oldukları iletişim yapısı ve bütünleşmiş yeteneklerin özümseme kapasitesi üzerinde pozitif etki yarattığı diğer bir durumdur (Van Den Bosch, Van Wijk ve Volberda ve Volberda, 2003: 9). Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesini etkileyen faktörleri bilgi kaynağı ve bilgi kaynağının tamamlayıcılığı olarak ifade etmiştir. Literatürde özümseme kapasitesini etkileyen faktörler ile ilgili farklı şekillerde pek çok çalışma mevcuttur. Fakat temel olarak şu başlıklar altında gruplandırılır:

- *Örgütsel Bilgi*: Örgütsel bilgi firmanın bilgisini, deneyimlerini ve yeteneklerini kapsar. Firmanın geçmiş bilgi derecesi, dişsal bilgiyi incelerken edindiği tecrübeler ve Ar-Ge çalışmalarından oluşur (Vega-Jurado vd., 2008:

393). Özümseme kapasitesi firmanın özünde bulunan bilgi üzerine geliştirilir. Firmanın yeni(dışsal) edinmek istediği bilgi, firmada mevcut bilgi ile ne kadar uyumlu ise yeni bilginin oluşum ve gelişim süreci de o kadar hızlı olacaktır. Bu süreç özümseme kapasitesinin birikimli bir şekilde oluştuğu anlamına gelir. Yani, yeni dışsal bilginin önceki bilgi ile eş güdümlü olması neticesinde dışsal bilgi önceki bilgiye eklenir. Bununla beraber firmanın bilgiyi incelerken elde ettiği deneyim, yeni dışsal bilgiyi açıklama ve benimseme sürecini etkileyebilir (Szulanski, 1996: 29). Kurumlar kendileri için önemli bir bilgi kaynağını, daha önce bu bilgiye ilişkin deneyimi olmaması durumunda bir hata sonucunda göz ardı edebilir veya değersiz sayabilir (Vega-Jurado, 2008: 393). Dolayısıyla işletmelerin daha önceki faaliyetlerinde kullandıkları bilgilere yönelmek durumunda kalır.

- *Kişisel Yetenekler:* Kişisel yetenekler kavramı, işgörenlerin eğitim seviyelerini ve hayatları boyunca elde ettikleri bilgi ile oluşan deneyimleri bildirmektedir. Kaliteli bir eğitim seviyesi olan ve teknik açıdan kendini iyileştirmiş işgörenlerin firma dışındaki bilgiyi özümseyip dönüştürmeye daha eğilimli oldukları yaygın olarak vuku bulmuştur (Cohen ve Levinthal 1990; Rothwell ve Dodgson, 1991; Mangematin ve Nesta, 1999; Vinding, 2000; Gray, 2006). Firmadaki işgörenlerin eğitim dereceleri yükseldikçe, firmaların özümseme kapasitelerinin de artışı muhtemel olmaktadır (Lee vd., 2010: 2433; Schmidt, 2010: 5).

Firmaların Ar-Ge yoluyla bilgi stoklarını iyileştirerek özümseme kapasitesini arttırabileceğini savunan Cohen ve Levinthal (1990), özümseme kapasitesinin aynı zamanda firma içindeki işgörenle bağlılık derecelerinin gücüne dikkat çekmişlerdir. Çalışmada eşik bekçileri olarak tanımlanan bu kişilerin özümseme kapasitesini doğrudan etkiledikleri düşünülmektedir.

- *Ar-Ge Faaliyetleri:* Ar- Ge çalışmaları, özümseme kapasitesini etkileyen bir diğer önemli etkidir. Firmaların Ar-Ge faaliyetleri neticesinde dışsal bilgiyi

kullanma kabiliyetleri de gelişir (Cohen ve Levinthal 1990; Kamien ve Zang, 2000; Knott, 2008; Nemanich vd., 2010). Ar-Ge faaliyetleri firmalarda sadece inovasyonu arttırmasında değil, aynı zamanda firmanın bilgi dağarcığının iyileşmesine de olanak sağlar. Ar-Ge faaliyetleri sayesinde hem firmada yeni bilgiler yaratılır hem de sürece dahil olan işgörenlerin becerileri de iyileşir. Böylelikle firmanın özümseme kapasitesi yükselir. İşgörenlerin edindiği bu beceriler, firmanın dışsal bilgiyi benimsemesi ve kullanımını kolaylaştırır (Yılmaz, 2013: 67).

Ar-Ge faaliyetleri ile özümseme kapasitesi arasındaki temel bağ literatürde farklı noktalardan da inceleme konusu olmuştur. Örneğin Vinding (2006: 6) özümseme kapasitesinin Ar-Ge faaliyetlerini iyileştirdiğini öne sürmektedir. Bazı araştırmalar özümseme kapasitesinin Ar-Ge' yi bütünleştirdiği üzerine öncülük ederken (Cassiman ve Veugelers, 2006), bazıları ise fiilen bunların karşılıklı olarak bütünleştiğini ifade etmiştir (Laursen ve Salter, 2006). Griffith ve arkadaşları (2000)' e göre ise Ar-Ge faaliyetlerinin teknolojik iyileşmelere uyum sağlamayı kolaylaştırma açısından özümseme kapasitesinin faydası yadsınamaz bir gerçektir.

- *Formelleşme*: Formelleşme, işin sistemleştirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. İşi ifade ederken faydalanılan normların çeşitliliği ve açıklayıcılığıyla ölçülür. Formelleşme firmadaki örgütsel sürekliliğinin iletişim, norm ve yönergelerini kapsar (Khandwalla, 1977: 26). Belirtilen işler ne derece sistemleştirilir ise o derece formelliğe uygundur (Aiken ve Hage, 1966: 499). Formelleşmenin özümseme kapasitesi açısından üstünlüğü firma içindeki önemsiz iletişim ve uyum çabalarını güçsüzleştirmesidir ( Van Den Bosch vd., 1999: 563). Böylelikle bilginin belli bir ölçüne ilişkin davranmasını sağlayan örgütsel belleğin biçimlenmesine zemin hazırlamaktadır.
- *Dış Kaynaklar ve Bilgi Tamamlayıcılığı*: Firma alımları (Chaudhuri ve Tabrizi, 1999); lisansa ve sözleşmeye dayalı satın almalar (Granstrand ve

Sjolander, 1990; Park ve Kang, 2009) ve ittifaklar, Ar-Ge konsorsiyumları, birleşme ve satın almalar ve ortak girişimleri içeren örgütler arası ilişkiler (Vermeulen ve Barkema, 2001; Park, 2011) dış bilgi kaynaklarını oluşturur. Firmanın dış kaynaklarda uğradığı bilgi firmanın karar almasını ve gelecekteki becerilerinin iyileşmesini etkiler (McGrath vd.,1995: 275). Firmalar çevrelerindeki farklı kaynaklardan bilgi elde edinirler ve bu kaynakların türü özümseme kapasitesini yaratan bilgiyi toplama ve özümseme yeteneklerini önemli ölçüde etkiler (Zahra ve George, 2002: 191).

Firmanın bir bilgiye uğraması o bilgiyi benimseyeceği anlamına gelmemektedir. Firmayla uzlaşma ya da bütünleyici bilgiyle karşı karşıya kalmak, özümseme kapasitesinin iyileşmesi için zorunlu değildir (Yılmaz, 2013: 68). Lofstrom (2000) bilgi tamamlayıcılığını, firma içindeki mevcut bilgi sistemlerinden ne ölçüde farklı bir niteliğe sahip olduğunu ve aynı zamanda bu sistemle benzer özellik sergileyen üstünlükte olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bilgi tamamlayıcılığı firmanın öğrenmesi ile yakından ilişkilidir. Böylelikle bilgi tamamlayıcılığı, dış kaynak ve firmanın bilgi tabanlarındaki maruz kalma çeşitliliğinin ve örtüşme derecesinin özümseme kapasitesini gelişimine yardımcı olacaktır (Zahra ve George, 2002: 193).

- *Deneyim:* Deneyim, bir firmanın zaman içindeki başarılarını ve başarısızlıklarını yansıttığından, firmaların yeni bilgileri nasıl edindiğini ve özümsemişliğini ve gelecekteki teknolojik araştırmalarının odağını da önemli ölçüde belirleyebilir. Önceki deneyimler, bilgi arama sahasını yöneterek gelecekteki bilgi toplama yeteneklerinin gelişimini de etkili kılacaktır. Çünkü firmalar geçmişte kazanç sağladıkları kaynaklardan yeni bilgi arayışlarını gözetirler (Christensen, 1998: 37). Deneyim örgütsel hafıza ile de sıkı sıkıya ilişkilidir (Walsh ve Ungson, 1991: 58). Firmanın potansiyel özümseme kapasitesi de örgütsel hafızadan etkilenen bir yapıdadır (Tripsas ve Gavetti, 2000: 1148). Çünkü firmalar geçmiş kaynaklardan enformasyon toplayarak gelecek faaliyetleri yöneltme eğilimindedir.

- *Tetikleyiciler:* Zahra ve George (2002) tetikleyicileri, bir firmayı belirli iç ve dış uyarıcılara karşı yanıt vermeye teşvik eden olaylar olarak belirtilmektedir. Tetikleyiciler iki kategoriye ayrılır. Bunlar, iç ve dış tetikleyicilerdir. İç tetikleyiciler, örgütsel çöküntü gibi performans yetersizliği veya firmanın izlemine yeniden değerlendirmesine sebep olan olaylardır. Kim (1998) krizlerin firmaya güçlük yaşatmasına rağmen, yeni yetenekler kazanma ve öğrenmeye ilişkin fırsatlar sunması açısından özümseme kapasitesini iyileştirebileceğini söylemektedir. Dış tetikleyiciler ise, firmanın içinde bulunduğu sektörün geleceğini etkileyebilecek vukudur (Bower ve Christensen, 1995: 44). Dış tetikleyiciler radikal yenilikler, teknolojik değişimler, baskın bir tasarımın ortaya çıkışı ve hükümet politikasındaki değişikliklerden oluşmaktadır. İç ve dış tetikleyiciler, bir firmanın dış bilgi arama çabalarını tetikler veya yoğunlaştırır (Zahra ve George, 2002: 194). Bu durumda tetikleyicilerin yoğunluğu arttıkça, firmanın özümseme kapasitesi oluşturmaya yönelimi de iyileşebilir.

#### **1.4.4. Özümseme Kapasitesinin Konaklama İşletmeleri Açısından Önemi**

Günümüzde tarım ve sanayi sektörü kadar hizmet sektörü de ülke ekonomilerine istihdam sağlama açısından önemli katkılar sunmaktadır. Hizmet sektöründe ise sağladığı fayda ile turizm ön sıralarda yer almaktadır. Turizm işletmeleri, tüm dünyada hızla gelişen, değişen ve gittikçe daha karmaşık hale gelen dış çevre ile karşı karşıyadır (O'Connor, 2008: 314). İşletmelerin bu tür dinamik karmaşıklıklara daha iyi cevap verebilmesi ve devamlılığını sürdürebilmesi açısından dış bilgiyi kullanmaları yararlı olacaktır (Lane ve Lubatkin, 1998: 462). İşletmelerin yeni (dışsal) bilginin özümsemesi ve sürdürülmesine olanak sağlayan öğrenme ve problem çözme yeteneği (Kim, 1998: 507) olarak tanımlanan özümseme kapasitesi, işletmelerin müşterilerini dikkatli bir şekilde seçmelerine, ihtiyaçlarını belirlemelerine, ihtiyaçlarına göre spesifik ürünler geliştirmelerine ve iletişim kurmanın yanı sıra müşterilerine daha fazla değer sunarak daha fazla müşteri sadakati ve memnuniyeti yaratır (Tzokas, Kim, Akbar ve Dajan, 2015: 4). Bu kapsamda turizm sektöründeki belirsizlik göz önüne alındığında işletmeler arası rekabetin yoğun olması ve müşteri taleplerinin değişmesi nedeniyle turizm

işletmelerinin dış bilgi kaynaklarına bağımlı olduğu görülmektedir. Dış bilgilerin edinilmesi, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılmasının incelenmesi, yani özümseme kapasitesi, rekabet avantajı elde etmek isteyen turizm işletmelerine rehberlik edecektir (Kale, Başar ve Aknar, 2017: 49).

#### **1.4.5.Özümseme Kapasitesi İle İlgili Araştırma Bulguları**

Özümseme kapasitesinin yazında birçok örgütsel ve bireysel çıktı ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Lee ve diğerleri (2014) elektronik parça üreten bir firmada, BT hizmet projesinde yer alan 400 çalışanı üzerinde güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı, özümseme kapasitesi ve takım performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmanın bulgularına göre güçlendirici liderliğin takım üyeleri arasında bilgi paylaşımını arttırdığını, özümseme kapasitesi üzerinde belirleyici olduğunu ve aynı zamanda takım performansını iyileştirdiğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Qureshi ve Evans (2013) güven ve özümseme kapasitesini arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmanın bulgularına göre, güvenin özümseme kapasitesi ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Yasen ve diğerleri (2018) liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile özümseme kapasitesi ilişkisinin pozitif yönlü olduğu gözlenmiştir.

Türkcan (2016) 211 işgören üzerinde yaptığı çalışmada özümseme kapasitesinin firma performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Yine Noni ve diğerleri (2013) altı Avrupa ülkesinden 250 firma çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada özümseme kapasitesi ve çevresel dinamizmin inovasyon üzerinde itici güç olarak rol oynadığını ortaya koymuşlardır.

