



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

**OTANTİK LİDERLİK VE ETKİLEŞİMSEL ADALETİN**  
**PSİKOLOJİK PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ:**  
**YÖNETSEL ÖZ-YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Hatice YILAR

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

OCAK 2023





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

**OTANTİK LİDERLİK VE ETKİLEŞİMSSEL ADALETİN**  
**PSİKOLOJİK PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ:**  
**YÖNETSEL ÖZ-YETERLİLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Hatice YILAR

Danışman

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

OCAK 2023

## **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**

Hatice YILAR



## **TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK**

“Otantik Liderlik ve Etkileşimsel Adaletin Psikolojik Performans Üzerine Etkileri: Yönetmel Öz-Yeterliliğın Aracı Rolü” adlı yüksek lisans tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

**Tezi Hazırlayan**

**Hatice YILAR**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı**

**Prof. Dr. Suzan ÇOBAN**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Hatice YILAR tarafından hazırlanan “**Otantik Liderlik ve Etkileşimsel Adaletin Psikolojik Performans Üzerine Etkileri: Yönetmel Öz-Yeterliliğin 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 (Danışman) :**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

.....

**Üye:** Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

.....

**Üye:** Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

.....

**ONAY:**

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

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

**Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN**

**Enstitü Müdürü**

## TEŐEKKÖR

Lisans eğitimim ile tanıdığım ve bugüne kadar hem hayat ile hem de eğitimde tecrübe ve bilgilerini bizimle paylaşmaktan vazgeçmeyen, aynı zamanda tez konumun belirlenmesi, anketlerin hazırlanması, analizlerimin sonuçlandırılmasında ve tezimi okuyarak katkıda bulunduğu eşsiz fikirlerine ve tezim ile ilgili geliştirmeye yönelik olan katkılarına kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e öncelikli olmak üzere tez savunmam da bulunan jüri de değerli hocalarıma, lisanüstü eğitimim de gelişmem de ve ilerlemem de katkısı olan Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı üyelerine, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışanlarına; benim gelişimim ve eğitimim de sürekli destek olan, umutlarımı canlı tutarak sürekli kendilerini yanımda hissettiren canım Annem Muradiye YILAR'a, Babam Ali YILAR'a ve canım kardeşim Sena YILAR'a, ayrıca tez yazım sürecinde deneyimiyle beni yönlendiren ve motivasyon desteğini hiç eksik etmeyen arkadaşlarım Eda YAYLA ve Çiğdem TARIM'a teşekkürü borç bilirim.

**Hatice YILAR**

**OTANTİK LİDERLİK VE ETKİLEŞİMSSEL ADALETİN PSİKOLOJİK  
PERFORMANS ÜZERİNE ETKİLERİ: YÖNETSEL ÖZ-YETERLİLİĞİN  
ARACI ROLÜ**

**Hatice YILAR**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ocak 2023**

**Danışman: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**ÖZET**

Küresel ölçekte değişen pazar ve çevre koşullarında yiyecek-içecek işletmeleri ve çalışanların her türlü hizmet ve üretim sunumunda rekabetçi avantaj elde edebilmeleri için önemli kaynaklardan biri de psikolojik performans olmaktadır. Ancak turizmde önemli paydaşlardan biri olan yiyecek-içecek işletmelerinde psikolojik performansı etkileyen faktörleri inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatürde bu eksikliği gidermeye odaklanan çalışmanın amacı, otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performans üzerine etkilerini ortaya koymak ve bu etkilerde yönetsel özyeterliliğin aracı rolü oynayıp oynamadığını saptamaktır. Araştırma örneklemini, Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletme çalışanları oluşturmaktadır (n=357). Bu çalışmanın verileri Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından tasarlanan otantik liderlik, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen etkileşim adaleti, Van Vianen (1999) tarafından geliştirilen yönetsel öz-yeterlilik ve Lehr (1986) tarafından tasarlanan psikolojik performans ölçeklerinden oluşan bir anket vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmanın model ve hipotezlerini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yardımıyla ölçüm modeli oluşturulduktan sonra Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre otantik liderliğin psikolojik performansı pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği belirlenmiştir. Buna karşın hem etkileşim adaletinin hemde yönetsel öz-yeterliliğin psikolojik performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği gözlenmiştir. Ayrıca etkileşim adaletinin yönetsel öz-yeterliliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur. Öte yandan yönetsel öz-yeterlilik otantik liderlik ile psikolojik performans arasındaki ilişkiye aracılık



etmektedir. Ancak yönetsel öz-yeterlilik, etkileşimsel adalet ile psikolojik performans ilişkisinde aracı rolü oynamamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik Liderlik, Etkileşim Adaleti, Psikolojik Performans, Yönetsel z-yeterlilik, Yiyecek- İçecek İşletmeleri.



**THE EFFECTS OF AUTHENTIC LEADERSHIP AND INTERACTIONAL JUSTICE ON PSYCHOLOGICAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MANAGERIAL SELF-EFFICACY**

**Hatice YILAR**

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

**Business Administration, M.A., January 2023**

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

**ABSTRACT**

Psychological performance is one of the important resources for food and beverage companies and their employees to gain competitive advantage in providing all kinds of service and production in the changing market and environmental conditions on a global scale. However, there are a limited number of studies examining the factors affecting psychological performance in food and beverage companies, which are one of the important stakeholders in tourism. The aim of the study, which focuses on eliminating this deficiency in the literature, is to reveal the effects of authentic leadership and interactional justice on psychological performance and to determine whether managerial self-efficacy plays a mediating role in these effects. The research sampling consists of employees in food and beverage companies in Nevşehir Province and its districts (n=357). The data of the study were obtained through a questionnaire consisting of authentic leadership scale designed by Walumbwa et al. (2008), interactional justice scale developed by Niehoff and Moorman (1993), managerial self-efficacy scale developed by Van Vianen (1999), and psychological performance scale designed by Lehr (1986). After the measurement model was created with the help of Confirmatory Factor Analysis (CFA) analysis, Structural Equation Modeling was used to test the models and hypotheses of the research.

According to the research findings, it was determined that authentic leadership affects psychological performance in a positive but non-significant way. On the other hand, it was observed that both interactional justice and managerial self-efficacy affect psychological performance positively and significantly. In addition, it has been revealed that interactional justice positively and significantly affects managerial self-efficacy. On the other hand, managerial self-efficacy mediates the relationship between authentic leadership and psychological performance. However, it does not

play a mediating role in the relationship between managerial self-efficacy, interactional justice and psychological performance.

**Keywords:** Authentic Leadership, Interactional Justice, Psychological Performance, Managerial Self-Efficacy, Food and Beverage Companies.



## 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>OL</b>                     | : Otantik Liderlik.   |
| <b>EA</b>                     | : Etkileşimsel Adalet.  |
| <b>YOZ</b>                    | : Yönetmel Özyeterlik.  |
| <b>PSİPER</b>                 | : Psikolojik Performans.  |

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

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

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

|   |    |
|---|----|
| 1.1. Otantik Liderlik .....                 | 5  |
| 1.1.1. Liderlik Kavramı .....               | 5  |
| 1.1.2. Liderlik Teorileri .....             | 7  |
| 1.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....         | 8  |
| 1.1.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....         | 8  |
| 1.1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı .....        | 11 |
| 1.1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları ..... | 13 |
| 1.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik .....        | 14 |
| 1.1.2.4.2. Etkileşimci Liderlik .....       | 15 |
| 1.1.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik .....         | 16 |
| 1.1.2.4.4. Etik Liderlik .....              | 18 |
| 1.1.2.4.5. Manevi Liderlik .....            | 19 |

|  |    |
|--|----|
| 1.1.2.4.6.Otantik Liderlik.....                              | 20 |
| 1.1.3.Otantik Liderlik İle İlgili Teorik Tartışmalar .....   | 20 |
| 1.1.3.1.Otantik Liderlik.....                                | 20 |
| 1.1.3.2.Otantik Liderlik Özellikleri.....                    | 22 |
| 1.1.3.3.Otantik Liderlik Boyutları.....                      | 23 |
| 1.1.3.2.1.Öz-Farkındalık .....                               | 23 |
| 1.1.3.2.2.Dengeli Bilgi İşleme .....                         | 23 |
| 1.1.3.2.3.İçsel Etik Anlayış .....                           | 24 |
| 1.1.3.2.4.İlişkisel Şeffaflık .....                          | 24 |
| 1.1.3.4.Otantik Liderlik ile İlgili Araştırma Bulguları..... | 24 |
| 1.1.5.Örgütsel Adalet.....                                   | 27 |
| 1.1.5.1.Örgütsel Adalet Boyutları.....                       | 28 |
| 1.1.5.1.1.Dağıtımsal Adaleti .....                           | 28 |
| 1.1.5.1.2.İşlemsel Adalet.....                               | 29 |
| 1.1.5.1.3.Etkileşimsel Adaleti .....                         | 30 |
| 1.1.6.Etkileşimsel Adalet.....                               | 31 |
| 1.1.6.1.Etkileşim Adaleti için Araştırma Bulgular .....      | 32 |
| 1.1.7.Yönetmel Öz-Yeterlilik.....                            | 34 |
| 1.1.7.1.Yönetmel Öz-Yeterlilik Boyutları.....                | 36 |
| 1.1.7.1.1. Performans Kazanımı.....                          | 36 |
| 1.1.7.1.2.Sözlü İkna .....                                   | 37 |
| 1.1.7.1.3.Fizyolojik Uyarılma .....                          | 37 |
| 1.1.7.1.4.İş Rolü Belirginliği.....                          | 37 |
| 1.1.7.1.5.Yönetici Pozisyonunda Hırs.....                    | 38 |
| 1.1.7.1.6.Sonuç Beklentileri.....                            | 39 |
| 1.1.7.1.7.Normatif İnançlar .....                            | 39 |
| 1.1.7.1.2. Öz-Yeterlilik İle İlgili Bulgular .....           | 40 |

|   |    |
|---|----|
| 1.1.8.Psikolojik Performans.....                        | 43 |
| 1.1.8.1.Psikolojik Performans Boyutları.....            | 44 |
| 1.1.8.1.1.Özgüven .....                                 | 45 |
| 1.1.8.1.2.Negatif Enerji.....                           | 45 |
| 1.1.8.1.3.Motivasyon.....                               | 46 |
| 1.1.8.1.4.Tutum Kontrolü.....                           | 46 |
| 1.1.8.1.5.Görselleştirme ve Görüntü Kontrolü.....       | 47 |
| 1.1.8.1.6.Dikkat Kontrolü .....                         | 47 |
| 1.1.8.1.7.Pozitif Enerji .....                          | 47 |
| 1.1.8.2.Psikolojik Performansı Etkileyen Faktörler..... | 48 |
| 1.1.8.3.Psikolojik Performans İle İlgili Bulgular.....  | 49 |