Kwahk, Yang ve Ahn (2020) Kore’de ERP (kurumsal kaynak planlaması) sistemi ile çalışan firmalardaki çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve ERP kullanım performansı ilişkisinde özümseme kapasitesinin aracı rolünü incelediği çalışmanın bulgularına göre, özümseme kapasitesinin örgütsel vatandaşlık ve ERP kullanım performansı ilişkisinde kısmi aracı rolü oynadığını ortaya koymuşlardır. Son olarak Daspit ve diğerleri (2014) yazılım sektöründe 129 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada paylaşımcı liderlik ile firma performansı ilişkisinde özümseme

kapasitesinin aracı rolünü incelemiştirlerdir. Bulgulara göre, paylaşımcı liderliğin firma performansı üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracı rolü oynadığını ortaya koymuşlardır. Özümseme kapasitesinin liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkileri etkilediği bulgulardan anlaşılmıştır. Hem bu çalışmanın bulgularından hem de Kwahk, Yang ve Ahn 'nın (2020) isimli çalışmasının bulgularından yola çıkarak bu çalışmada özümseme kapasitesi aracı değişken olarak modele dahil edilmiştir.

#### **1.4.6. Özümseme Kapasitesi İle İlişkisel Olarak Süper Liderlik, Kişilerarası Güven ve Takım Performansı İlişkisi**

Süper liderliğin temelleri, sosyal öğrenme ve öz yönetim teorisine dayanmaktadır (Cox, 1993:7). Çalışmamız süper liderlik, kişilerarası güven ile takım performansı arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı etkisine ilişkin birkaç boşluğu karşılamaya yoğunlaşmaktadır. İlk olarak, süper liderliğin bazı örgütsel ve işgören çıktılarıyla ilişkisini araştıran çalışmalar mevcuttur. Fakat takım performansı ilişkisini araştıran çalışmalara rastlanmamaktadır. İkincisi, süper liderlik ile kişilerarası güven ilişkisini irdeleyen herhangi bir çalışma da bulunmamaktadır. Ancak İmamoğlu ve diğerleri (2021) firmaların performanslarını iyileştirmek için özümseme kapasitelerini arttırmaları gerektiğini ve bunun uygun bir liderlik tarzı uygulamakla mümkün olduğunu tespit etmiştir. Yine Flatten, Adams ve Brettel (2015) tarafından farklı liderlik tarzlarının özümseme kapasitesi üzerinde etkilerini inceledikleri çalışmalarında dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin özümseme kapasitesini arttırdığını ve bunun çalışanlarda yüksek performans ile sonuçlandığını belirtmişlerdir. Bu bulgular dikkate alındığında özümseme kapasitesi ile süper liderliğin takım performansını arttırabileceği düşünülmektedir.

Kişilerarası güvenin takım performansı (Nirwan, 2014; Mach, Dolan ve Tzafrir, 2010; Wang, Liang ve Chen, 2010) üzerinde pozitif yönde yordadığına ilişkin yetersiz sayıda çalışma vardır. Aynı zamanda özümseme kapasitesinin (Lee vd., 2014) takım performansını pozitif yordadığına dair bir çalışma da mevcuttur.



Örgütsel davranış yazınında süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansına etkisinde özümseme kapasitesinin aracı rolünü aynı modelde irdeleyen çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu yönüyle özgün bir model ölçen görgül araştırmamız örgütsel yazındaki boşluğu karşılamaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### METODOLOJİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın metodolojisi ve konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansına etkileri özümseme kapasitesinin aracı rolü başlıklı bir görgül araştırmanın bulguları yer almaktadır.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişme ve küresel ölçekte rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz çalışma hayatında, örgüt- çalışan ilişkilerinin verimlilik üzerinde etkili olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Rekabetçi üstünlüğün sağlanması ve global müşteri potansiyelinin en etkin şekilde oluşturulması çalışanların becerilerini üretken bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Bu doğrultuda işletmeler, iş ortamında verimliliği arttırmak ve yaşanan hızlı değişimlere en yüksek seviyede uyum sağlamak adına yapıcı örgüt kültürü yaratmakla beraber örgütü ve çalışanları insiyatif kullanmaya, sorumluluk almaya ve kendilerini yönlendirmek için öz liderlik stratejilerini etkili bir şekilde kullanmaya teşvik edecek liderlik becerilerine de ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada çalışanları kendilerine liderlik etmeleri ve performanslarını geliştirmeleri için koşulları güçlendiren, takım çalışması ve işbirliğine yönelten ve onlarla açık iletişimde bulunan yöneticiler, çalışanlara ilişkinlik hissi vermekte ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Ayrıca işletmelerde süper liderlik tarzına sahip yöneticiler örgütleri daha esnek ve uygulanabilir hale getirmeyi amaç edinerek, daha fazla çalışan katılımı sağlamaktadır. Bu bakış açısı

neticesinde yüksek düzeyde motive olan çalışanlar, takım performansını artırabilecek yeni arayış ve unsurlar sunmaktadır.

Literatürde süper liderliğin takım performansı üzerindeki etkilerini irdeleyen çalışmalara henüz rastlanmamıştır. Örgütsel yazında süper liderliğin iş zevkini (Müller vd., 2013), örgütsel vatandaşlık (Schnake vd., 1993), kendi kendini yöneten çalışma grupları (Elloy, 2006), yönetim performansı (Cheol-Woo, 2017) üzerindeki etkilerini irdelemişlerdir. Ayrıca işletmelerde süper liderliğin örgütsel ve bireysel çıktılar üzerindeki etkilerini gözlemleyen bu çalışmalar araştırma modelimize rehberlik etmektedir. Elloy (2005), kendi kendini yöneten bir çalışma ekibi açısından süper lider davranışları ile örgüt bağlılığı, iş tatmini ve örgüt öz saygısı arasındaki ilişkiyi ele alırken, Hadı (2011) orta ölçekli firma yöneticileri üzerinde süper liderlik ve performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmaların bulguları dikkate alındığında süper liderliğin takım performansını etkileyebileceği zannedilmekte, ancak bu etkinin yönü ve şiddetinin ne olacağı hususu bu çalışmanın tasarlanmasındaki temel güdülerden biri olarak vuku bulmaktadır.

Buna ilaveten kişilerarası güvenin takım performansı ile ilişkilerine bakıldığında; kişilerarası güvenin takım performansı (Nirwan, 2014; Mach, Dolan ve Tzafrir, 2010; Wang, Liang ve Chen, 2010) üzerine etkilerinin incelendiği çalışmalar mevcuttur. Aynı zamanda özümseme kapasitesinin (Lee vd., 2014) takım performansı üzerindeki etkilerinin irdelendiği görülmektedir. Bu çalışmaların bulguları kavramsal modelimizi tasarlama açısından önemli birer yol gösterici niteliktedir. Ancak özümseme kapasitesi ile birlikte süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansı üzerindeki etkileri konusunda henüz bir çalışma bulunmadığı gerekçesiyle bu çalışmanın özgünlüğünü göstermektedir.

Örgütsel davranış yazınında özümseme kapasitesinin süper liderlik, kişilerarası güven ve takım performansının başka değişkenlerle ilişkisinde aracı değişken olduğu bir kavramsal model olmamasına rağmen Kwahk, Yang ve Ahn (2020) Kore'de ERP (kurumsal kaynak planlaması) sistemi ile çalışan firmalardaki çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve ERP kullanım performansı ilişkisinde

özümseme kapasitesinin aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Daspit ve diğerleri (2014) yazılım sektöründe 129 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada paylaşımcı liderlik ile firma performansı ilişkisinde özümseme kapasitesinin aracı rolü olduğu saptanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda özümseme kapasitesinin süper liderlik ve kişilerarası güven ile takım performansı ilişkisinde aracı rolü oynayacağı savı öne sürülmüştür.

Bu bulgular referans alındığında araştırmanın amacı, süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansı üzerindeki etkisini incelemek; özümseme kapasitesinin bu değişkenler üzerinde aracı rolü oynayıp oynamadığını analiz etmektir. Bu çerçevede araştırmanın sorunsalı “konaklama işletmelerinde süper liderlik ve kişilerarası güven takım performansını nasıl ve ne yönde etkiliyor? Özümseme kapasitesi aracı değişken olarak modele girdiğinde, süper liderlik ve kişilerarası güven ile takım performansına etkilerinin yönünde bir değişiklik ortaya çıkmakta mıdır?” şeklindedir. Bu soruları cevaplamak maksadıyla Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde bir görgül araştırma yürütülmüştür.

Örgütsel davranış literatüründe süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansı üzerinde etkileri ve bu etkinin şiddetini belirlemede özümseme kapasitesinin aracı rolünü irdeleyen bir çalışmaya henüz bulunmamaktadır. Bundan dolayı bu değişkenler arasındaki ilişkilere dayalı bulgular literatüre katkı niteliğindedir. Bununla birlikte bu çalışma süper liderliğin teorisi ve sürecine ilişkin ilk çalışmalardan biri olduğundan bu açıdanda örgüt yazınına özgün bir katkı niteliğinde yorumlanabilir. Ayrıca araştırmanın bulguları konaklama işletmelerinde süper liderlik ile birlikte özümseme kapasitesinin takım performansına etkileri sektör çalışanları ve yöneticilerine yeni bir bakış açısı sunabilir. Buna ilaveten kişilerarası güvenin takım performansı üzerindeki etkilerine dair bulgular yöneticilerin sektör başarısında rol oynayacak personelin daha etkili ve verimli bir şekilde yetiştirilmesi açısından da yol gösterici olabilir. Son olarak çalışma özümseme kapasitesinin süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansına etkilerinde aracı rolü oynayıp

oynamadığına dair hem yönetim bilimine hem de sektör paydaşlarına önemli bilgiler sunmaktadır.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Çalışmanın bu kısmı örneklem, veri toplama araçları, model ve hipotezler, veri analiz yöntemleri ve prosedürü üzerine ihtiva etmektedir.

### **2.2.1. Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Kapadokya bölgesindeki konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Ancak tez çalışma süresinin kısıtlı olması ve yüksek maliyet nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Çalışmanın örneklemini, Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem dahilindeki konaklama işletmelerinde çalışanların sayısı tam olarak bilinmediğin Çıngı' nın (1994) "Örneklem Kuramı" isimli eserindeki örneklem büyüklüğünün hesaplandığı tablolar referans alınarak örneklem hacmi 385 esas alınmıştır. Örneklem büyüklüğünün tespit edilmesinin ardından söz konusu işletmelerin çalışanlarına tesadüfi olarak 500 anket bizzat araştırmacılar tarafından örneklem dahilindeki çalışanlara dağıtılmıştır. Araştırmada 23 anket formu aşırı uç değerler içerdiğinden analize tâbi tutulmamıştır. Anket çıkarılma işleminin akabinde bilimsel açıdan analiz edilecek 339 anket elde edilmiştir. Bu anketlerin geri dönüş oranı 0,67 dir. Bu oran örnekleme temsil etme gücünün yeterli olduğunu belirtmektedir (Ulu, 2019).

Araştırmaya katılan Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine dair bulgular Tablo 2.1' de sunulmaktadır.

Araştırmaya katılım gösteren %58.7' si erkek ve %41.3'ü kadın katılımcıdan oluşmaktadır. Bu katılımcıların %44.5' i evli, % 55.5'i bekar. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu irdelendiğinde, % 33' ü lise ve daha düşük eğitime sahipken, %34.5'u meslek yüksekokulu, %26.8'i fakülte ve %5.6'sı yüksek lisans düzeyinde eğitim almıştır. Bu çalışanların %89.3'ünün 41 yaş ve aşağısı olduğunu gözlenmiştir. Çalışanların %2.7'sinin 1 yıldan daha az, %40.7'sinin 1-5 yıl arasında

iş deneyimi olduğu, %37.8'nin 6-10 yıl arası, %13.3'ünün 11-15 yıl arası ve %5.6'sının 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu öne çıkmaktadır.

**Tablo 2. 1:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri ve Faaliyet Gösterdikleri Konaklama İşletmelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Bireyin Yaş Durumu</b>		
Erkek	199	58,7	21 yaş aşağısı	10	2,9
Kadın	140	41,3	21-30 yaş arası	176	51,9
<b>Medeni Durum</b>			31-40 yaş arası	117	34,5
Evli	151	44,5	41-50 yaş arası	31	9,1
Bekâr	188	55,5	51 yaş ve üzeri	5	1,5
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Bireyin İş Deneyimi</b>		
İlköğretim	33	9,7	1 yıldan az	9	2,7
Lise	79	23,3	1-5 yıl arası	138	40,7
Meslek Yüksekokulu	117	34,5	6-10 yıl arası	128	37,8
Fakülte	91	26,8	11-15 yıl arası	45	13,3
Yüksek Lisans/Doktora	19	5,6	16 yıl ve üzeri	19	5,6
<b>Bireyin çalıştığı Konaklama İşletmesindeki Pozisyonu</b>			<b>Konaklama İşletmesinin Aile İşletmesi Olma Durumu</b>		
Üst Yönetici	24	7,1	Evet	167	49,3
Ön Büro	79	23,3	Hayır	172	50,7
Yiyecek İçecek personeli	78	23,0	<b>Bireyin Çalıştığı Konaklama İşletmesindeki Kişi Sayısı</b>		
Kat Hizmetleri	26	7,7	50 ve daha az	236	69,6
Mutfak	51	15,0	51-100 arası	71	20,9
İnsan Kaynakları Yönetimi Personeli	10	2,9	101-150 arası	27	8,0
Satış ve Pazarlama	18	5,3	151 ve daha fazla	5	1,5
Halkla İlişkiler ve Müşteri Hizmetleri	7	2,1	<b>Bireyin çalıştığı konaklama İşletmesinin Yıldız Sayısı</b>		
Muhasebe	23	6,8	3 Yıldızlı	51	15,0
Diğer	23	6,8	4 Yıldızlı	36	10,6
<b>Konaklama İşletmesinin Bulunduğu Yer</b>			5 Yıldızlı	22	6,5
Merkez	18	5,3	Butik	117	34,5
Göreme	115	30,5	Belediye Belgeli	45	13,3
Uçhisar	70	20,5	Pansiyon	16	4,7
Ürgüp	65	17,9	Diğer	52	15,3
Avanos	12	3,2			
Ortahisar	37	10,8			
Kozaklı	13	3,4			
Derinkuyu	9	2,4			

n=339

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki pozisyonu incelendiğinde %7,1'nin üst yönetici, % 23,3'nün ön büro personeli, %23,0'nın yiyecek-içecek personeli, %7,7'sinin kat hizmetleri, %15,0'nın mutfak personeli,%2,9'nun İKY personeli, %5,3'nün satış ve pazarlama, %2,1'nin halkla ilişkiler, %6,8'nin muhasebe ve %6,8'nin ise konaklama işletmelerinin diğer birimlerinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları konaklama işletmelerinin %49,3'nün aile işletmesi olduğu ve bu işletmelerin %69,6'sı 50 ve daha az personel istihdam etmektedir. Bu işletmelerin %9,5'nin ise 101 ve daha fazla çalışan istihdam ettiği görülmektedir.

Bu konaklama işletmelerinin %15,0'nün üç yıldızlı, %10,6'sının dört yıldızlı, %6,5'nin beş yıldızlı, %34,5'nin butik, %13,3'nün belediye belgeli, %4,7'sinin pansiyon ve %15,3'nün ise diğer konaklama tesisi türüne ait olduğu tespit edilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları konaklama işletmelerinin bulunduğu yerleşim birimleri analiz edildiğinde, %5,3'nün Nevşehir merkezde, %36,3'nün Göreme, %20,5'nin Uçhisar, %17,9'nun Ürgüp, %1,5'nin Avanos, %10,8'nin Ortahisar ve %2,1'nin Çavuşin ilçesinde bulunduğu görülmektedir. Kaymaklı, Hacıbektaş, Kozaklı, Derinkuyu, Acıgöl, Gülşehir'deki işletmelere araştırmacı anket uygulamak istemiş ancak pandemi nedeniyle %90'nı görüşmeyi kabul etmemiştir. Ancak görüşmeyi kabul eden işletmelerin ise uygulanan anketlere herhangi bir geri dönüş sağlamamıştır.

### **2.2.2. Veri Toplama**

Bu çalışmanın kavramsal modelinde bağımsız değişken olarak süper liderlik ve kişilerarası güven, aracı değişken olarak özümleme kapasitesi ve bağımlı değişken olarak takım performansı bulunmaktadır. Bu araştırmada veriler daha önce güvenilirliği ve geçerliliği ölçülmüş ölçeklerden oluşan bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Bu doğrultuda kullanılan ölçekler şu şekilde özetlenebilir:

- *Süper Liderlik Ölçeği*: Konaklama işletmelerindeki çalışanların süper liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla Muller, Sauerland ve Butzmann (2011) tarafından geliştirilen 22 ifadeli ve 5' li likert Süper Liderlik Ölçeği kullanılmıştır (1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Arada Sırada, 4=Sık Sık, 5=Hemen Her Zaman). Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.97 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeğin

güvenilirlik kat sayısı 0.70' in üzerinde olduğundan Nunnally (1978) göre güvenilir olduğu söylenebilir.

- *Kişilerarası Güven Ölçeği*: Konaklama işletmelerindeki çalışanların kişilerarası güven davranışlarını ölçmek için Yılmaz ve Hunt (2001) tarafında geliştirilen 5 ifadeli ve 5' li likert tipi Kişilerarası Güven Ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.86' dır.
- *Takım Performansı Ölçeği*: Konaklama işletmeleri çalışanlarının takım performansını ölçmek için Lin' in (2010) geliştirmiş olduğu 5 ifadeli ve 5' li likert tipi Takım Performansı Ölçeğinden (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.85' tir.
- *Özümseme Kapasitesi Ölçeği*: Konaklama işletmeleri çalışanlarının özümseme kapasitesi düzeylerini ölçmek için Jansen, Van Den Bosch ve Volberda' nın (2005) geliştirmiş olduğu, 21 ifadeli ve 5' li likert tipi Özümseme Kapasitesi Ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.90' dır.

### **2.2.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Süper liderliğin takım performansına etkilerine ilişkin araştırmalara literatürde rastlanmamakla beraber süper liderliğin çeşitli örgütsel ve bireysel çıktılar üzerindeki etkilerine ilişkin bazı çalışmalar görülmektedir. Bu çalışmalarda süper liderliğin iki faktörünün, “koçluk ve iletişimsel destek” ve “kişisel özerklik ve sorumluluğun kolaylaştırılması”nın, astların iş zevki üzerinde doğrudan olumlu etkileri olduğunu (Muller vd., 2013); süper lider özelliklerini sergileyen bir yönetici tarafından yönlendirilen takım üyelerinin örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve örgüt öz saygısı



seviyesini arttırdığı (Elloy, 2005); yönetim performansını pozitif etkilediği (Cheol-Woo, 2017); süper liderlik davranış odaklı stratejiler ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu (Politis, 2006) saptanmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak süper liderliğin takım performansı ve özümseme kapasitesi üzerindeki etkilerine ilişkin hipotez şu şekilde tasarlanmıştır:

**Hipotez 1:** Süper liderlik, takım performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 3:** Süper liderlik, özümseme kapasitesi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Örgütsel davranış literatüründe kişilerarası güvenin takım performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu (Nirwan, 2014; Mach, Dolan ve Tzafrir, 2010; Wang, Liang ve Chen, 2010) saptanmıştır. Ayrıca kişilerarası güven boyutlarından bilişsel güven ve duygusal güvenin takım performansını pozitif yönde etkilediği (Wang, Lee ve Cheng, 2015) tespit edilmiştir. Bu çalışmalardaki bulgular göz önüne alınarak kişilerarası güvenin, takım performansı ve özümseme kapasitesi üzerindeki etkilerine dair hipotezler aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

**Hipotez 2:** Kişilerarası güven, takım performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 4:** Kişilerarası güven, özümseme kapasitesi üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Örgütsel davranış literatüründe özümseme kapasitesinin takım performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu (Lee vd., 2014) saptanmıştır. Benzer şekilde takımlarda öğrenme ve kanıtlama yönelimlerinin özümseme kapasiteleri ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve bunun da takım performansının arttırdığı (Liang, Sun, Fonseka ve Zhou, 2019) tespit edilmiştir. Bu bulgular dikkate alınarak özümseme kapasitesinin takım performansı üzerindeki etkilerine dair hipotezler aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

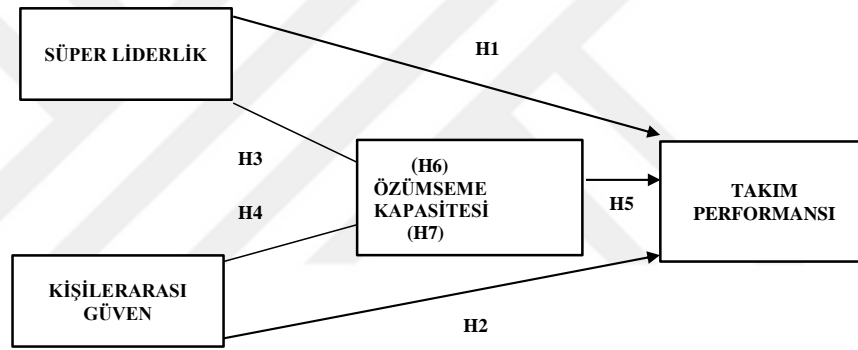
**Hipotez 5:** Özümseme Kapasitesi, takım performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Örgütsel yazında özümseme kapasitesinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve ERP kullanım performansı ilişkisinde (Kwahk, Yang ve Ahn, 2020) paylaşımcı liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkide (Daspit, Ramachandran ve Souza, 2014) ve

ayrıca insan sermayesi ile yenilik performansı arasındaki ilişkide (Çetin ve Fidan, 2017) aracı etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak özümseme kapasitesinin, entelektüel sermaye ile işletme performansı arasındaki ilişkide (Ahmed, Guozhu, Mubarik, Khan ve Khan, 2020) aracı etki oynamadığı gözlenmiştir. Bu araştırmanın bulguları referans alınarak özümseme kapasitesinin aracı değişken olduğu hipotezler şu şekilde tasarlanmıştır:

**Hipotez 6:** Özümseme kapasitesi, süper liderlik ile takım performansı arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7:** Özümseme kapasitesi, kişilerarası güven ile takım performansı arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.



Şekil 2. 1: Önerilen Kavramsal Araştırma Modeli

#### 2.2.4. Veri Analiz Prosedürü ve Yöntemleri

Bu çalışmanın verileri, Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerin çalışanları örneklemini yardımıyla toplanmıştır. Bu çalışmanın veri analiz prosedürü aşağıdaki gibi özetlenebilir:

-Bu çalışmada ilk olarak kayıp veri seti ataması yapılmıştır. Veri seti oluşturulduktan sonra Mahallanobis uzaklığı [Mahallanobis D (46) 126,222,  $p < 0.001$ ] değerlerine bakılmış ve aykırı değerlere sahip 23 anket formunun veri setinden çıkarılması sağlanmıştır (Hair vd., 2013). Daha sonra verilerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığını kontrol etmek için Çarpıklık ve Basıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık değerleri 199/ -1,618 ve basıklık değerlerinin 3,146/ -1,004 arasında

olduğu saptanmıştır. Çarpıklık değerlerinin  $\pm 3$ 'ten ve basıklık değerleri de  $\pm 7$ 'den düşük olduğu literatürde kabul gördüğünden normal dağılım varsayımı doğrulanmıştır (Kline, 2011).

-Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır.. Daha sonra hipotezleri test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ve aracı etkilerini test etmek için Preacher ve Hayes'in (2008) Process Makrosu yardımıyla BC Önyükleme Yönteminden yararlanılmıştır. DFA ve YEM Uyum İyiliği değerleri Tablo 2.2'de yer almaktadır

**Tablo 2. 2: DFA ve YEM Açısından Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul edilebilir Uyum
$\chi^2$ p değeri $\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$ .05 < p ≤ 1.00 $0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$ .01 ≤ p ≤ .05 $2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
p value for test of close fit (RMSEA <.05)	.10 < p ≤ 1.00	.05 ≤ p ≤ .10
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$ .	$.90 \leq NFI < .95$ .
NNFI	$.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI < .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.80 \leq GFI < .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$ , close to GFI	$.80 \leq AGFI < .90$ , close to GFI

(Kaynak: Ulu, 2019: 88).

## 2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

### 2.3.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliliğine Dair Dışsal Modelin Bulguları

Araştırmamızda ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için dışsal model tasarlanmıştır. İlk modelde uyum iyiliği değerleri yetersiz olduğundan Özümsene kapasitesi ölçeğindeki 3,4,12,13, 14, 17 ve 20 ifadeleri 0,50'den düşük faktör yüküne sahip olduklarından dışsal modelden çıkarılmıştır. Daha sonra bazı uyum iyiliği

değerleri kabul edilebilir olmadığından süper liderlik ölçeğindeki a1 ile a2'ye ait e1 ve e2, a5 ile a6'ya ait e5 ve e6, a6 ve a7'ye ait e6 ve e7, a14 ile a15'e ait e14 ve e15 ve a19 ile a21'e ait e19 ve e21 hata terimleri ve kişilerarası güven ölçeğindeki b1 ile b2'e ait e23 ve e24 hata terimleri kovaryans oluşturulmuştur. Son olarak özümseme kapasitesi ölçeğindeki d1 ile d2'ye ait e36 ve e37, d5 ile d6'ya ait e40 ve e41, d7 ile d8'ait e42 ve e43 ve d8 ile d9'e ait e43 ve e44 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Düşük faktör yükleri çıkarıldıktan ve kovaryanslar oluşturulduktan sonra GFI>.85 ve AGFI>.80 olduğundan kabul edilebilir ve diğer tüm uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/sd<2$ , IFI>.95, TLI>.95; CFI> .95; SRMR<.05 ve RMSEA<0.05) mükemmel olduğu dışsal modelinin bulgularının sunulduğu Tablo2. 3'de görülebilir (Bentler, 1990; Hu ve Bentler, 1999; Byrne, 2001).

Dışsal modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir koşulu sağlandıktan sonra yakınsak geçerliliğin sağlanması için ilgili faktöre ait Ortalama Açıklanan Varyans-OAV (AVE) değerlerinin 0.50'den yüksek olması istenmektedir. Ayrıca faktör yüklerinin minimum 0.50 faktör yüküne sahip olması ve anlamlı olması literatürde kabul görmektedir. Son olarak birleşik yapı güvenilirliğinin (BYG) sağlanması için en az değerin 0.70 olması istenir (Kline, 2011).