## İKİNCİ BÖLÜM METODOLOJİ VE BULGULAR

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....         | 51        |
| 2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....          | 53        |
| 2.2.1. Örneklem .....                         | 54        |
| 2.2.2. Veri Toplama.....                      | 55        |
| 2.2.3.Model ve Hipotezler .....               | 57        |
| 2.2.4. Veri Seti ve Analiz Yöntemleri .....   | 59        |
| 2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI .....                | 60        |
| 2.3.1. Ölçüm Modeli.....                      | 60        |
| 2.3.2. İçsel Modelin Araştırma Bulguları..... | 66        |
| <b>SONUÇ.....</b>                             | <b>70</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                         | <b>74</b> |
| <b>EKLER.....</b>                             | <b>94</b> |





## TABLÖLAR LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Yöneticilik ile Liderlik Kavramlarını Birbirinden Ayıran Özellikler ..... | 7  |
| <b>Tablo 2.1.</b> Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....                     | 57 |
| <b>Tablo 2.2.</b> Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri .....                              | 63 |
| <b>Tablo 2.3.</b> Ölçüm Modelindeki Ölçeklere İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları .    | 66 |
| <b>Tablo 2.4.</b> Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar .....              | 67 |
| <b>Tablo 2.5.</b> Hipotezlerin Test Edilmesi İle İlgili YEM Sonuçları .....                 | 69 |



## ŞEKİLLER TABLOSU

|   |    |
|---|----|
| Şekil 2.1. Önerilen Model.....                | 60 |
| Şekil 2.2. Test Edilen Araştırma Modeli ..... | 68 |



## GİRİŞ

Son yıllarda global ölçekte değişen çevre koşulları ve toplumun talepleri yönünde yiyecek ve içecek işletmelerinde ekonomik rekabet ile beraber sadece kar elde etmek değil aynı zamanda müşteri memnuniyeti için de çalışanların psikolojik performanslarına yatırım yapılmaktadır.

Psikolojik performans, çalışanların kendilerine yapılan çok sayıda taleple başa çıkılmalarını sağlayan doğal veya gelişmiş bir psikolojik üstünlüğe sahip olmayı ifade eder. Bu nedenle günümüzde insan kaynakları uzmanlarının en çok aradıkları insanların özellikle zihinsel açıdan dayanıklı, durumlara olumlu tepki veren ve baskı altında sakin kalabilen ve hatta bundan zevk alan kişiler olduğu yaygın bir kanı olmaktadır (Golby, Sheard ve Van Wersch, 2007: 310). Bu nedenle bütün sektörlerde olduğu gibi turizm sektörünün önemli paydaşlarından yiyecek ve içecek işletmelerinde de psikolojik performans konusu tartışılmaktadır. Çünkü işletmeler için sadece üründen sağlanan memnuniyetin yeterli olmadığı, çalışanların tatminin yüksek olması, yeteneklerini kullanabilecekleri görevler verilmesi, çalıştıkları ortamda huzurlu hissetmelerinin işletme performansına hem de müşteri memnuniyetine katkı sağlayacaktır. Ancak literatür de psikolojik performans üzerinde liderlik tarzları ve becerileri kadar çalışanın adalet algısının da oldukça etkili olduğu ileri sürülmekle birlikte bu konuda sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Robertson ve Sadri, 1993). Ayrıca çoğu organizasyonun uzun süreli başarısı, organizasyonun kalitesine, çevreye uyum sağlama hızına ve yöneticinin liderlik özellikleri ile ilişkilendirilmektedir. İşletmeler hizmet kalitesini daha da artırmak için ürün ve sonuçlara odaklanmaktan ziyade liderlik davranışlarına odaklanmaya başlamışlardır. Çünkü işletmeler açısından sürdürülebilir rekabet avantajı finansal kaynaklar kadar liderlik davranışlarınına bağlı olmaktadır (Kılıç ve Yavuz, 2021:1034). Çünkü sosyal varlıklar olarak çalışanların işlerini yürütürken

içinde buldukları ortam, zaman içerisinde değişkenlik gösteren ruhsal durumları, duygusal ve psikolojik durumları ihtiva eden psikolojik performans daretçiliğin önemli bir bileşenidir (Aydemir ve Akdoğan, 2019: 1626).

Yiyecek-içecek işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve sadakati açısından çalışanlar arasında güveni ve dengeli bilgi işlemeyi sağlayacak, çalışanları ilham ettirecek, içsel ahlaki standartlarıyla yol gösterecek, şeffaflık teşvik edecek, yeni fikirlere açık olan ve yeni arayışların kaynağı olabilecek otantik liderlik yaklaşımında ihtiyaç duyulmaktadır.

Son zamanlarda liderlik araştırmacıları artan ölçüde otantik liderlik teorisinin gelişimine ve sonuçlarına odaklanmaktadır. İlk olarak 1948 yılında bir çalışmada Barnard yönetici liderliğin otantiklik kavramını daraltılmıştır. Otantik liderliği, insanlara veya organize çaba içindeki faaliyetlerine rehberlik eden bireylerin davranışlarının kalitesi olarak tanımlamaktadır. Sorumluluğu yönetici liderliği için gerekli olan temel kalite olarak ifade eder (Novicevic vd., 2006: 69). Otantik liderlik, olumlu kişisel gelişimi teşvik ederek liderin çalışanlarla ilişkileri yönünden daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli işleme ve ilişkisel şeffaflığı teşvik etmek için hem pozitif bir etik iklimi destekleyen hem pozitif psikolojik kapasiteleri hem de bir lider davranışı modeli olarak tanımlanmaktadır (Gardner, Coglisser, Davis, M. & Dickens, 2011:1122). Günümüzde araştırmalar daha çok otantik liderliğin örgütler ve kişiler üzerindeki olumlu yönde etkilerine yoğunlaşmaktadır (Wong ve Laschinger, 2012: Riberio vd., 2018). Ancak otantik liderliğin psikolojik performansa etkilerini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışma literatürü genişletecek niteliktedir.

İşletmelerde çalışanlar çalışma ortamında kendilerini gelişime hazır duruma getirdiklerinde hem bilgi hem de girdi çıktı olarak kendilerini çalışma arkadaşlarıyla kıyaslamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar aynı düzeydeki çalışanlarla durumu kıyasladıklarında adalet duygusunu hissettiklerinde çalışma ortamı elverişli olmakta ve verimlilik artmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin astlarla ilişkilerinin kalitesi olarak ifade edilen etkileşimsel adaletin de otantik liderlik kadar çalışanların çıktılarının etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmada bir diğer yordayıcı değişken olarak etkileşimsel adalet çalışmada ele alınmaktadır.

İşletmelerde birlik ve beraberliği sağlayan etkileşimsel adalet, kişilerin örgütsel karar ve prosedürlerin yürürlüğe girmesi sırasında alınan kişilerarası tutumların nitelikli olmasına ilişkin algılarına odaklanır ve yönetici tarafından gerçekleştirilen saygı, dürüstlük, itibar ve kibarlık gibi sosyal duyarlılık gösteren çeşitli insani özellikteki davranışları içermektedir (Luo, 2007: 647). İşletmede çalışma arkadaşlarının kendilerine kibar ve eşit davranıldığını ve uymaları gereken prosedürlerin hilesiz olduğunu algıladıkları zaman ekip işbirliğinin geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır (Dayan ve Benedetto, 2008: 566). Örgütsel davranış yazınında turizm işletmelerinde etkileşimsel adaletin iş tatmini (Klendauer ve Deller, 2009) ve görev performansına (Kalay, 2016) etkileri ile ilgili araştırmalara rastlanmaktadır. Ancak etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerinin ihmal edildiği görülmektedir. Dolayısıyla hem literatürdeki bulgu eksikliğini gidermek hem de etkileşimsel adaletin psikolojik performansın bir öncülü olup olmadığı araştırılmaktadır.

Araştırma kapsamında yönetsel öz-yeterliliğin varlığı ya da yokluğunun otantik lider ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansı nasıl ve ne yönde etkileyeceği bu çalışmanın temel savıdır. Bu nedenle bu çalışmanın kavramsal modelinde yönetsel öz-yeterlilik aracı olarak dahil edilmiştir. Yönetsel öz-yeterlilik, yöneticilerin yönetim görevlerini tamamlamak için kendi yeteneklerine olan özgüvenlerinin değerlendirilmesinin hedef belirleme yeteneğine ve algılanan kontrol edilebilirlik ile ilgilidir (Bin ve Shengping, 2006; Yao ve Wang, 2011). Alan yazında süreç adaleti, dağıtıcı adaleti, proaktif müşteri hizmetlerinde iş performansı, hedef netliğinin öz-yeterliliği etkileyeceğine dair bulgular ortaya konmuştur (Abuelhassan ve Algassim, 2022; Ahmad vd., 2022). Öte yandan Bryan ve Cicciu (2022) iş doyumunu ve performansları ilişkisinde ve Jung ve Lim (2022) örgütsel bağlılık, öz liderlik ve iş tatmini ilişkilerinde öz-yeterliliğin aracı rolü oynayıp oynamadığını incelemişlerdir. Bu araştırmalar hem otantik liderlik ile psikolojik performans ilişkisinde hem de etkileşimsel adalet ile psikolojik performans ilişkisinde yönetsel öz-yeterliliğin aracılık rolü oynayabileceği konusunda fikir vermektedir.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı, otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerini ortaya koymak ve hem otantik liderlik ile psikolojik performans ilişkisinde hemde etkileşimsel adalet ile psikolojik performans ilişkisinde yönetsel öz-yeterliliğin aracı etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda çalışma da otantik

liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansı ne şekilde ve nasıl etkilemektedir? Yönetsel öz-yeterlilik aracı değişken olarak modele girdiğinde otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansın etkilerinde bir değişme meydana gelmekte midir? şeklindeki sorulara yanıt bulma amacıyla Nevşehir il ve ilçelerinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanları örnekleminde bir görgül araştırma yapılmıştır.

Bu çalışma otantik liderliğin ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerini inceleyen ilk çalışmalardan bir olması nedeniyle literatürü genişletebilir. Ayrıca turizm sektöründe global işleyişin parçası olan yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanlar açısından yönetsel öz yeterlilik aracılığıyla otantik liderliğin ve psikolojik performansa etkilerini inceleyen modeli inceleyen araştırmalar ile karşılaşılmadığından çalışmanın bulguları literatürdeki eksikliği giderebilir. Ayrıca bu çalışmanın bulgulara HoReCa (Hotel-Restoran-Cafe) sektöründeki çalışanlara ve yöneticilere psikolojik performansı artırma konusunda yol gösterebilir.

Bu tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otantik liderlik, etkileşimsel adalet, psikolojik performans ve yönetsel öz-yeterlilik ile ilgili teorik tartışmalar ve literatür taramasından bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise araştırmanın metodolojisi ve Nevşehir il ve ilçelerindeki yiyecek-içecek işletmeleri çalışanları üzerinde otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerini ortaya koyan araştırmanın bulguları ve bulguların tartışılmasına yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde otantik liderlik, etkileşimsel adalet, yönetsel öz-yeterlilik ve psikolojik performansın teorik temelleri tartışılmaktadır. Bununla birlikte bu değişkenler arasındaki ilişkilere dair doğrudan ve dolaylı araştırma bulguları ele alınmaktadır.

#### 1.1. Otantik Liderlik

Otantik liderlik konusu altında liderlik ile ilgili kavram tanımları, liderlik teorilerine ve modern liderlik yaklaşımları kısaca anlatılarak otantik liderlik kavramı ele alınmaktadır. Aynı zamanda otantik liderlik ile ilgili alan çalışmalarına, otantik liderlik tutumlarının önemi ve süreciyle ilgili genel bir literatür taramasına yönelik bilgilere yer verilmektedir.

##### 1.1.1. Liderlik Kavramı

Yönetim yazınında liderlik yıllarca birçok yönden tanımlanmış ve kavramsallaştırılmıştır. Genel tüm tanımlara baktığımızda neredeyse ortak nokta liderliğin, amaç belirleme yolunda gruplara destek sağlayan bir etkileme süreci olduğudur (Northouse, 2016: 16).

Lider, kişileri belirlenmiş bir hedef doğrultusunda harekete geçmesini sağlayan, ilham ettiren, etkileyebilen ve bireylerin kendi istekleri ile lideri takip etmesini sağlayan kişi olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2020: 585). Aynı zamanda liderler karizma, misyon duygusu, insanları olumlu bir tarzda etkileme yeteneği ve sorunları

çözme yeteneğini kendisinde barındırmaktadır (Algahtani, 2014: 75). Başka bir açıdan bakıldığında ise liderlik, basit bir çabayla dahi işleri yönlendirmek suretiyle görevlerini yerine getirebilmeleri için farklı statü ve sorumluluk seviyelerindeki birçok insanın verimli bir şekilde çalıştırması sürecidir (Zaleznik, 2004: 2).

Yukl (1989: 256) ise liderliği, kişisel özellikler, liderin davranışı, etkileşim yönleri ile birlikte görev ilişkileri, takipçi algıları, takipçileri etkileme, iş hedefleri ve örgüt kültürü üzerindeki etkileşimleri olarak tanımlamaktadır

Burns(1978), Bennis(1983), Bass(1985) ve Tichy ve Devanna'ya (1986) göre liderlik, takipçilerini dönüştürebilen, ulaşılabilecek amaçlar doğrultusunda vizyon belirleyebilen ve takipçileri için bu amaçlara ulaşmanın yollarını açıklayabilen bir süreçtir (Bass, 2008: 46). Yani liderlik, kişinin ortak bir amaca ulaşmak için bir grup topluluğu etkilediği süreç olarak tanımlanmaktadır. Belirtilen tanımı süreç olarak ele almak lider de bulunan bir özellik ya da lider ve takipçileri arasında oluşan etkileşimsel bir olay meydana geldiği anlamına gelmektedir. Aynı zaman da liderin doğrusal, tek yönlü bir durum değil etkileşimli bir durum olduğunu ifade etmektedir. Liderlik herkesin kullanımına açık hale geldiği gibi grup içerisinde bir lider ile sınırlı kalmamaktadır (Northouse, 2016: 6). Liderlik yalnızca gruptaki diğer üyeler tarafından kabul gördüğünde ve liderlik vasfı atfedildiğinde gerçekten var olduğu gözlenebilmektedir. Bireyin grup amaçlarına ulaşmada başka birinden daha çok kendisinin yararlı bir hizmet sunabileceğinin beklentisini sağladığında grup içerisindeki etkileşimler ile liderin ortaya çıktığı görülmektedir (Stogdill, 1981: 13).

Lider etik araçlar kullanır ve harekete geçerken takipçilerinin daha iyi durumda olması için (takipçinin kişisel gelişimi kadar duygusal ve fiziksel gelişimi de dahil olmak üzere) takipçilerinin yararına olacak olan durumları da gözetmektedir (Winston ve Patterson, 2006: 7).

Genel olarak liderlik ile ilgili birbirlerinden farklı birçok tanım liderliği kişinin gruba ait üyeleri etkilemesi ve ortak hedeflerini başarma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013: 4). Bu tanımlar bağlamında bazı yazarlar liderlik ile yönetimin farklı yanlarını Tablo 1.1'deki gibi ifade etmektedir (Yukl, 2010: 25-26).



**Tablo 1. 1.Yöneticilik ile Liderlik Kavramlarını Birbirinden Ayıran Özellikler**

| <b>Yönetici</b>   | <b>Lider</b>  |
|---|---|
| Yöneticiler istikrar, düzen ve verimliliğe değer verirler.                                  | Liderler, esneklik, yenilik ve adaptasyona değer verirler.  |
| Yönetici kişisel değildir.  | Liderler insana ve ekonomiye değer veriyorlar.  |
| Risk karşısında olumsuzdurlar. Kısa vadeli sonuçlara odaklanırlar.                          | Hedefler ve stratejiler yönünden daha uzun vadeli bakış açısına sahipler.                         |
| İşlerin nasıl yapıldığıyla ilgilenirler ve iyi performans göstermesi yönelimindedir.        | İşlerin insanlar için ne anlama geldiği ve en önemli işler hakkında kişilerin anlaşmasını sağlar. |
| Yönetici işleri doğru yapan insandır.   | Liderler doğru işi yapan insandır.  |
| Yönetici öngörülebilirlik ve düzen üretmeyi amaçlar.  | Liderlik ise örgütsel değişimi üretmeyi amaçlar.  |
| Örgüt büyüdükçe ve kompleks duruma geldikçe yöneticinin önemi artar.                        | Çevre koşulları dinamik hale geldikçe liderin önemi artar.  |
| Yönetici ile astlar arasında mal ve hizmet üretmek, satmak için var olan yetki ilişkisidir. | Lider ve takipçileri arasında gerçek değişimi sağlamanın ortak amacı olan etkidir.                |

**Kaynak:** (Yukl, 2010: 25-26).

### **1.1.2. Liderlik Teorileri**

Liderlik literatürü çok geniş olmakla birlikte çok sayıda çalışmaya dayandırılan bir dizi yaklaşımdan oluşmaktadır. Burada özellikler, davranış ve durumsallık teorisinin yanısıra atıf ve sembolik liderlik yaklaşımlarına da kısaca odaklanılmaktadır. Nasıl lider olunacağı, liderliğin nasıl paylaşılacağını, değişen durumlara göre liderliğin nasıl yapılacağı ve değişime nasıl öncülük edileceği durumlar ele alınmaktadır (Schermerhorn vd., 2010: 306).

### 1.1.2.1.Özellikler Yaklaşımı

Bu teori önceleri Büyük Adamlar Teorisi olarak bilinmekte idi. Bu teoride araştırmacı lider konumunda olan birçok kişinin, onları lider yapan bazı önemli özelliklere değinilmektedirler. Bu sebeple liderlik araştırmalarında ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması yönünde gelişme sağlanmaktadır (Zel, 2001: 94).