Tablodaki bulgular incelendiğinde Fornell ve Larcker'ın (1981) önerdiği prosedür yardımıyla hesaplanan Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) değerleri 0.78 ile 0.98 arasındadır. Bu değerlerin 0.70'in üzerinde olması gerekir. Ayrıca modelimizdeki ölçeklerin ortalama açıklanan varyans-OAV (AVE) değerlerinin 0.51 ile 0.96 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerlerin 0.50'nin üzerinde olması literatürde kabul görmektedir. Son olarak dört ölçekteki tüm ifadelerin faktör yükleri 0.539'dan yüksektir. İfadelerin faktör yüklerinin de 0.50'nin üzerinde olması genel kabul görmektedir (Kline, 2011). Öte yandan modeldeki tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının Cronbach's alpha değerleri  $0.71 < \alpha < 0.98$  arasındadır. Literatürde güvenilirlik katsayılarının 0.70 üzerinde olması istenir (Nunnally, 1978) . Bu nedenle modeldeki dört ölçek ve alt boyutlama dair yakınsak geçerliliğin ve iç tutarlılığın sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 2. 3:** Dışsal Modelin Uyum İyiliği Değerlerine İlişkin İstatistikler

<i>İkinci Düzey DFA Sonuçları</i>		
<b>SÜPER LİDERLİK</b> (Cronbach's $\alpha = .97$ , BYG = .98, OAV = .96)		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü (<math>\beta</math>)</b>	<b>t Değeri*</b>
Koçluk ve İletişim Desteği	,994	*
Kişisel Özerklik ve Sorumluluğu Kolaylaştırma	,960	12,055
<i>Birinci Düzey DFA Sonuçları</i>		
<b>SÜPER LİDERLİK</b>		
<b>Koçluk ve İletişim Desteği</b> (Cronbach's $\alpha = .95$ , BYG = .95, OAV = .65)		
<b>a1.</b> Yöneticim, çalışanları rahat hissedecekleri faaliyetlere dikkat etmeleri için onları teşvik eder.	,783	*
<b>a2.</b> Yöneticim, işte eğlenceli olduğu durumlar yaratıldığında çalışanların kendini olumlu bir şekilde ifade edeceklerini düşünür.	,766	18,947
<b>a3.</b> Yöneticim, çalışanları çalışma koşullarını mümkün olduğunca hoş görünecek şekilde tasarlamaya teşvik eder.	,808	16,666
<b>a4.</b> Yöneticim, yeni görevlerle uğraşırken çalışanları yaklaşımlarını düzenli olarak gözden geçirilmeleri konusunda cesaretlendirir.	,698	13,866
<b>a5.</b> Yöneticim, çalışanların en çok hangi görevlerde çalışmak istediklerini kendisine söylemesi konusunda cesaretlendirir.	,691	13,691
<b>a6.</b> Yöneticim, çalışanlar hata yaptığında onlardan neler öğrendiğini sorar.	,667	13,129
<b>a7.</b> Yöneticim, işyerinde aksaklıklar olması durumunda çalışanların geçmiş başarılarının da düşünülmesini tavsiye eder.	,641	12,523
<b>a8.</b> Yöneticim, kararlarımızın sonuçları hakkında çalışanları düzenli olarak bilgilendirir.	,779	15,899
<b>a9.</b> Yöneticim, çalışanların iş amaçlarına ulaşmalarını desteklemek için geri bildirimde bulunur.	,775	15,802
<b>a10.</b> Yöneticim, çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında onları olumlu düşünmeye teşvik eder.	,664	13,051
<b>a11.</b> Yöneticim, çalışanlara yeteneklerini gerçekçi bir şekilde değerlendirebilmelerinin önemini vurgular.	,796	16,353
<b>a12.</b> Yöneticim, çalışanlara zayıf yanlarını geliştirme fırsatlarını kollamaları konusunda cesaretlendirir.	,791	16,211
<b>a13.</b> Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde olası engelleri daima dikkate alır.	,789	16,161
<b>a14.</b> Yöneticim, özellikle çok uzun süreli projelerde ara hedeflere ulaşılmasının kutlanmasını tavsiye eder.	,773	15,737
<b>a15.</b> Yöneticim, başarılarından sonra çalışanların kendi kendilerini ödüllendirmelerini teşvik eder.	,790	16,185
<b>a16.</b> Yöneticim, daima çalışanlara sorunları fırsat olarak görme bilincini aşılar.	,763	15,488
<b>Kişisel Özerklik ve Sorumluluğu Kolaylaştırma</b> (Cronbach's $\alpha = .89$ , BYG = .90, OAV = .67)		
<b>a17.</b> Yöneticim, çalışanlara kendi uzmanlık alanlarında karar alma yetkisi verir.	,761	*
<b>a18.</b> Yöneticim, çalışanlar inisiyatif aldıkları durumlarda onları takdir eder.	,806	15,772
<b>a19.</b> Yöneticim, çalışanlara kendi fikirlerini uygulayabilecekleri özgür bir çalışma ortamı sağlar.	,669	12,653
<b>a20.</b> Yöneticim, yeni faaliyetleri detaylı öğrenmeleri ve denemeleri için çalışanlara yeterince özgürlük verir.	,790	15,403
<b>a21.</b> Yöneticim, çalışanlar faaliyet alanları ile ilgili sorumluluk üstlendiklerinde onları takdir eder.	,806	15,730
<b>a22.</b> Yöneticim, çalışanların öz eleştiriye açık olmalarını takdir eder.	,787	15,337

<b>KİŞİLERARASI GÜVEN</b> (Cronbach's $\alpha$ = .86, BYG = .85, OAV = .63)		
<b>b1.</b> Çalışanlar olarak birbirimize karşı güven duyuyoruz.	,723	*
<b>b2.</b> İş arkadaşlarımı işi doğru yapma konusunda güvenebileceğim insanlar olarak görürüm.	,742	14,516
<b>b3.</b> Çalışma arkadaşlarımı daima sadık insanlar olarak görürüm.	,759	12,143
<b>b4.</b> Çalışma arkadaşlarımı çok dürüst insanlar olarak görürüm.	,732	11,806
<b>b5.</b> Çalışma arkadaşlarımı, ben olmadan da işle ilgili önemli kararlar almaya istekli insanlar olarak görürüm.	,714	11,574
<b>TAKIM PERFORMANSI</b> (Cronbach's $\alpha$ = .85, BYG = .85, OAV = .62)		
<b>c1.</b> Takımımızdaki işbirliği, işteki gereksiz fazlalıkları azaltır.	,742	*
<b>c2.</b> Takımımızdaki işbirliği, takım etkililiğini iyileştirir.	,755	12,896
<b>c3.</b> Takımımızdaki işbirliği, takımdaki herkesin çabalarını koordine eder.	,707	12,118
<b>c4.</b> Takımımızdaki işbirliği, yeni fikirlerin gelişmesini kolaylaştırır.	,710	12,161
<b>c5.</b> Takımımızdaki işbirliği, iç süreçleri kolaylaştırır.	,729	12,478
<b>ÖZÜMSEME KAPASİTESİ</b> (Cronbach's $\alpha$ = .90, BYG = .90 OAV = .51)		
<b>d1.</b> Çalıştığım departman veya birim yeni bilgiler edinmek için merkezle (tepe yönetimiyle) sık sık etkileşim halindedir.	,658	*
<b>d2.</b> Birimimizdeki çalışanlar düzenli olarak diğer birimleri veya departmanları ziyaret eder.	,540	10,332
<b>d5.</b> Departmanımız veya birimimiz yeni bilgiler edinmek için periyodik olarak müşterilerle veya üçüncü kişilerle özel toplantılar düzenler.	,668	10,730
<b>d6.</b> Çalışanlarımız, muhasebeciler, danışmanlar ve vergi memurlarına karşı yapıcı bir yaklaşım içindedir.	,655	10,554
<b>d7.</b> İşletme olarak pazarımızdaki değişiklikleri hemen fark ederiz. (Rekabet koşulları, yasal düzenlemeler, demografik koşullar gibi).	,645	10,446
<b>d8.</b> İşletmemizde müşterilere hizmet etmek için yeni fırsatlar hızlıca anlaşılır.	,553	9,090
<b>d9.</b> İşletmemiz sektörde değişen pazar taleplerini hızlı bir şekilde analiz eder ve yorumlar.	,606	9,893
<b>d10.</b> Hem işletmemiz hem de departmanımız sektördeki yeni ürün ve hizmetler açısından değişen pazar taleplerinin sonuçlarını düzenli bir şekilde değerlendirir.	,592	9,684
<b>d11.</b> Çalışanlarımız yeni edindikleri bilgileri kaydeder ve gelecekte ihtiyaç duyduklarında tekrar kullanır.	,607	9,905
<b>d15.</b> İşletmemiz veya departmanımız, pazar eğilimlerinin ve yeni ürün geliştirmenin sonuçlarını tartışmak için periyodik olarak toplanır.	,673	10,831
<b>d16.</b> İşletmemizdeki veya departmanımızdaki faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiği açıkça bilinir.	,690	11,061
<b>d18.</b> İşletmemizde veya departmanımızda çalışanlar arasında açık bir görev ve sorumluluk dağılımı vardır.	,560	9,225
<b>d19.</b> İşletmemizde veya departmanımızda sürekli yeni bilgilerden nasıl yararlanılacağı konusunda bir arayış vardır.	,682	10,959
<b>d21.</b> Çalışanlarımız ürün ve hizmetlerimiz hakkında ortak bir dile sahiptir.	,609	9,940
<b>Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri:</b> $\chi^2/sd=1,421$ ; GFI=, 86; AGFI=,84; IFI: ,95; TLI=, 95; CFI= ,95; SRMR= 0,043; RMSEA= 0,035.		

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. \*\*\* p<.001

Tablo 2.4'te görüldüğü gibi kabul edilebilir ve mükkemel uyum iyiliği değerlerine sahip dışsal modeldeki dört değişkenin OAV (AVE) değerleri, değişkenler arası korelasyon katsayılarının karelerinden yüksek olduğundan dört ölçek için ayırt edici geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir (Kline, 2011). Dolayısıyla dışsal modelimizdeki bütün ölçekler için hem yakınsak geçerliliğin hem ayırt edici geçerliliğin sağlanması yapı geçerliğinin de sağlandığı anlamına gelmektedir.

**Tablo 2. 4: Dışsal Modeldeki Ölçeklere Dair Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4
1.SL	<b>,96</b>			
2.KG	,052	<b>,63</b>		
3.OZK	,201	,019	<b>,51</b>	
4.TKP	,129	,123	,086	<b>,62</b>

SL: Süper Liderlik, KG: Kişilerarası Güven, OZK: Özümseme Kapasitesi, TKP: Takım Performansı. Tabloda çapraz olarak verilen koyu katsayılar AVE değerleridir. Koyu olmayan katsayılar ise değişkenler arası korelasyonların karesidir.

Dışsal modeldeki değişkenler arası korelasyon katsayılarına bakıldığında; Korelasyon katsayılarının 0.8'den düşük olması ayırt edici geçerliliğin sağlandığı anlamına gelir. Süper liderliğin hem kişilerarası güven ( $r = ,229$ ;  $p < 0.05$ ) hem özümseme kapasitesi ( $r = ,448$ ;  $p < 0.001$ ) hem de takım performansı ( $r = ,359$ ;  $p < 0.01$ ) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Yine kişilerarası güvenin özümseme kapasitesi ( $r = ,137$ ;  $p > 0.05$ ) ile pozitif ama anlamlı olmayan ilişki içinde olduğu gözlenirken, takım performansı ( $r = ,350$ ;  $p < 0.01$ ) ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur. Son olarak özümseme kapasitesi ile takım performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ( $r = ,293$ ;  $p < 0.05$ ) olduğu gözlenmiştir (Tablo 2.5).

**Tablo 2. 5: Dışsal Modeldeki Değişkenler Arası Korelasyon Katsayılarına İlişkin İstatistikler**

Değişkenler	$\bar{x}$	St. Sapma	1	2	3	4
1.SL	3,97	,76	1			
2.KG	3,32	,94	,229*	1		
3.OZK	4,30	,51	,448***	,137	1	
4.TKP	3,83	,84	,359**	,350**	,293**	1

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; SL: Süper Liderlik, KG: Kişilerarası Güven, OZK: Özümseme Kapasitesi, TKP: Takım Performansı.

## 2.3.2. Hipotezlerinin Test Edilmesi

### 2.3.2.1. Doğrudan İlişkiler

Dışsal modeli üzerinden hipotezleri test etmek amacıyla kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. İçsel modele ilişkin uyum iyiliği indekslerinin mükemmel ve kabul edilebilir düzeyde olduğu Tablo 2.6'da görülebilir.

**Tablo 2. 6:** Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	İlişkiler	B	t değeri	P	Sonuç
H1	SL→ TKP	,227***	3,415	,000	Kabul
H2	KG→ TKP	,278***	4,346	,000	Kabul
H3	SL → OZK	,439***	6,563	,000	Kabul
H4	KG → OZK	,036	,617	,537	Red
H5	OZK→ TKP	,154*	2,335	,020	Kabul

İçsel Modelin Uyum İyiliği Değerleri:  $\chi^2/sd=1,421$ ; GFI=, 86; AGFI=,84; IFI=,95; TLI=,95; CFI=,95; RMR= 0,043; RMSEA= 0,035.

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; SL: Süper Liderlik, KG: Kişilerarası Güven, OZK: Özümseme Kapasitesi, TKP: Takım Performansı.

Yapısal Eşitlik Modeli bulguları incelendiğinde süper liderliğin hem bağımlı değişken takım performansı ( $\beta = ,227$ ;  $p<.001$ ) hem de aracı değişken özümseme kapasitesini ( $\beta = ,439$ ;  $p<.001$ ) pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu nedenle **Hipotez 1** ve **Hipotez 3** desteklenmiştir. Ayrıca belirleyici değişkenlerden kişilerarası güven, takım performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,278$ ;  $p<.001$ ). Dolayısıyla **Hipotez 2** kabul edilmiştir. Ancak kişilerarası güvenin özümseme kapasitesini pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği görülmektedir ( $\beta = ,036$ ;  $p>.05$ ). Bu yüzden **Hipotez 4** ret edilmiştir. Öte yandan özümseme kapasitesi takım performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,154$ ;  $p<.001$ ). Bu bulguya göre **Hipotez 5** de desteklenmiştir.

Araştırma modelimizde süper liderlik ve kişilerarası güven bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken olan takım performansındaki varyansı açıklama oranı %22.4 ( $R^2=$



0,224) ve aracı değişken özümseme kapasitesindeki varyansı açıklama oranı %20.2' ( $R^2 = 0,202$ )'tir.

### 2.3.2.2. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Bu çalışmada özümseme kapasitesinin süper liderlik, kişilerarası güven ile takım performansı arasındaki ilişkide aracı etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Özümseme kapasitesinin aracı etkisine dair bulgular Tablo 2.7' de görülmektedir.

**Tablo 2. 7:** Özümseme Kapasitesinin Aracı Etkilerinin Test Edilmesi

Bağımsız Değişken	Aracı	Bağımlı Değişken	St. $\beta$	S. H	Alt sınır	Üst Sınır	P
SL	OZK	TKP	,0615	,0264	,0113	,1289	,0197
KG	OZK	TKP	,0222	,0119	,0042	,0506	,0612

SL: Süper Liderlik, KG: Kişilerarası Güven, OZK: Özümseme Kapasitesi, TKP: Takım Performansı.

Bu çalışmada özümseme kapasitesinin aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek için Preacher ve Hayes'in (2008) önerdiği %95 güven düzeyinde 5000 örneklem büyüklüğü dikkate alınarak BC Önyükleme yöntemi uygulanmıştır. Bootstrap tahminlerine göre özümseme kapasitesi aracı olarak modele girdiğinde süper liderliğin takım performansı üzerindeki etkisinde bir azalış vardır. Bununla birlikte 0.05 anlam düzeyinde modeldeki dolaylı etkiye dair alt ve üst limitler sıfırdan farklılaştığından özümseme kapasitesi aracı etkiye sahiptir ( $\beta = ,0615$ ; %95 CI [,0113 ile,1289]). Dolayısıyla **Hipotez 6** kabul edilmiştir. Bu aracı değişkenin takım performansındaki varyansı ilave olarak %4.8 açıklamaktadır. Buna karşın kişilerarası güven ile takım performansı ilişkisinde özümseme kapasitesinin aracı etkisini test etmeye dair bulgular incelendiğinde dolaylı etkilere ilişkin alt ve üst limitler sıfırı(0) kapsaması da ( $\beta = ,0222$ ; %95 CI [,0042 ile ,0506]) dolaylı etki anlamlı olmadığından özümseme kapasitesinin aracı etkiye sahip olmadığı gözlenmektedir ( $p > 0.05$ ). Bu bulguya göre **Hipotez 7** ret edilmiştir.

## SONUÇ

Günümüzde emeğin yoğun olduğu turizm sektöründeki işletmelerde, işgücünün önemi diğer sektörlere nazaran daha fazladır. Kişiliğin kullanımı, dürüstlük, yardımseverlik, yönetme becerisi, çalışanlar arasındaki güven, riske karşı sorumluluk ve motivasyonun etkin yöneltmesi gibi tutum ve alışkanlıkların takımların performansı üzerinde önemli etkisi vardır. Konaklama işletmeleri, çalışanlara liderin yokluğunda çalışabilme yeteneği sunacak ve gücü izleyicileri ile paylaşabilecek liderlik tarzına ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla hem kendi kendine çalışabilme yeteneği sunma hem de takımların performansını artırma ve yönetmede etkili liderlik tarzlarından birinin süper liderlik olabileceği düşünülmektedir. Fakat süper liderlik gibi modern bir liderlik tarzının etkilerini kısıtlayıcı bazı etkenlerin olabileceği yadsınamaz bir gerçektir. Bu kapsamda kişilerarası güvenin yaygınlaştırılması hem liderin etkililiğini artırır, hem de takım performansını iyileştirebilir. Bu perspektifte çalışmamızda süper liderlik, kişilerarası güven, takım performansı ve özümseme kapasitesi arasındaki ilişkiler hakkında yapılan literatür taramasının ardından Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde süper liderlik ve kişilerarası güvenin takım performansına etkilerini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı rolünü incelemeye ilişkin bir görgül araştırma yürütülmüştür. Anket formu aracılığıyla toplanan veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yardımıyla analiz edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre süper liderliğin takım performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Benzer şekilde süper liderliğin

özümseme kapasitesini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca kişilerarası güven, takım performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken, özümseme kapasitesini pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Diğer yandan özümseme kapasitesinin takım performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir.

Çalışmada kişilerarası güvenin takım performansını pozitif ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Nirwan (2014), Mach, Dolan ve Tzafrir (2010) ve Wang, Liang ve Chen (2010) tarafından yapılan çalışma bulgularının, çalışmamızın bu bulgusunu desteklediği tespit edilmektedir. Buna karşın kişilerarası güvenin özümseme kapasitesini pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Yani sektördeki konaklama işletmeleri çalışanları açısından kişilerarası güven düzeyinin özümseme kapasitesinin bir öncülü olmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan özümseme kapasitesinin takım performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Lee ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla desteklenmektedir. Ayrıca özümseme kapasitesinin süper liderlik ile takım performansı ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Buna karşın kişilerarası güven ile takım performansı ilişkisinde özümseme kapasitesinin aracı etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla bu bulgular literatüre mütevazı bir katkı niteliğinde değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın modeli bir bütün olarak dikkate alındığında çalışmanın örgütsel yazına bir katkı sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte araştırma bulguları referans alınarak turizm sektörünün en önemli paydaşlarından olan konaklama işletmelerindeki, yönetici ve çalışanlar açısından şu öneriler sunulabilir:

-Konaklama işletmelerinde süper liderliğin takım performansını önemli ölçüde arttırdığı saptanmıştır. Bu nedenle yöneticiler süper liderlik davranışlarını yaygınlaştırarak çalışanlara kendi uzmanlık alanlarında karar alma yetkisi verme ve kararların sonuçları hakkında bilgilendirmede, pozitif düşünce kalıpları oluşturulmasına ve iş amaçlarına ulaşma söz konusu olduğunda geri bildirimde bulunmaya olanak tanınmalıdır. Ayrıca liderin yokluğunda çalışabilme sorumluluğu

yüklemeli, performanslarını geliştirmeleri için koşulları güçlendirmeli, koçluk etmeli ve örgütsel ortamda ödöl ve ceza gibi farklı motive edici sistemleri geliştirmelidir. Sürekli gerçek zamanlı hedeflerin gerçekleşmesi amacıyla hiyerarşinin farklı düzeyleri arasında koordine edilmesini sağlamalıdır. Böylelikle bu işletmeler daha fazla yenilikçi strateji izleme konusunda fırsat elde edeceklerinden çalışanların işletmeye bağıllığı ve takımların performansını artırabilir. Dolayısıyla yüksek süper liderlik davranışları işletmelerde yüksek takım performansı ile sonuçlanabilir.

-Bulgular aynı zamanda konaklama işletmelerinde süper liderlik davranışları yüksek olduğunda özümseme kapasitesinde de önemli bir artış olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte takım performansının önemli öncüllerinden birinin özümseme kapasitesi olduğu çalışmada görölmektedir. Dolayısıyla bu durumda özümseme kapasitesi firmanın dış bilgiyi fark etmesi, özümsemesi ve onu ticari amaçlara uygulama yeteneğı olduğundan bilgi stoğunun gelişmesine katkı sağlar ve hem firmada yeni bilgiler yaratılır hem de sürece dahil olan işgörenlerin becerilerinin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu durumda özümseme kapasitesini yaygınlaştırmak için firmanın dış kaynaktan edindiğı bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmesi ve bu bilgileri yeniliğe teşvik eden ekonomik çıktılarına dönüştürebilmesinin, bilgi transfer ve bilgi yönetim mekanizmaları ile birlikte veri madenciliğı gibi firmaya katma değer yaratan bilişim sistemleri yoluyla sağlanabilir. Bu nedenle firmaların özümseme kapasitelerini arttırmak için AR-GE çalışmalarını geliştirmesi, problem çözme teknikleri oluşturması, formelleşme sistemlerini iyileştirme, geçmiş bilgi birikimlerinin önemsenmesi, sahip oldukları iletişim yapısını güçlendirme, dış kaynaklar ve bilgi tamamlayıcı mekanizmalarının oluşturulması ve kişisel yeteneklere özendirme gibi yöntemlerin kullanılması tavsiye edilebilir (Cohen ve Levinthal, 1989; Van Den Bosch, Van Wijk ve Volberda, 2003; Zahra ve George, 2002). Ayrıca Konaklama işletmelerindeki belirsizlik dikkate alındığında işletmeler arasındaki rekabetin yoğun olması ve müşteri taleplerinin değışmesi nedeniyle konaklama işletmelerinin dış bilgi kaynaklarına bağımlı olduğu görölmektedir. Dış bilgilerin toplanması, benimsenmesi, dönüştürülmesi ve kullanılmasını ifade eden özümseme kapasitesinin, rekabet avantajı elde etmek isteyen konaklama işletmelerine rehberlik etmesi gerekir (Kale, Başar ve Aknar, 2017: 49).

-Bir tarafın diğere tarafa adil, etik ve öngörülebilir şekilde davranmasını ifade eden kişilerarası güvenin, takım performansını arttırdığı çalışmada tespit edilmiştir. Turizm sektöründe çalışanların yüksek güvene sahip olması, diğere bireylerle olan ilişkilerinde güvenilirlik, açıklık, dürüstlük ve yardımseverlik gibi duygu durumuyla sonuçlanabilmektedir. Bu durumda turizm sektöründeki işletme yöneticilerinin, çalışanları gruplar arasında işbirlikçi davranışlar sergilemeye cesaretlendirmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerde, kişilerarası güvenin sağlanması için fırsatçı davranışların ve güvensizliğin ortadan kaldırılması, sorunlarla uğraşma ve günlük yetenek yönetimi, ilişki odaklı kültüre teşvik edilmesi ve güven artırıcı kurumsal politikaların tanıtılması ile sağlanması tavsiye edilebilir.

Bu çalışmanın içerdiği değişkenler ve analiz yöntemleri bakımından güçlü yanları bulunmasına rağmen bazı sınırlılıkları da mevcuttur. İlk olarak Türkçe örgütsel yazında ilk çalışmalarından biri olduğu için süper liderliğin teorisi ve literatür taraması açısından bazı noksanlıkları söz konusu olabilir. İkinci olarak, çalışmanın verileri yalnızca Nevşehir ili ve ilçelerinde bulunan konaklama işletmeleri çalışanları üzerinden elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışma bulgularının genellenebilmesi ve özümseme kapasitesi ölçeğinin farklı sektör çalışanları açısından Türkçe'ye uyarlanabilmesi için farklı hizmet üreten ve sunan sektörlerde ve farklı örneklem grupları açısından daha fazla görgül çalışmanın yapılması gerekmektedir. Üçüncü olarak, konaklama işletmesi çalışanlarının bir takım endişeler nedeniyle anket doldurma konusunda kaygı oluşturduğu gözlenmiştir. Verdikleri cevaplar neticesinde kimliklerinin ifşa olabileceği endişesi ve anketi cevaplarırken yöneticileri hakkında yapacakları olumsuz değerlendirmeler neticesinde hoş olmayan tavırlara maruz kalabilecekleri endişesi diğere bir sınırlılıktır. Bu zor şartlara karşın elde edilen örneklem büyüklüğü, nispeten kabul edilebilir seviyededir.

Çalışma kapsamında incelenen değişkenlere yönelik farklı sektörlerde bir takım çalışmalar bulunmaktadır. Ancak süper liderlik, kişilerarası güven ve takım performansı arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı rolüne ilişkin konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda Türkiye’ de kamu sektörlerindeki çalışanlar açısından süper liderliğin farklı bireysel ve örgütsel çıktıları üzerindeki etkileri boylamsal veriler yardımıyla incelenebilir. Bununla birlikte özümseme kapasitesinin bilişim sektöründeki firmaların rekabet gücü üzerindeki etkileri tartışılabilir. Son olarak süper liderlik ölçeği, Türkçe literatüründe ilk defa çalışmamızda kullanılmıştır. Bu nedenle ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin farklı kültür ve sektörlerde daha fazla görgül araştırmanın yapılmasına gereksinim vardır.



## KAYNAKÇA

- Adair JE (2006) *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page Publishers.
- Ahmed SS, Guozhu J, Mubarik S, Khan M, Khan E (2020) Intellectual capital and business performance: The role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital*, 21 (1): 23-39.
- Akgündüz Y, Güzel T, Harman S (2016) Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gömülmüşlüğü nasıl etkiler?. *Ege Academic Review*, 16(2): 351-362.
- Aktan CC (2008) Bir sosyal sermaye olarak güven. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* 1: 1-9.
- Akün FA (2021) Takımlarda öğrenme ve takım hafızasının takım performansına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü: Giyim sektöründe mağaza takımları üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akyürek Mİ (2020) Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 3(3): 99-109.
- Alagöz K (2007) Mesleki ve teknik eğitimde takım çalışması ve egiticilerin performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Anders KL (2007) Use of superleadership and talent management by administrator leaders in institutions of higher education. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Leadership, Augsburg College Minneapolis, Minnesota.
- Armstrong M (2020) *How to manage people* (Kogan Page Publishers).
- Aral F (2004) Güncel liderlik yaklaşımlarının takım ve bölük komutanlığı kademelerinde incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Ataman G (2009) *İşletme yönetimi* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).
- Aubert BA, Kelsey BL (2003) Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small group research* 34(5): 575-618.
- Avcı U (2005) İşletmelerde örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine

- yönelik inceleme. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Avolio BJ, Bass BM (2002) *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership* (Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey).
- Avolio BJ, Gardner WL, Walumbwa FO, Luthans F, May DR (2004) Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly* 15(6): 801-823.
- Avolio BJ, Gardner WL (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly* 16(3): 315-338.
- Aydın M (1994) *Eğitim Yönetimi* (Hatiboğlu Yayınları, Ankara).
- Aydoğan AG (2018) Okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetsel liderlik davranışları: polatlı örneği. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Aykanat Z (2010) Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Baier A (1986) Trust and antitrust. *Ethics* 96(2): 231-260.
- Balay R, Kaya A, Yılmaz RG (2014) Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 4(1): 229-249.
- Balekoğlu F (1992) Liderlik teorilerindeki gelişmeler ve organizasyon kültürü ile ilişkileri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Barlı Ö (2008) Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış (Aktif Yayınevi, Erzurum).
- Balsak A (2012) Sağlık işletmelerinde takım performansı. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- Bass BM (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18(3): 19-31.



- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y (2003) Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology* 88(2): 207-218.
- Bass BM, Riggio RE (2006) *Transformational Leadership* (NJ: Lawrence Erlbaum, Mahwah).
- Baykal E, Zehir C, Köle M (2018) Hizmetkar liderlik firma performansı ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi. *Akademik Hassasiyetler* 5(9): 111-133.
- Bayram Ş (2013) Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkisi: Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Berlew DE, Hall DT (1965) The socialization of managers: The effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly* 11(2): 207-223.
- Bernardin HJ, Alvares KM (1976) The Managerial Grid as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 21(1): 84-92.
- Bertocci DI (2009) *Leadership in organizations there is a difference between leaders and managers* (University Press of America, Lanham-Maryland).
- Blau PM (1964) *Exchange and power in social life* (Routledge).
- Bodnarczuk M (2016) The organizational trust index as a window into organizational culture. *Breckenridge Institute*.
- Bono JE, Judge TA (2004) Personality and transformational and transactional leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 89(5): 901-910.
- Bozkurt Ö, Göral M (2013) Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(4): 1-14.
- Bower JL, Christensen CM (1995) Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review* 73 (1): 43-53.
- Brown ME, Treviño LK, Harrison DA (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes* 97(2): 117-134.
- Burns JM (2010) *Leadership* (Open Road Media, New York).

- Butler JK, Cantrell RS (1984) A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports* 55(1): 19-28.
- Camisón C, Forés B (2010) Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research* 63(7): 707-715.
- Carton RB, Hofer CW (2006) *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research* (Edward Elgar Publishing, USA).
- Cassiman B, Veugelers R (2006) In search of complementarity in innovation strategy. Internal R&D and external knowledge acquisition. *Management science* 52(1): 68-82.
- Çelik V (1998) Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 16(16): 423-442.
- Çelik, V. (2000) *Eğitimsel Liderlik* (Pegem A Yayıncılık, Ankara).
- Çelik V (2007) *Eğitimsel Liderlik* (Pegem Yayıncılık, Ankara).
- Çelik V (2013) *Eğitimsel Liderlik* (Pegem Yayıncılık, Ankara).
- Çetin D (2006) Performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme süreci sonuçlarının çeşitli insan kaynakları yönetimi işlevlerinde karar almaya etkileri ve bir uygulama örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çetin S, Fidan Y (2017) İnsan sermayesi özümleme kapasitesi ve yenilik performansı ilişkisi. *Business & Management Studies: An International Journal* 5(4): 1-22.
- Chen YS, Lin MJJ, Chang CH (2009) The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 38(2): 152-158.
- Chipunza C, Gwarinda SA (2010) Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. *SA Journal of Human Resource Management* 8(1): 1-10.
- Cohen WM, Levinthal DA (1989) Innovation and learning: The two faces of R & D. *The economic journal* 99(397): 569-596.

- Cohen WM, Levinthal DA (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128-152.
- Cook J, Wall T (1980) New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology* 53(1): 39-52.
- Conger JA, Kanungo RN (1998) *Charismatic Leadership in Organizations* (Sage Publications, London).
- Cox JF (1993) The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship. University of Maryland, College Park, MD 20742-7011, 301: 314-1328.
- Daft RL (2008) *Management* (Thomson South-Western, USA).
- Danışman AS (2012) Bir doğu liderinin batı liderlik yaklaşımları perspektifinden değerlendirilmesi: Konosuke matsushita. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* (5): 139-150.
- Dansereau JRF, Graen G, Haga WJ (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13(1): 46-78.
- Daspit JJ, Ramachandran I, D'Souza DE (2014) TMT shared leadership and firm performance: Investigating the mediating role of absorptive capacity. *Journal of Managerial Issues* 26(3): 219-239.
- Daspit JJ, D'Souza DE (2013) Understanding the multi-dimensional nature of absorptive capacity. *Journal of Managerial Issues* 25(3): 299-316.
- Davis JH, Schoorman FD, Mayer RC, Tan HH (2000) The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal* 21(5): 563-576.
- Dede E (2017) İş güvensizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: Devlet ortaokulu ve özel ortaokulu öğretmenleri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Deluga RJ (1995) The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology* 7(1):1-16.

- Demircan N, Ceylan A (2003) Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 10(2): 139-150.
- Demircioğlu EC (2015) Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(1):52-69.
- Den Hartog DN, Van Muijen JJ, Koopman PL (1997) Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70(1): 19-34.
- Derin N (2017) İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 15(30): 51-68.
- Deutsch M (1958) Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution* 2(4): 265-279.
- Dikmen B (2012) Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dirks KT (2000) Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology* 85(6): 1004.
- Doetjes TWC (2018) Organizational characteristics influencing superleadership in multinational companies. Master's Thesis research, Nijmegen School of Management Radboud University Nijmegen, The Netherlands.
- Dokur AS (2019) Yetişkinlik dönemi kişilerarası güven ve dindarlık ilişkisinin psikolojik tahlili: Osmaniye örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Donnellon A (1998) *Takım Dili*, çev. Osman Akınhay. (Sistem Yayıncılık İstanbul). (Eserin orijinali 1996' da yayımlandı).
- Easterby-Smith M, Graça M, Antonacopoulou E, Ferdinand J (2008) Absorptive capacity: A process perspective. *Management Learning* 39(5): 483-501.
- Eldemire FL (2004) *"SuperLeadership": The impacts and implications for public education* (University of Massachusetts, Amherst).
- Elloy DF (2005) The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self-managed work team. *Leadership and Organization Development Journal* 26(2): 120-127.

- Elloy DF (2006) Superleader behaviors and self-managed work teams: Perceptions of supervisory behaviors, satisfaction with growth and team functions. *Journal of Business & Economics Research* 4(12): 97-102.
- Erdem F (2003) *Sosyal Bilimlerde Güven* (Vadi yayınları, Ankara).
- Erdoğan İ (2015) *Eğitimde Değişim Yönetimi* (Pegem Akademi, Ankara).
- Eyisoy ME (2018) Takım çalışması özelliklerinin takım performansına etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Flatten TC, Engelen A, Zahra SA, Brettel M (2011) A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal* 29(2): 98-116.
- Flatten T, Adams D, Brettel M (2015) Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. *Journal of World Business* 50(3): 519-534.
- Fleishman EA, Harris EF (1962) Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology* 15(2):43-56  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x>.
- Flores IW (2020) Self-leadership and SuperLeadership: Examining the leadership development of university undergraduate students using the Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ). Doctoral dissertation, California State University, Sacramento.
- Frost TD, Stimson J Maughan M (1978) Some correlates of trust. *Journal of Psychology* 99: 103-108.
- Fosfuri A, Tribó JA (2008) Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance, *Omega* 36(2): 173-187.
- Gardner HK (2012) Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly* 57(1): 1-46.
- Gefen D, Karahanna E, Straub DW (2003) Trust and TAM in online shopping: An integrated model. *MIS Quarterly* 27(1): 51-90.

- Giffin K (1967) The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological Bulletin* 68(2): 104-120.
- Gilbert JA, Tang TLP (1998) An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management* 27(3): 321-338.
- Gökçe İ (2010) Yöneticilerin liderlik özellikleri: Zihinsel engelliler okulları örneği. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gökçegöz F (2000) Etkili Takım Çalışması. *Polis Bilimleri Dergisi* 2(7-8): 259-275.
- Gray C (2006) Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 12(6): 345-360.
- Guzzo RA, Dickson MW (1996) Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology* 47(1): 307-338.
- Gümrükçü DM (2016) Örgütlerde takım performansında liderin rolü: bankacılık örneği. Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günçavdı G (2017) Karizmatik liderlik: Alan yazın taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi* 1(1): 21-34.
- Gürer A, Solmaztürk AB, Doğan A, Hırlak B, Pehlivan Ç, Kara E, Akduman G, Karahan G, T.Tetik, H, O.Ataç L, Çankaya M, Uçan MY, Demir S, Çelik V, Hatipoğlu Z (2019) Liderlik ve Yeni Liderlik Paradigması. *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları*, Alper Gürer (Ed), (İksad Publishing House).
- Hadı DP (2011) Analisis pengaruh kepemimpinan superleadership terhadap kinerja dengan komitmen sebagai variabel intervening. *Aset* 13(2): 95-109.
- Hair JF, Babin WC, Babin BJ, Anderson RE ve Tatham RL (2013) *Multivariate data analysis*, Pearson New International Edition (7th ed.). (Pearson Education, Harlow).
- Halis M, Gökçöz GS, Yaşar Ö (2007) Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.

- Hamel G (1991) Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12(S1): 83-103.
- Handford W, Leithwood K (2013) Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration* 51(2): 194-212.
- Harter S (2002) Authenticity, Chapter 27, (pp. 382-394). *Handbook of Positive Psychology*. Snyder CR, Lopez SJ. (Ed), (Oxford university press).
- Hassan A, Ahmed F (2011) Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences* 6(3): 164-170.
- Heimovics RD (1984) Trust and influence in an ambiguous group setting. *Small Group Behavior* 15(4): 545-552.
- Helms MM (2006) *Encyclopedia of management* (5nd edition) (Thomson).
- Helms MM, Gale F (2009) *Encyclopedia of Management* (6 nd edition) (Gale Cengage).
- Helvacı MA (2002) Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 35(1-2): 155-169.
- Hoe SL (2013) Is interpersonal trust a necessary condition for organizational learning? *Journal of Organisational Transformation and Social Change* 4(2): 149.
- Hosmer LT (1995) Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review* 20(2): 379-403.
- Hossain M (2015) Ethical Leadership: Its Issues and Impacts in Organization. *International Journal of Ethics in Social Sciences* 3(2): 38-50.
- Houghton JD, Neck CP, Manz CC (2003) "Self-leadership and superleadership", *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Craig L Pearce, Jay A. Conger (Ed.), (s.123-140), (SAGE Publications Inc, London)
- Hovland C ve J Kelley (1953) *Communication and Persuasion* (Yale University Press, New Haven).
- Hoy WK, Tschannen-Moran M (1999) Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School leadership* 9(3): 184-208.

- Hoy WK, Miskel CG, Tarter CJ (2013) *Educational Administration: Theory, research, and practice* (9nd edition) (The McGraw-Hill Companies, America-Newyork).
- Hutchinson S (2013) *Performance Management: Theory and Practice* (Kogan Page Publishers, London).
- Hüseyinzade E (2011) The impacts of leadership styles on team cohesiveness. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- İlbasan D (2019) The relationship between organizational trust social capital and job performance: a field study in it sector. Master Thesis, Marmara University, Institute of Social Sciences, İstanbul.
- İmamoğlu, SZ, Erat S, Ayber ED, Işık MZ (2021) Liderlik tarzı, açık inovasyon, özümleme kapasitesi ve firma performansı ilişkisi üzerine bir çalışma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(2): 54-70.
- İstanbul Ticaret Odası (2009) *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi* (İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 85: 96-97, 246, İstanbul).
- Jahanzeb S, Bakhtiar A (2012) Super-leadership: An approach to maximize idea generation and creative potential for creative culture. *African Journal of Business Management* 6(1): 388-401.
- Jansen JJ, Van Den Bosch FA, Volberda HW (2005) Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of Management Journal* 48(6): 999-1015.
- Johnson-George C, Swap WC (1982) Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology* 43(6): 1306.
- Jones GR, George JM (1998) The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review* 23(3): 531-546.
- Joseph EE, Winston BE (2005) A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal* 26(1): 6-22.



- Judeh M (2011) Interpersonal trust and its relationship to demographic factors: An empirical study. *European Journal of Scientific Research* 55(1): 154-163.
- Kahya C (2013) Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kale E, Aknar A, Başar Ö (2019) Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management* 78: 276-283.
- Kamien MI, Zang I (2000) Meet me halfway: Research joint ventures and absorptive capacity. *International Journal of Industrial Organization* 18(7): 995-1012.
- Karahan A, Yılmaz H (2010) Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(25): 136-156.
- Karatepe HK, Kuşcu FN, Karaman M (2019) Psikolojik sermayenin bireysel performansa etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7: 105-114.
- Karayel S (2019) Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Konya sanayi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Karip E (1998) Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 16(16): 443-465.
- Katzenbach JR, Smith DK (1993) *The discipline of teams* (pp. 111-120), (Harvard Business Press, Boston).
- Kernis MH (2003) Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry* 14(1): 1-26.
- Kim L (1998) Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science* 9(4): 506-521.
- Kılıç E (2015) Otantik liderlik ve örgütsel güven: Bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzincan.

- Kılınç T, Akkavuk E (2001) Takım performansının ölçümüne metodolojik bir yaklaşım. *Akdeniz IIBF Dergisi* 1(2): 103-120.
- Kırca C (2015) Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kırca AH, Jayachandran S, Bearden WO (2005) Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing* 69(2): 24-41.
- Kırmaz B (2010) Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi* 3(3): 207-222.
- Knott AM (2008) R&D/returns causality: Absorptive capacity or organizational IQ. *Management Science* 54(12): 2054-2067.
- Koçel, T (2003) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Koçel T (2018) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Basım, İstanbul).
- Korkmaz O (2017) Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies* 58(2): 1.
- Kotter JP (1990) What Leaders Really Do, Chapter 37, (pp. 37-60). *Harvard Business Review on Leadership*. (Harvard Business School Press).
- Kouzes JM, Posner BZ (2012) The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations. *Panarchy, the collapse of the Canadian health care system*, 124.
- Köy AK (2011) Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Krot K, Lewicka D (2012) The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management* 10(3): 224-233.
- Kurt D (2010) Algılanan psikolojik kontrol ile gencin psikososyal işlevselliği arasındaki ilişkiler: Kişilerarası güven inancı ve güvenli bağlanmanın rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kutanis R (2002) *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. Dalay G, Coşkun R, Altunışık R (Ed)(Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).

- Kwahk KY, Yang SB, Ahn H (2020) How organizational citizenship behavior affects erp usage performance: The mediating effect of absorptive capacity. *Sustainability* 12(11): 4462.
- Kwant R (1965) *Phenomenology of Social Existence* (Duquene University Press, Pittsburg).
- Lane PJ, Lubatkin M (1998) Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal* 19(5): 461-477.
- Lane PJ, Koka BR, Pathak S (2006) The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review* 31(4): 833-863.
- Larzelere RE, Huston TL (1980) The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family* 42(3): 595-604.
- Lau AK, Lo W (2015) Regional innovation system, absorptive capacity and innovation performance: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 92(C): 99-114.
- Laursen K, Salter A (2006) Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal* 27(2): 131-150.
- Leal-Rodríguez AL, Roldán JL, Ariza-Montes JA, Leal-Millán A (2014) From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management* 32(6): 894-907.
- Lee J, Lee H, Park JG (2014) Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service. *Information Technology and People* 27(3): 336-386.
- Lee P, Gillespie N, Mann L, Wearing A (2010) Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning* 41(4): 473-491.