Bu teoriye göre, önemli noktası grup üyeleri arasında lider konumuna gelecek kişi ya da kişileri bulmak ve bu kişileri belirtilen özelliklere sahip olmayanları arasından ayırmaktır. Lideri belirleyen fiziksel (boy, cinsiyet, yakışıklılık ya da güzellik), kişilik (dürüstlük, doğruluk, kararlılık ve samimiyet gibi), hitabet, cesaret, sosyallik, ileri görülülük, inandırıcılık, ikna etme ve ilham verme gibi özellikleridir (Koçel, 2020: 594).

### 1.1.2.2.Davranışsal Yaklaşım

Liderlik ile ilgili açıklamalarda özellikler kuramı yetersiz kaldığını düşünen araştırmacılar grupların yapısı ve işleyişi üzerinde odaklanmaktadır. Böylece bu kurama göre liderlik, kişisel özelliklerinden daha çok davranışların sonucu olarak oluşmaktadır (Güney, 2000: 162).

**-Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Liderliğin sadece bir kişilik özelliği değil aynı zamanda davranışlara yansıdığı düşüncesi daha sonraki çalışmaların odak noktası olmaktadır. Ohio State Eyalet Üniversitesi araştırmacıları, lider davranışlarının boyutlarını incelemek için bazı araştırmalar yürütmüştür. Bu araştırmalar sonucunda Lider Davranışını Tanımlama Anketi (LBDQ) geliştirerek çalışanlara uygulamışlardır. Analizlerde, anlayış ve başlatma yapısı olarak iki geniş kapsamlı lider davranış türü kategorisiyle sonuçlanmaktadır. Bunlar (Daft, 2007: 46):

*1.İnsan ilişkilerine dönüklük veya anlayış:* Liderin grupta ne kadar güven, karşılıklı saygı ve yakınlık kurduğunu aynı zamanda astlarına yönelik gösterdiği samimiyet, sıcaklık, destek ve anlayış gösterdiğini yansıtmaktadır. Bu boyut çift yönlü iletişim, katılım ve insan ilişkileri yaklaşımı ile ilişkilendirilmektedir.

2.*Göreve dönüklük veya yapıyı harekete geçirme*: Bu boyut ise örgütsel hedeflere ulaşma çabasıyla ilgilidir. Liderin bu hedeflere ulaşmak için grup etkileşimini ne ölçüde harekete geçirdiğini ve grup faaliyetlerini organize ettiğini yansıtmaktadır (Mullins, 2005: 289).

**-Lowa State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Bu çalışmaların bulguları liderliği, otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç farklı liderlik tarzına ayırmaktadır. *Otoriter lider*, aşırı kuralcı, sürekli talimat veren, astlara güven duymayan ve kararlara katılıma izin vermemektedir. *Demokratik lider*, grup tartışmasına ve karar verme için teşvikte bulunan lider olarak yer almaktadır. Övgü ve eleştiri de objektif olma ve gruptan biri olmaya çalışmaktadır. *Serbest bırakıcı lider ise* gruba tam olarak özgürlük verdiğiinden lider tam anlamıyla liderlik edememektedir. Sorunların çözümünü astlara bırakmakta veya çözmekten kaçınmaktadır (Luthans, 2010: 416).

**-Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımları:** McGregor'un çerçevelerinde yöneticilerin çalışanları motive etme şekilleri, insan doğası hakkındaki inançlara bağlı olduğu düşüncesine dayandırılır. Genel olarak X ve Y olarak adlandırdığı iki teori ortaya koymuştur (Russ, 2011: 825).

McGregor'a göre X teorisinin varsayımları şunlardır (Robbins, 2002: 45);

- Çalışanlar doğası gereği iş yapmaktan hoşlanmazlar ve mümkün oldukça kaçmaya çalışırlar.
- Kişiler çalışmaktan hoşlanmadıklarından dolayı istenen hedefe ulaşmakta zorlanacaklarından denetlenmeli ya da ceza ile tehdit edilmelidirler.
- Kişiler sorumluluk almaktan kaçınırlar ve daha az hırslıdır.
- Her şeyden önce kişi güvenlik arar.

Y kuramı varsayımları ise (Eren, 2010: 26-27);

- Bedenen ya da düşünce olarak çaba sarf etmesi oyun oynamak kadar doğaldır.

- Denetim ve cezalandırma ile korkutma amaçlara ulaşmayı sağlayacak tek yol değildir ancak işe alışır, işi ve çevreyi severse kendini yöneterek örgüte fayda sağlar.
- Amaçlara ulaşmada çaba gösteren ve başarıya ulaşanlara ödül verilmelidir. Onlar için en önemli ödül psiko-sosyal ve kişiliği doyurmaktır.
- İstenilen koşullar sağlandığında sorumluluğu kabul ettikleri gibi aramayı öğrenirler.
- Uсталık ve yaratıcılık yetenekleri gelişmiştir ve bu özellik, yeteneklerin etkisi beşeri gereksinimlerin tamamlanmasıyla ortaya çıkar.
- Gelişmiş sanayi koşulları belirli konuda uzmanlaşmaya ittiğinden dolayı beceri ve yeteneklerin sadece bir bölümünden yarar sağlanabilmektedir.

**-Michigan Üniversitesi Çalışmaları:** Michigan araştırmacıları iki boyuttan oluşan liderlik davranışı tespit etmişlerdir. Birincisi görev merkezli liderlik, üstler öncelikle yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yollarına odaklanır. Bunun için astlara genellikle yüksek baskı yapmaktadır. Liderlerin ilgisi, görevin etkin olarak tamamlanmasına odaklanmaktadır. Dolayısıyla dikkat, çalışanların iş yöntemleri ve görevleri üzerindedir (Küçüközkan, 2015: 92). İkincisi ise çalışan merkezli liderliktir. Astlarının insani ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Astlarının yanında olması ile birlikte çalışan merkezli liderler, takipçiler arasında etkileşimi sağladığı ve çatışmaları aza indirgediğini ifade etmektedir (Daft, 2018: 48).

**-Likert'in Sistem 4 Modeli:** Rensis Likert ve arkadaşları, otuz yıl boyunca yöneticilerin kalıpları ve tarzları üzerine çok sayıda çalışma yaptılar. Bu araştırmanın bulgularına göre Likert'in Sistemi 4 Modeli olarak bilinen ilgi çekici bir teori geliştirmişlerdir (Rudani, 2012: 586). Likert araştırmaları sonucunda, sistem-3 ve sistem-4 liderlik biçimleri bölümünde astlara güven yüksek ve kararlara katılım da yüksek olduğundan yüksek seviyeler de üretim yapmaktadır. Buna karşın, sistem-1 ve sistem-2 liderlik biçimlerinde astlara güven düşük ve kararlara katılım düşük düzeyde olduğundan düşük düzeyde üretim yaptıkları anlaşılmaktadır (Küçüközkan, 2015: 95).

**-Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi:** Blake ve Mouton yönetim skalası olarak adlandırılan yönetim tarzı matrisi geliştirmişlerdir. Matriste asıl olarak iki

boyut yer almaktadır. Birinci boyut insana dönüklük, ikinci boyut ise üretime dönüklüktür (Zel, 2001: 30). Bunların birleşimlerinde ise beş yönetsel davranış biçimi açıklanmaktadır. Model de insana dönüklüğü dikey eksen, üretime dönüklüğü ise yatay eksenle belirtmektedir. (Karadaş ve Özer, 2011: 129). Bu matriste 1.1 tipi cılız liderlik, 9.1 tipi görev liderliği, 1.9 tipi şehir kulübü liderliği, 5.5 tipi orta yol liderliği (hem üretime hem insana ortalama düzeyde ilgi gösteren) ve 9.9 tipi ekip liderliği olmaktadır (Koçel, 2005: 593-594).

### **1.1.2.3.Durumsallık Yaklaşımı**

Davranışsal liderlik teorilerinin hızlı değişen iş koşullarına cevap vermemesi nedeniyle durumsal liderlik teorileri ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımda liderler duruma göre hareket eder ve tarzlarını buna göre ayarlamaktadır. (Konuk, 2021: 80). Durumsal liderlik modeli, tek bir “en iyi” liderlik tarzı yoktur anlayışını benimser. Durumsallık yaklaşımına göre: örgütsel yapı özellikleri (büyüklük, hiyerarşi gibi), örgütün iklimi, rol özellikleri ve astların özellikleri (bilgi, deneyim, sorumluluk vb.) liderlik tarzı değişmektedir (Güler ve Barutçugil, 2007).

*-Fred-Fiedler Etkin Liderlik Modeli:* Fiedler bir liderin çalışma ortamının ne derece elverişli olduğunu belirleyen üç faktör önermektedir. Lider-üye ilişkileri, takipçilerin liderine duydukları güven aynı zamanda güven- saygı derecesini ifade etmektedir. Bu en önemli faktördür. Durum orta derece elverişli ya da elverişsiz olduğunda izin verici ve hoşgörülü tarzın en iyisi olduğunu savunmaktadır (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2013: 441). Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modelinde liderlik şekli, durumsal uygunluk ve durumsallık modeli bulunmaktadır. Özellikler izleyicilerin lideri sevmeye derecesi, görevin belirlenmişliği ve mevkinin gücü liderlik tarzını belirlemede çok etkilidir. Bu modelde liderlik şeklinin belirlenmesinde liderin en az tercih edilen iş arkadaşının (LPC) ölçeğindeki derecelendirilmeyle belirlenir. LPC puanı yüksek olanla, ilişkiye yönelik iken, düşük olanlar göreve yöneliktir. Bu liderleri işi yapmakla daha fazla ilgilenmektedir (Güler ve Barutçugil, 2007: 37-43).