- Lee SC, Liang H, Liu CY (2010) The effects of absorptive capacity, knowledge sourcing strategy, and alliance forms on firm performance. *The Service Industries Journal* 30(14): 2421-2440.
- Lewicki RJ, McAllister DJ, Bies RJ (1998) Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review* 23(3): 438-458.
- Lewis JD, Weigert A (1985) Trust as a social reality. *Social Forces* 63(4): 967-985.
- Liang H, Sun W, Fonseka MM, Zhou F (2019) Goal orientations, absorptive capacity, and NPD team performance: Evidence from China. *Chinese Management Studies* 13(2): 489-510.
- Lin CP (2010) Learning task effectiveness and social interdependence through the mediating mechanisms of sharing and helping: A survey of online knowledge workers. *Group & Organization Management* 35(3): 299-328.
- Luhmann N (1982) *Trust and Power* (John Wiley & Sons, USA).
- Lund Vinding, A (2006) Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology* 15(4-5): 507-517.
- Luthans F, Avolio B (2003) Authentic leadership development overview, Chapter 16, (pp. 234-250). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Cameron K, Dutton J (Ed), (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco).
- Luthans F (2011) *Organizational Behavior* (12nd) (The McGraw-Hill Companies, New York).
- Mach M, Dolan S, Tzafirir S (2010) The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(3): 771-794.
- Mangematin V, Nesta L (1999) What kind of knowledge can a firm absorb?. *Int. J. Technology Management* 18(3/4): 149-173.
- Manz CC, Sims HP (2001) *The new superleadership: Leading others to lead themselves* (berrett-koehler publishers, San Francisco).
- Marnis M (2008) Pengaruh superleadership terhadap self-leadership dan kinerja karyawan: Studi pada pt perkebunan nusantara v riau. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 9(4): 1426-1436.

- Matusik SF, Heeley MB (2005) Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. *Journal of Management* 31(4): 549-572.
- Mayer DM, Kuenzi M, Greenbaum RL (2010) Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics* 95(1): 7-16.
- Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20(3): 709-734.
- McAllister DJ (1995) Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38(1): 24-59.
- McFall L (1987) Integrity. All use subject to University of Chicago Press Terms and Conditions (<http://www.journals.uchicago.edu/t-and-c>).
- McGrath RG, MacMillan IC, Venkataraman S (1995) Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal* 16(4): 251-275.
- Mcshane SL, Glinow MAV (2010) *Organizational Behavior* (5nd edition) (McGraw-Hill Irwin).
- Mesmer-Magnus JR, DeChurch LA (2009) Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 94(2): 535.
- Metz J (2015) Can leadership be taught - a study about leadership development in education. Unpublished Master's Thesis, Linnaeus University, Sweden.
- Mishra J, Morrissey MA (1990) Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management* 19(4): 443-486.
- Molloy P (1998) *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*. <https://studyres.com/doc/13100973/a-review-of-the-managerial-grid-model-of-leadership>.
- Moore GC, Heneghan PM (1996) Defining and prioritizing public performance requirements. *Taylor & Francis, Ltd* 20(2): 158-173.
- Moye MJ Henkin AB, Egley RJ (2006) Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration* 43(3): 260-277.

- Mowery DC, Oxley JE, Silverman BS (1996) Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal* 17(2): 77-91.
- Mumford MD, Zaccaro SJ, Connelly MS, Marks MA (2000) Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly* 11(1): 155-170.
- Murovec N, Prodan I (2009) Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation* 29: 859-872.
- Müller GF, Sauerland M, Butzmann B (2011) Führung durch selbstführung - konzept, messung und korrelate. *Gruppendyn Organisationsberat* 42: 377-390.
- Müller GF, Georgianna S, Schermelleh-Engel K, Roth AC, Schreiber WA, Sauerland M, Jilg F (2013) Super-leadership and work enjoyment: Direct and moderated influences. *Psychological Reports* 113(3): 804-821.
- Nannestad P (2008) What have we learned about generalized trust, if anything?. *Annu. Rev. Polit. Sci.* 11: 413-436.
- Nemanich LA, Keller RT, Vera D, Chin WW (2010) Absorptive capacity in R&D project teams: A conceptualization and empirical test. *IEEE Transactions on Engineering Management* 57(4): 674-688.
- Newstrom JW (2007) *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (12nd edition) (McGraw-Hill Irwin, New York).
- Northouse PG (2016) *Leadership: Theory and Practice* (Sage publications, London).
- Nyhan RC, Marlowe Jr HA (1997) Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review* 21(5): 614-635.
- O' Connor GC (2008) Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach. *J Prod Innov Manag* 25: 313-330.
- Qureshi MA, Evans N (2013) The Role of Trust in Absorptive Capacity Operationalization. *IEEE International Conference on Trust, Security and Privacy in Computing and Communications* 1812-1816.
- Olçay B (2010) Değişim yönetiminde örgütsel güvenin rolü ve önemi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

- Özer H (1997) *Kamu kesiminde performans denetimi ve Türkiye açısından değerlendirilmesi* (Sayıştay).
- Özgener Ş (1996) Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülenmesine katkıları. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Özutku H, Ağca V, Cevrioğlu E (2008) Lider üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 22(2): 194-209.
- Özyurt E (2021) Otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Page D, Wong PTP (2000) A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolooso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (American University Press).
- Park CW (2017) A study on the effect of superleadership of small and medium enterprises on business performances. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 12(4): 175-189.
- Paşa M (2007) Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Patterson KA (2003) *Servant leadership: A theoretical model* (Regent University ProQuest Dissertations Publishing, United States Code).
- Pazarbaş M (2012) Liderlik ve otorite: Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Konya.
- Perry RW, Mankin LD (2007) Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management* 36(2): 165-179.
- Petersen KS (2008) Collective efficacy and faculty trust: A study of social processes in schools. The University of Texas at San Antonio ProQuest Dissertations Publishing.

- Phelps-Jones TL (2016) An examination of organizational trust, interpersonal trust, and gender in a religious organization in the midwestern region of the united states (ProQuest LLC, Indiana Wesleyan University).
- Piaget J (1970) *Piaget's Theory*. In PH. Mussen (ed,) Carmichael's manual of child psychology 1(3d ed,), (New York, Wiley).
- Piccoli G, Ives B (2003) Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams. *MIS Quarterly* 27(3): 365-395.
- Pillai R, Schriesheim CA, Williams ES (1999) Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management* 25(6): 897-933.
- Polat S, Tastan M (2009) Yükseköğretim öğrencilerinin öğretim elemanlarına güven düzeyi ile akademik başarıları arasındaki ilişki. *Education Sciences* 4(2): 558-574.
- Politis JD (2006) Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal* 27 (3): 203-216.
- Randolph-Seng B, Cogliser CC, Randolph AF, Scandura, TA, Miller CD, Smith-Genthôs R (2016) Diversity in leadership: Race in leader-member exchanges. *Leadership & Organization Development Journal* 37(6): 1-38.
- Reddin WJ (1967) The 3-D management style theory: A typology based on task and relationships orientations. *Training and Development Journal* 21(4): 8-17.
- Resick CJ, Hanges PJ, Dickson MW, Mitchelson JK (2006) A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics* 63(4): 345-359.
- Robinson SL (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly* 41(4): 574-599.
- Robbins SP, Judge TA (2003) *Essentials of organizational behavior* (7nd edition) (Prentice Hall, South Africa).
- Robbins SP, Judge T (2013) *Organizational behavior* (Pearson, South Africa).
- Robbins SP, Coulter M (2017) *Management* (11nd edition) (Noida, India: Pearson India).
- Rolstadas A (1998) Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management* 18(9-10): 989-999.



- Rothwell R, Dodgson M (1991) Technology Strategies in small firms. *Journal of General Management* 17(1): 45-55.
- Rotter JB (1967) A new scale for the measurement of interpersonal trust 1. *Journal of personality* 35(4): 651-665.
- Rousseau DM, Sitkin SB, Burt RS, Camerer C (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23(3): 393-404.
- Salas E, Sims DE, Klein C (2004) Cooperation at work. *Encyclopedia of Applied Psychology* 1: 497-505.
- Sarıalp R (1991) Liderlik. *T.B.E.Ö.G.S.K.D. Spor Bilim Dergisi* 7-8:23-28.
- Sarpbalkan D (2017) Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.
- Schmidt T (2009) Absorptive capacity—one size fits all? A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economics* 31(1): 1-18.
- Schnake M, Dumler MP, Cochran DS (1993) The relationship between " traditional" leadership," super" leadership, and organizational citizenship behavior. *Group & Organization Management* 18(3): 352-365.
- Sezgin G (2019) İşletmelerde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel politika algısının aracılık etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Shen MJ, Chen MC (2007) The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries. *Social Behavior and Personality* 35(5): 643-658.
- Silva, A (2016) What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly* 8(1): 1-5.
- Sims HP, Manz CC (1991) Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organ. Dyn* 19: 18-35.
- Sığırı Ü, Gürbüz S (2019) *Örgütsel Davranış* (Beta Basım, İstanbul).
- Spears LC (2005) The understanding and practice of servant-leadership. *The International Journal of Servant-Leadership* 1(1): 29-45.

- Spears LC (2010) Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership* 1(1): 25-30.
- Stewart GL (2006) A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management* 32(1): 29-55.
- Strickland LH (1958) Surveillance and trust. *Journal of Personality* 26:200-215.
- Svare H, Gausdal AH, Möllering G (2020) The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. *Industry and Innovation* 27(6): 585-604.
- Szulanski G (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* 17(S2): 27-43.
- Şimşek MŞ (2005) *Yönetim ve organizasyon* (Günay Ofset, Konya).
- Şişman M (2014) *Öğretim Liderliği* (Pegem Akademi, Ankara).
- Tamer İ (2012) Kurumlarda bireylerarası güven: Eğitim kurumlarında bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11: 337-352.
- Tamer İ, Dereli B (2014) The relationship between interpersonal trust, peer support and organizational commitment. *Marmara Üniversitesi Dergisi* 11(42): 175-196.
- Tan HH, Tan CS (2000) Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs* 126(2): 241.
- Taşgıt YE, Bayraktar M, Kaplan N, Öney M (2021) Takım oluşturma ve takım devamlılığı arasındaki ilişkide takım performansının aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal* 9(3): 922-942.
- Tekin M, Zerenler M (2001) Bilgi çağı işletmelerinde değişimi yönetmede etkin bir bakış açısı: Yaşayan işletmeler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Meslek Yüksek Okulu Dergisi* 4(1): 69-76.
- Todorova G, Durisin B (2007) Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review* 32(3): 774-786.
- Topaloğlu T, Özer PS (2014) Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 6(1): 1309-8039.

- Trevino LK, Hartman LP, Brown M (2000) Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review* 42(4): 128-142.
- Tripsas M, Gavetti G (2000) Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal* 21(10-11): 1147-1161.
- Tuckman BW (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63(6): 384.
- Tuckman BW, Jensen MAC (1977) Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies* 2(4): 419-427.
- Türkcan H (2016) Teknolojik yenilik yetenekleri ve özümleme kapasitesinin firma yenilikçiliği ve firma performansı üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Türk Dil Kurumu (2021), Güncel Türkçe Sözlük <https://sozluk.gov.tr/>
- Tzokas N, Kim YA, Akbar H, Al-Dajani H (2015) Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management* 47: 134-142.
- Ulu S (2019) Duygusal ve sosyal yeterliliklerin bireysel iş çıktıları üzerindeki etkisi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Uzbilek A (2006) Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Uysal Ş (2015) Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges* 5(2): 32-39.
- Van Den Bosch FA, Van Wijk R, Volberda HW (2003) Absorptive capacity: Antecedents, models and outcomes. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), ERIM Report Series Reference Number: ERS-2003-035-STR.
- Van den Bosch FA, Volberda HW, De Boer M (1999) Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science* 10(5): 551-568.

- Van Wagner K (2008) Major leadership theories. *New England Journal of Medicine*.
- Van Dierendonck D, Patterson K (2018) Practicing Servant Leadership. *Cham* (Springer, International Publishing).
- Vasu ML, Stewart DW, Garson GD (1998) *Organizational Behavior and Public Management* (3rd edition) (CRC Press, North Carolina).
- Vega-Jurado J, Gutierrez-Gracia A, Fernandez-de-Lucio I (2008) Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management* 38(4): 392-405.
- Volberda HW, Foss NJ, Lyles MA (2010) Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science* 21(4): 931-951.
- Yalçınkaya M (2002) Çağda okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi* 1(2):109-119.
- Yalçın S (2005) İşletmelerde liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir tekstil firması örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yavuz E (2008) Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Yeşil S (2011) Sanal Takımlar: Kritik Başarı Faktörleri Üzerine Derinlemesine Bir Bakış ve Bir Değerlendirme. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 15(1): 63-88.
- Yeşiltaş M Kanten P, Sormaz Ü (2013) Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışlar üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42(2): 333 - 350.
- Yıldız Ö (2021) Örgütlerde rekabet stratejilerinin örgütsel performansa etkisinin liderlik tarzları ve liderlik görevleri bağlamında incelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz A (2013) İşletmelerde özümseme kapasitesi ile işletme performansı ilişkisi: ESO' da bir araştırma. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

- Yılmaz C, Hunt SD (2001) Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of The Academy of Marketing Science* 29(4): 335-357.
- Yolaç S (2011) Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Öneri* 9(36): 63 - 72.
- Yörüker S, Karabeyli L, Kaya S, Özeren B (2003) Sayıştayın performans ölçümüne ilişkin ön araştırma raporu. *Ankara: Sayıştay, Dizi, 28*.
- Yukl G (1989) Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* 15(2): 251-289.
- Yukl G (1989) *Leadership In Organizations* (Pearson Education, New York).
- Yukl G (2010) *Leadership in Organizations*. Seventh Edition.( Pearson Prentice Hall Inc, New Jersey).
- Yukl G, Gardner W (2020) *Leadership in Organizations* (9nd edition) (Pearson Education, New York).
- Zahra SA, George G (2002) Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27(2): 185-203.
- Zigon J (1997) Team performance measurement: a process for creating team performance standards. *Compensation & Benefits Review* 29(1): 38-47.
- Wajdi BN (2017) The differences between management and leadership. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen* 7(1): 74-85.
- Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 34(1): 89-126.
- Wang JS, Lee L-C, Cheng YF (2015) Relationship between direct selling distributors' interpersonal trust and team performance: moderate effect of reward interdependence. *Journal of Global Economics, Management and Business Research* 5(4): 269-279.
- Weber M (1968) *On Charisma and Institution Building* (University of Chicago Press, London).
- Weimann P, Pollock M, Scott E, Brown I (2013) Enhancing team performance through tool use: How critical technology-related issues influence the performance of virtual project teams. *IEEE Transactions on Professional Communication* 56(4): 332-353.