*-House ve Evans'ın Amaç Yol Teorisi:* Liderin yol-amaç teorisi iki temel teoremi ortaya koymaktadır. Birincisi, liderin stratejik işlevlerinden biri astların iş yapma motivasyonu ya da işten doyum ile sonuçlanan psikolojik durumları geliştirmek olduğunu ileri sürmektedir. İkincisi ise, liderin gelişen durumda motivasyonel görevini sağlayacak belirli lider davranış biçimlerinin durumsal olarak belirlendiğini savunmaktadır (Greene, 1979: 23). Sonuç olarak bu kuramda liderin takipçilerini nasıl etkilediği, yapılacak olan iş ile ilgili hedeflerini nasıl muhakeme ettiğini ve hedefe ulaşma yollarının neler olduğuyla ilgilenilmektedir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384).

*-Hersey Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı:* Bu teoride temel varsayım, liderin etkililiğinin lider davranışlarıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanıyor olmasıdır. Bu teoriye göre, farklı liderlerin motivasyonları ve kabiliyetleri bazı durumlarda kararlarını etkilemektedir. Liderleri dört farklı liderlik tarzını söyleyen, satan, katılan ve devreden tarz olarak gruplandırmaktadır (Güler ve Barutçugil, 2007: 57-58). Kişinin nasıl liderlik edeceğini lider, beceri ve yetenekler cevaplamaz, bunun yanında takipçilerin yetenek ve tutumları da belirleyici olacağından bahsetmektedir (Kolzow, 2014: 24).

*-Vroom –Yetton'un Normatif Kuramı:* Bu yaklaşım sadece bir liderlik tarzının olmadığını varsayar. Bununla birlikte lider, liderlik tarzlarını değişen ve gelişim gösteren durumlara göre uyarlayacak biçimde esnek davranmalıdır. Bu yaklaşımın varsayımları şunlardır (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2010: 449):

- Birçok durumda hangi liderlik tarzlarını kullanmalarını gerektiğini belirlemek yöneticiler için önemlidir.
- Bütün durumlar için geçerli bir liderlik tarzı yoktur.
- Temel olarak çözülmesi gereken problem ve problemin olduğu durum olmaktadır.
- Bir durum gerçekleştiğinde kullanılan liderlik tarzı, gelişen diğer durumlarda kullanılacak olan tarzları sınırlandırmamaktadır.
- Sosyal süreç, astların sorun çözmede katılım sayısını etkiler.

*-Lider Üye Etkileşim Modeli:* Teorinin asıl önermesi iki taraf karşılıklı şekilde astın görevini anlamlandırdıkça liderin her astla değişim ilişkisi geliştirmesini ifade etmektedir. Değişim ilişkileri ise bireysel bütünleşme, alt yeterlilik ve güvenilirlik temelinde meydana gelmektedir (Yukl, 2012: 222).

Bu sürecin sonucu olarak ise iki farklı şekilde lider-üye etkileşim ilişkisinin meydana gelmesi beklenmektedir (Kreitner ve Knicki, 2009: 490);

Lider-üye değişim modelinde lider zamanla grup içi ve grup dışı ortaklar geliştirecek ve kişilere buna göre davranış sergileyeceğinden bahsetmektedir. Liderin, grup içi ortaklara daha çok zaman harcadığı ve grup dışı ortaklarına göre ihtiyaçlarına daha duyarlıdır. Ancak grup dışındaki üyeleri denetleme eğilimlerinin daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Son olarak da grup içi üyelerin daha çok iş sorumluluğu aldığı ve birimlerine katkıda bulunduğu anlaşılmıştır (Luthans, 2010: 423).

*-Reddin Üç Boyutlu Liderlik Teorisi:* Reddin liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğini ileri sürerek Yönelimsel İzgara ve Ohio State Üniversitesi çalışmalarında göreve dönüklük ve insana dönüklük boyutlarına ‘etkililik’ boyutunu eklemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93). Önce dört temel liderlik yaklaşımı ortaya atmıştır. Bunlar kopuk yönetim tarzı, ilgili yönetim tarzı, adanmış yönetim tarzı ve bütünleşmiş yönetim tarzıdır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan liderin etkisiz olduğu düşünülür. Liderin etkililik derecesi davranıştan ziyade durumundan kaynaklanmaktadır (Güler ve Barutçugil, 2007: 59-60). Sonuçta sekiz liderlik yaklaşımı altında dördü etkili ve dördü etkisiz liderlik tarzı ortaya atmıştır. (Zel, 2001: 126). Örneğin, adanmış yönetim tarzı, elverişli olmayan durumlarda kullanılırsa Otoriter, elverişli durumlarda kullanılırsa Babacan Otoriter yönetim tarzı vuku bulmaktadır (Güler ve Barutçugil, 2007: 61).

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

Hızlı değişimler ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için geleneksel liderlik yaklaşımları yeterli görünmektedir. Çünkü iş yaşamında çevre koşulları eskiye göre daha belirsiz ve riskli olduğundan dolayı insanları etkilemek ve yönlendirmek kolay

olmamaktadır. Değişimi etkili bir şekilde yönetmek ve arzulanan düzeyde katkıda bulunmaları için çalışanları etkilemek, yeni liderlik yaklaşımlarına olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır (Erer ve Demirel, 2018: 649).

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

Eski Yunancada “armağan” kelimesinden türetilen karizma, takipçilerinde hem etkili hemde olağanüstü etki bırakan lideri betimlemek için kullanılmaktadır. Karizma takipçilerin lidere yaptıkları etki olarak ifade edilir (Gomes, 2014: 8).

Conger ve Kanungo karizmatik liderlik varsayımlarında ise bireysel olarak risk alma, kendini adama, desteklenen vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere direnme ve güven sağlama özelliklerine sahip olan liderlere karizma kavramının atfedilmesinin olası olacağını belirtmektedir (Kılınç, 1996: 83).

Karizmatik liderler, vizyoner, ilham ve güven veren, yol gösteren, geleceğe odaklı olumlu düşünmeyi teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli unsurları görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusunu aktaran ve takipçileri davranışlarıyla ilham ettiren liderler olarak tanımlanmaktadır (Cinel, 2008: 37).

House’un karizmatik liderlik teorisine göre takipçiler, liderin belirli özelliklerini incelediklerinde kahramanca ve gerçeküstü liderlik becerileri olarak karizmayı tanımlamaktadır. Karizmatik liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik birçok araştırmanın sonuçlarına göre vizyon sahibi, vizyonu uygulamak için bireysel riskler üstlenmeye istekli oldukları ve takipçilerinin gereksinimlerine duyarlı davrandıkları özellikleri öne çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 413-414). Karizmatik liderler arasında olumlu olanlar Mustafa Kemal Atatürk, Gandhi Martin Luther King olurken, Mao, Hitler, Stalin gibi karizmatik liderler olumsuz olarak nitelendirilmektedir (Cinel, 2008: 40). Karizmatik liderlik, derin bir sadakat geliştirirerek ve ahlaki amaç duygusunu destekleyerek takipçilere anlam kazandırmaktadır. Bu tür liderlik tarzı işgörenleri şahsî çıkarlar sağlamak yerine örgütsel amaçlar uğruna koşmaya dönüştürdüğünden dolayı önemli yenilik ve



sonuçlar meydana getirebilmektedir (Kreitner, vd.,2 014: 584). Karizmatik liderlerin bazı özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Yukl ve Gardner, 2019: 580-581):

- Yeni ve cazip bir vizyon,
- Değerlere duygusal tepkiler,
- Güven ve iyimserlik,
- Kendini feda etme,
- Sıra dışı davranış sergileme ve alışılmadık yöntemler yöntemler kullanma,
- Olağanüstü yetenekler gösterme.

Karizmatik liderin etki gücünün takipçilerinde bağlılığı arttırdığı araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Ancak karizmatik liderliğini iyi ve kötü taraflarının yeteri kadar değerlendirilmediği görülmektedir. Karizmatik lider genelde sıra dışı hallerde ortaya çıkar ve mevcut kurallara uymayarak olağanüstü davranış sergilemektedir. Yani karizmatik liderin ortaya çıkıŐında olağanüstü koşulların etkisi oldukça fazladır (Bektaş, 2016: 48). Böylece takipçilerin hem lidere olan saygı ve güveni artar, hem de lidere olan bağlılık artar. Takipçileri stn başarımlar sergileyerek liderin amaçlarına ulaŐmasına kolaylık sağlamaktadır (Kıraca, 2015: 34).

#### **1.1.2.4.2.Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimsel liderlik, lider ve takipçiler arasındaki değiş-tokuş ya da pazarlığa dayanmaktadır (Howell ve Avolio, 1993: 891). Yol amaç teorisine benzer olarak takipçiler tarafından onaylanan amaçlara ulaşmasını kolaylaŐtırmaktır (Jung, 2001: 187). Bass tarafından bahsedilen etkileşimci liderliği oluşturan aşağıda açıklanmaktadır (Howell ve Avolio, 1993: 891):

- **KoŐullu dl Liderliği:** Lider takipçilerin sözleŐmelerin uygun bir Şekilde performans sergilemeleri ve istenilen çabayı göstermeleri durumunda ödül vermektedir (Hater ve Bass, 1988: 696). DönüŐüm bileşenlerinden biri kadar olmasa da, yüksek düzeyde baŐarım elde etmek için başkalarını motive etmek için yeterli seviyede etkili olduğu ileri sürülmektedir. Liderin görevi tatmin

edici bir biçimde gerçekleştirmesi sonucunda söz verilen ya da sunulan gerçek ödüllere ne yapılacağı konusunda takipçi anlaşmasını içermektedir (Bass ve Riggio, 2006: 8).

- **Aktif İstisnalarla Yönetim:** Kurallardan ve standartlardan sapmaları izledikten sonra düzeltici ve yapıcı önlemler almaktadır (Bass, 1990: 22). Takipçileri ile değişime yönelik düzeltici bir yönetim davranışı ile temsil edilir, yani takipçileri hata yapmaktan sakınmaya teşvik eder (Avolio, Bass ve Jung, 1999: 446).
- **Pasif İstisnalarla Yönetim:** Lider, eski metotlar işe yarıyorsa direktif vermekten sakınır ve eğer performans amaçlarına ulaşırsa takipçilerinin her zamanki gibi işlerini yapmasına izin verir (Hater ve Bass, 1988: 696).
- **Tam Serbesti:** Sorumluluklardan fedakârlık eder ve karar vermekten kaçınmaktadır (Bass, 1990: 22). Burada liderler sorumluluklarını kabul etmekten kaçınıyor, gerekli durumlarda yerlerinde bulunmamakta, yardım isteklerini kabul etmemekte ve önemli konularda görüşlerini belirtmede direnç göstermektedir (Bass, 1997: 134).

Bu yaklaşımda işgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi taraflarıyla daha az ilgilenmektedir. Devam eden faaliyetlerin dinamik ve verimli ilerlemesi veya geliştirilmesi için yapılması gereken işler lider tarafından yapılır ve takipçiler sadece kendilerinden bekleneni yerine getirmektedir (Dağıstan, 2013: 44).

#### **1.1.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik**

1978 yılında Burns tarafından ortaya atılan ve daha sonra Bass tarafından işletme konularına uyarlanan dönüşümcü liderlik, takipçilerin tutum ve kabullerinde birtakım değişiklikler meydana getirerek örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bir bağlılık oluşturma süreci olarak ifade edilir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012: 14).

Dönüşümcü liderler bireysel kalıplarını açıklayarak hem takipçilerini bir araya getirebilir hem de takipçilerinin hedef ve inançlarında değişime gidebilmektedir. Bu liderlik formu anlaşıldığı üzere kişiler arasında tahmin edilenden daha fazla

performans düzeylerine ulaşılmasıyla sonuçlanmıştır (Kunhert ve Lewis, 1987:650). Dönüşümcü liderler fark yaratmaktadır. Astarlar dönüşümcü liderlerin himayesinde daha çok doyuma ulaşırlar ve daha yüksek örgütsel bağlılık gösterir (Mcshane ve Glinov, 2008:418).

Dönüşümcü lider, daha uzun süreli amaçlara konsantre olacak şekilde çaba sarf eder; olağan düzen içinde çalışmaktan çok oluşturulan vizyonla bütünleşmek için sistemi dönüştürmek ve aynı zamanda takipçilerinin kişisel gelişimlerinin yanında başkalarının gelişimlerini sağlamada sorumluluk almak için koçluk yapmaktadır. Takipçileri tarafından bu liderler genelde ilham verici olarak tanımlanmaktadır (Howel ve Avolio, 1993: 891-892). Aynı zamanda dönüşümcü liderler dış paydaşlarla istenen bağlantıları kurmakta ve örgütün iç dinamiklerini kavramaktadır (Hacker ve Roberts, 2004: 76). Dönüşümcü liderliğin boyutları şunlardır (Hay, 2006: 5):

- 1. İlham ve Motivasyon:** Takipçilerini kişisel çıkarlarının ilerisine taşımak suretiyle grubun faydası için ilham ettirir. Kişileri istenilenden daha ötesini yapmak için motivasyonu sağlar (Daft, 2014: 361). Diğerlerini vizyona bağlı kalmaya motive etme becerisidir.
- 2. Entelektüel Uyarım:** Bu boyutta lider sorgulayarak, yaratıcılık ve yenilikleri teşvik ederek sorunları çözme konusuna yeni bir perspektif ile yaklaşmaktadır. Takipçiler ise yeni tutumlar için teşvik edilir fakat eleştirilmemektedir. Takipçilerinin farklı olmasını istemesi, liderin de farklılıklar ortaya koymasından kaynaklanmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191).
- 3. İdealleştirilmiş Etki:** Diğerlerini takip etmeleri için ilham ettiren karizmatik gösterim ve eylemdir. Liderlerce ortaya koyulan, vizyon ve misyon edinmede destek olan, ortak bir gurur sağlayan, takipçilerin saygı ve güvenini kazandıran kişisel karizmadır (Westerlaken ve Woods, 2013: 42).
- 4. Bireyselleştirilen Düşünme:** Bu yöntem ile liderler, takipçilerinin birbirinden farklı ihtiyaçlarına katılır ve farklı kaygılarını önemseyerek takipçisine öncülük eder. Takipçilerin özel ihtiyaçları konusunda koçluk yapar. Dönüşümcü liderler, aktif bir şekilde hem dinler hem de mevcut kişiyi ve konuyu ele alır. Sonuç olarak liderin grup üyelerinin düşüncelerini bilmesi

ve güçlü taraflarını belirlemesini, yetenekleri üst seviyeye çıkarmasını ve takım sonuçlarına ulaşmasını sağlamasına odaklanmasıdır (Sanner-Stiehr ve Kueny, 2017: 2).

#### **1.1.2.4.4.Etik Liderlik**

Brown ve diğerleri (2005), sosyal öğrenme teorisinden yola çıkarak etik liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını açıklamaktadır. Sosyal öğrenme teorisi, liderin bazı bireysel özelliklerinin ve durumsal etkilerin, takipçilerin bir lideri etik bir lider olarak algılamalarıyla neden ilişkili olduğuna ışık tutmaktadır. Sosyal öğrenme teorisine göre, liderlerin takipçileri tarafından etik liderler olarak görülebilmesi için çekici ve güvenilir olmaları gerekmektedir (Brown ve Treviño, 2006: 597)

Etik liderlik, belirsiz görünen ve çeşitli farklı unsurları içeren bir yapıdır. Yazarlar, etik liderliği insanların yanlış şeyi yapmasını engellemek olarak algılamak yerine, insanların doğru şeyi yapmalarını sağlamak olarak görmemiz gerektiğini öne sürmektedirler (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 32).

Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic (2010: 1) etik liderleri, sosyal güçlerini kararlarında, kendi eylemlerinde ve başkaları üzerindeki etkilerinde, takipçilerinin çıkarlarına en iyi şekilde hareket edecek biçimde kullanan ve haklara saygı duyarak onlara zarar vermeyen liderler olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle etik lider, kendisi için çok önemli olan davranış ilkelerine göre yaşayan bir kişidir. Etik bir lider olmak için kişinin daha evrensel bir ahlaki davranış standardına bağlı kalması gerekir. Etik liderlik, liderliğin takipçilerle karşılıklı bir ilişki içinde olduğunu kabul etme, sevgiyi iyileştirme ve harekete geçirme olarak görülebilir (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 32).

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilerin bu tür davranışlarının teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 1-2).

Yukl ve diğerlerine (2011: 43) göre Etik liderliğin boyutları aşağıdaki gibidir:

- Dürüstlük ve Güven,
- Bütünlük,
- Adalet,
- Özgecilik,
- Benimsenen değerlerle davranışların tutarlılığı, e
- Etik değerlerin iletişimi ve
- Etik açıdan yol gösterici olma.

Etik liderler, başkaları için endişelenmeye, ahlaki karar vermeye, bütünlük ve rol modeli olmaya odaklanır. Ancak Etik liderler moral yönetimi ve diğerlerine ilişkin farkındalığa önem verirken, otantik liderlik otantiklik ve öz farkındalığa önem verir. Aynı zamanda göz ardı edilmemesi gereken nokta otantik liderliğin aslında etik liderliğin güven boyutu ile ilgili olmasıdır (Brown ve Treviño, 2006: 598).

#### **1.1.2.4.5. Manevi Liderlik**

Manevi liderlik, kendini ve başkalarını içsel olarak motive etmek için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları içeren bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Uyar, 2019: 22). Manevi liderlik, liderlik pozisyonundaki bir kişinin bütünlük, dürüstlük ve alçak gönüllülük gibi manevi değerleri somutlaştırması, güvenilebilecek, itimat edilebilecek ve hayran olunabilecek birinin örneği olarak kendini yaratması şeklinde tanımlanmaktadır. Manevi liderlik, ister bireysel yansıtıcı uygulamalarda isterse başkalarına karşı etik, şefkatli ve saygılı muamelede olsun, davranış yoluyla da gösterilir (Brown ve Treviño, 2006: 693). Manevi liderlerin genelde uyum, sevgi, merhamet, birlik, barış, gerçek ya da dürüstlük gibi özellikleri benimsedikleri ileri sürülmektedir. Manevi liderlik kuramı, motivasyon teorileri ve diğer liderlik yaklaşımların ihmal ettiği, bireyin manevi yönünün önemine odaklanmaktadır (Gün ve Aslan, 2018). Manevi liderliğin boyutları şunlardır (Brown ve Treviño, 2006):

- a) Bir kuruluşün vizyonunu ve kimliğini tanımlayan vizyon,
- b) Vizyonun gerçekleştirileceğine olan güveni yansıtan umut/inanç ve
- c) Özenli çalışma ortamından kaynaklanan özgecil sevgi.

#### **1.1.2.4.6.Otantik Liderlik**

Bruce J.Avolio, William L.Gardner, Fred O.Walumbwa, Fred Luthans, Douglas R.May tarafından geliştirilen modern liderlik kuramlarından biri olan otantik liderlik, daha dinamik bir çerçevede takipçi bileşenine odaklanarak, seviyeli ve kendine odaklı bir perspektif sunmuşlardır (Cameron ve Spreitzer, 2012: 776).