- Williams T (2014) The psychology of interpersonal trust. How people feel when it comes to trusting someone. McKendree University, Psychology Department, Carnegie Hall, Room 204, 701 College Road, Lebanon, IL 62254 22: 1-17.
- Wong TP, Page D (2000) A conceptual framework for measuring servant-leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*. Trinity Western University, Canada.
- Xie Y, Peng S (2009) How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence, and forgiveness. *Psychology & Marketing* 26(7): 572-589.



## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “*Süper Liderlik ve Kişilerarası Güvenin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Özümseme Kapasitesinin Aracı Rolü*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**  
Tez Danışmanı  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

**Çiğdem DİNÇ**  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**A. Konaklama işletmeleri yönetici ve çalışanlarının süper liderlik tarzı algıları ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadelerden size uygun olanların karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

**B. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin ve çalışanlarının kişilerarası güven düzeylerinin ölçülebilmesi ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadelerden size uygun olanların karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

<b>SÜPER LİDERLİK (Kaynak: Muller G.F., Sauerland M. ve Butzmann B. (2011) Führung Durch Selbstführung- Konzept, Messung und Korrelate.[Leading by Self-Leadership-Concept, measurement and correlates] <i>Grouppendynamik und Organisationsberatung</i> 42:377-390</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Arada Sırada</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Her Zaman</b>
<b>Koçluk ve İletişim Desteği</b>					
1.Yöneticim, çalışanları rahat hissedecekleri faaliyetlere dikkat etmeleri için onları teşvik eder.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, işte eğlenceli olduğu durumlar yaratıldığında çalışanların kendini olumlu bir şekilde ifade edeceklerini düşünür.	1	2	3	4	5
3 Yöneticim, çalışanları çalışma koşullarını mümkün olduğunca hoş görünecek şekilde tasarlamaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, yeni görevlerle uğraşırken çalışanları yaklaşımlarını düzenli olarak gözden geçirilmeleri konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, çalışanların en çok hangi görevlerde çalışmak istediklerini kendisine söylemesi konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim, çalışanlar hata yaptığında onlardan neler öğrendiğini sorar.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, iş yerinde aksaklıklar olması durumunda çalışanların geçmiş başarılarının da düşünülmesini tavsiye eder.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, kararlarımızın sonuçları hakkında çalışanları düzenli olarak bilgilendirir.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, çalışanların iş amaçlarına ulaşmalarını desteklemek için geri bildirimde bulunur.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında onları olumlu düşünmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5

11. Yöneticim, çalışanlara yeteneklerini gerçekçi bir şekilde değerlendirebilmelerinin önemini vurgular.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim, çalışanlara zayıf yanlarını geliştirme fırsatlarını kollamaları konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde olası engelleri daima dikkate alır.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim, özellikle çok uzun süreli projelerde ara hedeflere ulaşılmasının kutlanmasını tavsiye eder.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim, başarılarından sonra çalışanların kendi kendilerini ödüllendirmelerini teşvik eder.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim, daima çalışanlara sorunları fırsat olarak görme bilincini aşılar.	1	2	3	4	5
<b>Kişisel Özerklik ve Sorumluluğu Kolaylaştırma</b>					
17. Yöneticim, çalışanlara kendi uzmanlık alanlarında karar alma yetkisi verir.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim, çalışanlar insiyatif aldıkları durumlarda onları takdir eder.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim, çalışanlara kendi fikirlerini uygulayabilecekleri özgür bir çalışma ortamı sağlar.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim, yeni faaliyetleri detaylı öğrenmeleri ve denemeleri için çalışanlara yeterince özgürlük verir.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim, çalışanlar faaliyet alanları ile ilgili sorumluluk üstlendiklerinde onları takdir eder.	1	2	3	4	5
22. Yöneticim, çalışanların öz eleştiriyeye açık olmalarını takdir eder.	1	2	3	4	5

**B. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin ve çalışanlarının kişilerarası güven düzeylerinin ölçülebilmesi ile ilgili aşağıda bazı ifadeler yer verilmiştir. Lütfen bu ifadelerden size uygun olanların karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

KİŞİLERARASI GÜVEN(Kaynak: Yılmaz C. Ve Hunt S.D., (2001) Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors. <i>Journal of Academy of Marketing Science</i> 29(4):335-357	Kesinlikle Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	1	2	3	4	5	
1. Çalışanlar olarak birbirimize karşı güven duyuyoruz.	1	2	3	4	5	
2. İş arkadaşlarımı işi doğru yapma konusunda güvenebileceğim insanlar olarak görürüm.	1	2	3	4	5	
3. Çalışma arkadaşlarımı daima sadık insanlar olarak görürüm.	1	2	3	4	5	
4. Çalışma arkadaşlarımı çok dürüst insanlar olarak görürüm.	1	2	3	4	5	
5. Çalışma arkadaşlarımı, ben olmadan da işle ilgili önemli kararlar almaya istekli insanlar olarak görürüm.	1	2	3	4	5	

**C. Konaklama işletmeleri yönetici ve çalışanlarının takım performanslarının ölçülebilmesi ile ilgili aşağıda bazı ifadeler yer verilmiştir. Lütfen bu ifadelerden size uygun olanların karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**



<b>TAKIM PERFORMANSI (Kaynak: Lin C.P. (2010) Learning Task Effectiveness and Social Interdependence Through the Mediating Mechanisms of Sharing and Helping: A Survey of Online Knowledge Workers. <i>Group &amp; Organization Management</i> 35(3) 299– 328.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Takımımızdaki işbirliği, işteki gereksiz fazlalıkları azaltır.	1	2	3	4	5
2. Takımımızdaki işbirliği, takım etkililiğini iyileştirir.	1	2	3	4	5
3. Takımımızdaki işbirliği, takımdaki herkesin çabalarını koordine eder.	1	2	3	4	5
4. Takımımızdaki işbirliği, yeni fikirlerin gelişmesini kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
5. Takımımızdaki işbirliği, iç süreçleri kolaylaştırır.	1	2	3	4	5

**D. Konaklama işletmeleri sektöründe özümseme kapasitesi düzeylerinin ölçülebilmesi ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadelerden size uygun olanların karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

<b>ÖZÜMSEME KAPASİTESİ (Kaynak: Jansen J, Van Den Bosch F., ve Volberda H (2005) Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter? <i>Academy of Management Journal</i>, 48(6):999–1015.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Bilgi Toplama</b>					
1. Çalıştığım departman veya birim yeni bilgiler edinmek için merkezle (tepe yönetimiyle) sık sık etkileşim halindedir.	1	2	3	4	5
2. Birimimizdeki çalışanlar düzenli olarak diğer birimleri veya departmanları ziyaret eder.	1	2	3	4	5
3. Sektöre dair bilgiler gayri resmi yollarla toplanır (Örneğin; sektördeki arkadaşlarla öğle yemeği, ticari ortaklarla konuşma)	1	2	3	4	5
4. Departmanımdaki çalışanlar, işletmedeki diğer departmanlardaki çalışanları nadir ziyaret eder.	1	2	3	4	5
5. Departmanımız veya birimimiz yeni bilgiler edinmek için periyodik olarak müşterilerle veya üçüncü kişilerle özel toplantılar düzenler.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlarımız, muhasebeciler, danışmanlar ve vergi memurlarına karşı yapıcı bir yaklaşım içindedir.	1	2	3	4	5
<b>Özümseme</b>					
7. İşletme olarak pazarımızdaki değişiklikleri hemen fark ederiz. (Rekabet koşulları, yasal düzenlemeler, demografik koşullar gibi).	1	2	3	4	5
8. İşletmemizde müşterilere hizmet etmek için yeni fırsatlar hızlıca anlaşılır.	1	2	3	4	5
9. İşletmemiz sektörde değişen pazar taleplerini hızlı bir şekilde analiz eder ve yorumlar.	1	2	3	4	5
<b>Dönüştürme</b>					
10. Hem işletmemiz hem de departmanımız sektördeki yeni ürün ve hizmetler açısından değişen pazar taleplerinin sonuçlarını düzenli bir şekilde değerlendirir.	1	2	3	4	5

11. Çalışanlarımız yeni edindikleri bilgileri kaydeder ve gelecekte ihtiyaç duyduklarında tekrar kullanır.	1	2	3	4	5
12. İşletmemiz mevcut bilgiye nazaran yeni dışsal bilginin daha yararlı olduğunu kabul eder.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlarımız nadiren pratik deneyimlerini diğerleriyle paylaşırlar.(R)	1	2	3	4	5
14. İşletmemiz sektördeki yeni dış bilgilerden kaynaklı fırsatları yakalamakta güçlük çeker.	1	2	3	4	5
15. İşletmemiz veya departmanımız, pazar eğilimlerinin ve yeni ürün geliştirmenin sonuçlarını tartışmak için periyodik olarak toplanır.	1	2	3	4	5
<b>Bilgiyi Kullanma</b>					
16. İşletmemizdeki veya departmanımızdaki faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiği açıkça bilinir.	1	2	3	4	5
17. İşletmemizde ve departmanımızda müşteri şikâyetleri görmezden gelinir. (R)	1	2	3	4	5
18. İşletmemizde veya departmanımızda çalışanlar arasında açık bir görev ve sorumluluk dağılımı vardır.	1	2	3	4	5
19. İşletmemizde veya departmanımızda sürekli yeni bilgilerden nasıl yararlanılacağı konusunda bir arayış vardır.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde veya departmanımızda yeni ürün ve hizmetleri benimsemeye ve kullanmada güçlük çekilir. (R)	1	2	3	4	5
21. Çalışanlarımız ürün ve hizmetlerimiz hakkında ortak bir dile sahiptir.	1	2	3	4	5

#### E. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : (...) Erkek (...) Kadın

2. Medeni Durumunuz : (...) Evli (...) Bekar

3. Eğitim Durumunuz : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu (...)Fakülte  
(...)Yüksek Lisans/Doktora

4. Yaşınız : .....

5. İşletmenin faaliyet alanı : .....

6. İş Deneyimi (Yıl Olarak) : .....

7. İşletmedeki pozisyonunuz : .....

8. Firmanız Aile İşletmesi midir? (...) Evet (...) Hayır

9. İşletmedeki çalışan kişi sayısı: (...) 50 ve daha az (...) 51-100 arası (...) 101-150 arası (...) 151 ve daha fazla

10. Otelin Yıldız Sayısı: (...) Belediye Belgeli (...) Üç yıldızlı (...) Dört Yıldızlı (...) Beş Yıldızlı (...) Diğer: .....

11. Çalıştığınız Departmanı: .....

**Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**

# ETİK KURUL İZİNİ



T. C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Yayın Etik Kurulu



Hacı Bektaş Veli'nin  
Vefatının 750.  
Yılı Dönümü (1299-1271)  
1945/2021 Yılında

TOPLANTI SAYISI  
9

KARAR SAYISI  
331

TOPLANTI TARİHİ  
25.10.2021

**Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yüksek lisans programı öğrencisi olan Çiğdem DİNÇ'in "Süper Liderlik ve Kişilerarası Güvenin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Özümseme Kapasitesinin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 24.09.2021 tarih ve 2100052160 sayılı başvuru dosyasının görüşülmesi.**

**2021.09.331.** Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yüksek lisans programı öğrencisi olan Çiğdem DİNÇ'in "Süper Liderlik ve Kişilerarası Güvenin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Özümseme Kapasitesinin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 24.09.2021 tarih ve 2100052160 sayılı başvuru dosya görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "*Süper Liderlik ve Kişilerarası Güvenin Takım Performansı Üzerindeki Etkileri: Özümseme Kapasitesinin Aracı Rolü*" isimli yüksek lisans tezi dosyası ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Çiğdem DİNÇ ( Öğrenci)

Prof. Dr. Şule AYDIN  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Zülfikar DURMUŞ  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Hacı Abdullah  
ŞENGÜL  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Mustafa Hilmi  
ÇOLAKOĞLU  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. İbrahim ERDOĞAN  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Şahlan ÖZTÜRK  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Fatih ÖZDEMİR  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Ersan KABALCI  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Bayram DEVİREN  
Kurul Üyesi

Prof. Dr. Serkan  
ŞAHİNKAYA  
Kurul Başkanı

Belge Doğrulama Kodu: FUM9DFD

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi:  
<https://ubys.nevsehir.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres:

Telefon No: <td>Tel</td>

E-Posta:

Web Adresi: [www.nevsehir.edu.tr](http://www.nevsehir.edu.tr)

Faks No:

İnternet Adresi:

Bilgi için :

Telefon No:

Leyla Karagedik  
Sekreter

<td>Tel</td>



<https://ubys.nevsehir.edu.tr/ERMS/Inbox/Record/Index?#>