Otantik liderlik, hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de son derece gelişmiş bir örgütsel bağlamdan faydalanan, liderler ve üyeler tarafından öz farkındalık, dengeli bilgi işleme, kişisel şeffaflık ve içsel ahlak anlayışını önemsendiği pozitif davranışlarla sonuçlanan ve pozitif yönde kişisel gelişimi destekleyen bir süreci içerir (Luthans, 2010: 433).

Modern liderlik yaklaşımları sınıflandırmasının anlaşılabilmesi için konu burada özetlenmiştir. Ancak bu araştırmada modelimizdeki temel değişkenlerden biri olduğundan konuya aşağıda ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir.

#### **1.1.3.Otantik Liderlik İle İlgili Teorik Tartışmalar**

Bu kısımda otantik liderlik kavramı, otantik liderliğin özellikleri, otantik liderliğin boyutları ve otantik liderlik ile ilgili araştırma bulgularına yer verilmiştir.

##### **1.1.3.1.Otantik Liderlik**

Fransızca'da "authentique" kelimesinden türetilen otantik sözcüğü, "eskiden beri mevcut olan özellikleri taşıyan" anlamındadır (Tdk, 2022). Başka bir deyişle otantiklik kavramı, bireyin değerlerini ve inanışlarını, seçimlerini ve hislerini uygun bir şekilde tanımasını ifade etmektedir (Wong ve Cummings, 2009: 7).

Otantikliğin özünde, kişinin kendini bilmesi ve bu bilgi ile istikrarlı bir şekilde davranış sergilemesi, kendini kabul etmesi ve kendisine sadık kalması vardır (Avolio vd., 2004: 3; Caza vd., 2010: 55). Otantik bireyler ahlaki problemlere çözüm ararken

yaygın bir şekilde kabul görmüş kalıplara güvenmek istemedikleri için erdemlidirler (Novicevic vd., 2006: 67-68).

Günümüzde hızlı değişim ve artan çeşitliliğin bir sonucu olarak birçok sektörde etkin liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Gelişimi devam eden otantik liderlik ile ilgili çok sayıda tanım yapılmış olsa da, otantik liderliğin tanımı konusunda bir konsensüs bulunmamaktadır (Caza vd., 2010: 55). Otantik liderlik dönüşümcü ve etik liderliği içerebilen bir kök yapıdır. Otantik liderler yönlendirici veya katılımcı ve hatta otoriter olabilirler.

Otantik liderlik, pozitif kişisel gelişimi teşvik ederek lider ve takipçileri tarafından daha fazla öz farkındalık ve öz düzenlemeli pozitif davranışla sonuçlanan hem pozitif psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanan bir süreçtir (Gardner vd., 2005: 346).

Otantik liderler ise, farklı bakış açılarını teşvik ederek ve takipçileriyle iş birliğine dayalı ilişki ağları kurarak güvenilirlik oluşturmak ve takipçilerin saygısını ve güvenini kazanmak için derin kişisel değerlere ve inançlara uygun olarak hareket eden ve böylece takipçilerin otantik olarak kabul ettiği bir tarzda liderlik eden bir kişidir. Bu süreç takipçilere doğru ilerlerken, liderlere, iş arkadaşlarına, müşterilere ve diğer ilgili paydaşlara özgünlüklerini tasvir ederek uyumlu şekilde çalışabilmeye imkan vermekte ve bu da zamanla örgütün kültürünün temeli haline gelmektedir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004: 806).

Otantik liderler, liderlikleri aracılığıyla başkalarına gerçekten hizmet etmeyi arzulayan, liderlik ettikleri insanları bir fark yaratmaları için güçlendirmeye daha çok ilgi duyan ve onlar kadar kalp, tutku ve şefkat nitelikleri tarafından yönlendirilen kişilerdir. Otantik liderler bireysel farklılıkları tanır ve değer verir. İnsanların yeteneklerini belirleme ve bu yetenekleri güçlü yönlerle dönüştürmelerine yardımcı olma becerisine ve motivasyonuna sahiptir (Avolio vd. 2004: 806).

Otantik lider, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, etik, geleceğe yöneliktir ve lider olmak için takipçilerinin gelişimlerine öncelik verir. Otantik lider kendisine sadık kalarak gösterilen davranışı, takipçilerine pozitif bir şekilde iletir. Bununla birlikte otantik liderler, takipçilerini zorlamak ya da mantıklı bir biçimde

ikna etmeye çalışmak yerine liderin otantik değerleri, inançları ve davranışları, takipçilerin gelişimini biçimlendirmeye hizmet eder (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

Otantik liderler yalnızca izleyicileri ilham ettirmez, aynı zamanda onları ilerlemeleri ve öncülük etmeleri için yetki verir. Otantik lider insanları ortak bir hedef etrafında birleştirir ve tüm paydaşlarda değer yaratmak için onları adım atmaya ve kendine özgü olarak liderlik yapmaya teşvik eder (George ve Sims, 2007: 31).

Gardner ve diğerlerine (2011:1129) göre otantik liderler, değerlerinin ve inançlarının farkındadır ve kendilerine güvenirlere. Ayrıca özgün ve güvenilir kişiler olup takipçilerinin güçlü taraflarını ortaya koyar ve düşüncelerini genişleterek pozitif ve dikkat çekici bir örgütsel bağlam oluşturmaya odaklanırlar.

Otantik liderler, takipçilerin refahına önem verir (Yukl ve Gardner, 2019: 64). Aynı zamanda otantik lider, takipçilerinin girdilerini kabul eder ve yeni kararlar alırken bilgi paylaşımında açıklığa teşvik ederek açık ve ahlaki davranışları özendirir (Laschinger vd., 2012: 1268).

### **1.1.3.2.Otantik Liderlik Özellikleri**

Otantik liderlerin önemli bir özelliği, güçlü baskılar ve otantik olmayan bir şekilde davranma eğilimleri olduğunda bile otantik davranışları seçebilmeleridir. Bu sebeple otantik lider davranışının, toplumsal baskılardan dolayı belirli kalıplara uyum sağlamaya yönelik değil, bütünlük içinde davranma eğiliminde olan içsel isteklere bir cevap olduğu ifade edilir ( Harvey vd., 2006: 2). Otantik liderlik ile ilgili özellikler şunlardır (Avolio ve Gardner, 2005: 321);

- Otantik liderler, diğerlerinin beklentilerine uyum sağlamak yerine kendilerine ve değerlerine sadık kalırlar.
- Otantik liderler, statülerini, saygınlık ve diğer kişisel çıkarlarını sağlamak yerine inandıkları değerler ile motive olurlar.
- Otantik liderler, taklit etmezler, orijinal yapıdadırlar; yani kendilerine ait düşünce ve kararları ile yola çıkarlar.
- Otantik liderler, davranışlarını kendi kişisel değer ve inançlarına dayandırırırlar.



### **1.1.3.3.Otantik Liderlik Boyutları**

Otantik liderlik literatüründe otantik liderliğin genelde öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayış ve dengeli bilgi işleme bileşenlerinden oluşan özgün bir yapı olduğu konusunda bir konsensüs mevcuttur (Avolio ve Mhatre, 2011: 4). Bu boyutlar aşağıdaki gibi kısaca özetlenebilir:

#### **1.1.3.2.1.Öz-Farkındalık**

Otantikliğin bir bileşeni olan farkındalık; bireyin kendi kişisel özelliklerine, değerlerine, güdülerine, duygularına ve bilişlerine ilişkin farkındalığını ve bunlara güvenini ifade eder. Öz-farkındalık, kişinin doğasında var olan çelişkili öz-yönlerine ilişkin bilgisini kapsar ve bu çelişkilerin kişinin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını etkilemedeki rolünü içermektedir (Ilies vd., 2005: 377).

Kişi tam olarak kimliğinin onu tamamlayan parçaların farkında olmasa da, öz-farkındalık; kişilerin kimliklerinin farklı taraflarını ne ölçüde bilincinde olduklarını ve benlik algılarının ne ölçüde içsel bir biçimde bütünleşmiş ve uyumlu olduğunu ortaya koyar (Klenke, 2007: 77).

Öz-farkındalık varabileceğimiz bir yer olarak değil, bireylerin sürekli bir şekilde kendilerine ait olan yeteneklerini, güçlü taraflarını, hedeflerini ve temel değerlerini, inanışlarını ve isteklerini anlamaya başladığı bir süreçtir. Aynı zamanda kişinin bilgi, tecrübe ve becerilerine ilişkin temel farkındalığa sahip olmayı da kapsar (Avolio ve Gardner, 2005: 324).

#### **1.1.3.2.2.Dengeli Bilgi İşleme**

Dengeli bilgi işleme, en son kararı vermeden önce edinilen bilgilerin objektif bir şekilde analizinin yapılması anlamına gelmektedir (Wang vd., 2014: 7). Aynı zamanda dengeli bilgi işleme gösteren liderler karar vermeden önce diğerlerinden içtenlikle sahip oldukları pozisyonlarına meydan okumaya gönüllü olduklarını

gösteren fikir isterler (Peterson vd., 2012: 503). Dengeli bilgi işlemede lider bir sonuca ulaşmadan önce dikkatli bir şekilde farklı bakış açılarını dinler (Walumbwa vd., 2008: 121).

#### **1.1.3.2.3.İçsel Etik Anlayış**

İçselleştirilmiş ahlaki anlayış, özümsemiş ve bütünleşmiş bir öz-düzenleme şeklini tanımlamaktadır. Öz-düzenleme, grup, örgütsel ve toplumsal baskılara karşı içsel ahlaki standartlar ve değerler tarafından yönlendirilir. Bu içselleştirilmiş ahlaki standartlar ve değerler ile tutarlı bir şekilde karar verme ve davranışlar sonuçlanır (Walumbwa vd., 2008: 96). Yani bu liderler toplumsal baskıların yerine kendi değerleri tarafından yönlendirilirler. Kısaca, otantik liderler kendilerini tanıtırken özgün bir şekilde algılanırlar, böylece gösterilen taklit bir kişilik olmaz. Bu liderler hem dürüstlerdir hem de doğru durum için uygun olan duyguyu sergilemektedirler (Gardiner, 2015: 12).

#### **1.1.3.2.4.İlişkisel Şeffaflık**

Şeffaflık, kişinin yakın ilişkilerinde açıklığa ve doğruluğa önem vermeyi ve başarmayı kapsadığından yapısı sonucu ilişkiseldir. İlişkisel şeffaf olan otantik liderler, kendilerini yanıltıcı biri olmaktan çok asıl olan bir kişilik sunumu aracılığıyla takipçilerine gerçek kişiliklerinin hem olumlu hem de olumsuz taraflarını görmelerine yardımcı olmaya adanmıştır (Burke ve Cooper, 2006: 90). İlişkisel şeffaflık, liderin otantik kimliğini, asıl duygularını ve fikirlerini açık bir şekilde sunmayı ifade eder. Hata yapıldığında kabul etme de istekli olduğuna atıfta bulunur (Leroy vd., 2012: 256-259).

#### **1.1.3.4.Otantik Liderlik ile İlgili Araştırma Bulguları**

Pozitif psikoloji literatüründe ve pozitif örgütsel davranışta köklerini bulan otantik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etik liderliği içerebilen bir kök yapısıdır. Bu liderlik türü son yıllarda birçok sektörün ve akademik çalışmaların odağında yer almaktadır.

Otantik liderliğin etkileşim adaleti, yönetsel özyeterlik ve psikolojik performans ile ilişkilerini inceleyen doğrudan araştırmalar oldukça sınırlı olduğundan dolayı destekleyecek araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bu araştırmalardan bazılarının bulguları aşağıda özetlenmektedir.

Wong ve Laschinger (2013) Kanada Ontario'da akut bakım hastanelerinde hemşireler üzerinde otantik liderlik, performans ve iş tatmini ilişkisinde güçlendirmenin aracı rolünü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda otantik liderliğin, yapısal güçlendirme, iş tatmini ve performansı pozitif etkilediği edilmiştir. Ayrıca yapısal güçlendirme, hem otantik liderlik ile iş tatmini hem de otantik liderlik ile performans arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir.

Wang vd.,(2014) Pekin' de bir lojistik firmasında 801 takipçi ve liderlerine otantik liderliğin performans üzerindeki etkisi ile takipçilerin pozitif psikolojik sermaye ve ilişkisel süreçlerdeki rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, otantik liderliğin, lider- üye etkileşimi ve performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zaman psikolojik sermayenin, otantik liderlik ile performans arasında düzenleyici etkiye sahip olduğu velider-üye etkileşiminin de bu ilişkiye aracılık ettiği saptanmıştır.

Yon vd., (2016) Kore'de BT şirketlerinde 248 çalışan üzerinde otantik liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve öz-yeterlilik ilişkisini incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre otantik liderlik boyutlarından özfarkındalık, çalışanları iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip iken içselleştirilmiş etik anlayışı, dengeli bilgi işleme ve ilişkisel şeffaflık ile ilgili anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya konmuştur. Ancak otantik liderliğin iş tatminini pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte iş tatminin öz-yeterlilik ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Riberio vd., (2018) Portekiz'de orta ve küçük ölçekli işletmelerde çalışanlar örnekleminde otantik liderlik ve performans ilişkisinde çalışanların duygusal bağlılığının aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulguları, otantik liderliğin, duygusal bağlılık ve bireysel performansı pozitif yönlü etkilediğini saptamıştır. Aynı şekilde duygusal bağlılığın da bireysel performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak duygusal bağlılığın, otantik liderlik ile

Çalışanların performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Yine Riberio vd., (2018) Portekiz’de faaliyette bulunan küçük ve orta ölçekli işletmelerde 177 çalışan üzerinde otantik liderliğin bireysel performansa etkisinde yaratıcılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü incelemiştir. Bulgulara göre otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan yaratıcılığı ve bireysel performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte yaratıcılığın, otantik liderlik ile bireysel performans arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ortaya konmuştur. Ayrıca rgtsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan özgecilik, sivil erdem ve nezaketin de otantik liderlik ile bireysel performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynadığı gözlenmiştir.

Malik (2018) Hindistan’ın Uttarakhand eyaletinde 41 orta ve küçük sağlık işletmesinden 530 hemşire ile 146 spervizrleri (hemşireleri yönetme sorumluluğu olanlar) zerinde otantik liderlik, bağlamsal performans ve psikolojik sermaye ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonuları incelendiğinde; otantik liderliğin hemşirelerin bağlamsal performansı ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda psikolojik sermayenin otantik liderlik ile bağlamsal performans arasında aracılık rolü oynadığı anlaşılmıştır.

Wei vd., (2018) in’de büyük ölçekli bir şirkette 320 çalışan örnekleminde otantik liderlik ve lider yetkinliğinin takipçilerin iş performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı rolü ele alınmıştır. Bulgular, hem otantik liderliğin hem de işe adanmışlığın görev performansı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte işe adanmışlığın, otantik liderlik ile iş performansı ilişkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Adil ve Kamal (2019) Pakistan’da üniversitelerdeki akademisyen üzerinde iş talepleri kaynak modelinde otantik liderlik ve psikolojik sermaye etkisini incelemişlerdir. Bulgular otantik liderliğin, psikolojik sermaye üzerinde dolaylı etkiesahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte otantik liderliğin işe adama, niceliksel aşırı yüklenme ve işe ilişkili duygusal iyi oluş üzerinde doğrudan etkileri olduğu saptanmıştır.

Domnguez-Escrig vd., (2022) otantik liderlik ve inovasyon başarısı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma

bulgularına göre otantik liderin örgütsel öğrenme yeteneğini pozitif ekilediğini ve örgütsel öğrenme yeteneğinin de inovasyon başarısı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme yeteneği, otantik liderlik ile inovasyon başarısı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ortaya konmuştur.

Otantik liderliğin etkilerinin örgütle adaletle sınırlandırılabilceği düşünülmektedir. Özellikle etkileşim adaletinin güvene önem veren otantik liderlikle birlikte etkisinin araştırılması psikolojik performansın öncüllerinin bir arada etkilerini test etme bakımından önemlidir. Bu nedenle örgütsel adaletin boyutlarından etkileşim adaleti de araştırma modeline dahil edilmiştir.

### **1.1.5.Örgütsel Adalet**

İlk olarak Greenberg, araştırmalarında bireylerin örgütlerdeki adalet algılarının önemine atıfta bulunarak örgütsel adalet terimini ortaya atmıştır (Hoy ve Tarter, 2004: 250). Örgütsel adalet kavramı son otuz yıldan beri örgütlerde uygulama alanı bulabilen sosyolojik ve aynı zamanda sosyal psikolojik kökleri olan bir kavramdır (Greenberg, 2009: 182). Örgütsel davranış araştırmalarında ise adaletin sosyal bir şekilde düzenlendiği ileri sürülmüştür (Colquitt vd., 2001: 425).

Adalet kavramı bir çeşit ahlaki değerlendirmeyi kapsamaktadır. Özellikle, belirli etik anlayış standartlarına uyum sağlıyorsa bir davranışın 'adil' veya 'makul' olduğu söylenmektedir. Örnek olarak, insanlara sağlıklarını etkileyebilecek işyeri değişiklikleri konusunda bilgilendirmek adil davranış kabul edilmiştir (Crawshaw vd., 20213: 887).

Greenberg'e göre örgütsel adalet, çalışanların güven duyulan iş algısı ile ilgilidir. Adaletsizlik veya ayrımcılık, tüm örgütsel zararların, sapmaların ve suçların temelidir. Adaletsizlik farklı bölümlerde ve örgütsel ilişkilerde ortaya çıktığında örgüt gerilemektedir (Chegini, 2009: 173).

Örgütsel adalet, örgütteki çalışanların işyerinde ne kadar adil davranıldığına ilişkin algılarını ve bu algının örgüt açısından diğer sonuçları veya çıktıları veya kararları

nasıl etkilediğini içeren bir yapı olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Başka bir tanıma göre örgütsel adalet; görev, mal, hizmet, ödül, ceza, ücret, örgütsel pozisyon, fırsat ve roller gibi edinimlerin çalışanlar arasında dağıtılmasına yönelik kararların alınması için geliştirilen kurallar ve prodesürler, çalışanların oluşturduğu toplumsal normlar ve (Yılmaz ve Taşdan, 2009: 112) yönetim ile çalışan ilişkilerindeki davranışların kalitesi ilgilidir.

Dağıtımsal adalet, reaktif özellik gösterirken, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ise, proaktif özellik gösterir. Reaktif-proaktif boyutunun ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmektedir. Bu iki boyut bir araya getirildiğinde ise birbirinden farklı reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileri gibi dört örgütsel adalet sınıflandırması ortaya çıkmaktadır (İçerli, 2010: 71).

Örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları bulunmaktadır. Bu adalet türlerini etkileyen çok sayıda bireysel, örgütsel ve çevresel faktör bulunmaktadır. Aynı zamanda örgütsel adalet türlerinin çok sayıda bireysel, takım ve örgüt düzeyindeki çıktıya etki ettiği de yadsınamaz bir gerçektir.

#### **1.1.5.1.Örgütsel Adalet Boyutları**

Örgütsel adalet, daha spesifik kavramları içeren bir çok boyut içerir. Örgütsel adaletle bazı durumlarda kararın kendisine atıfta bulunulur, bazı durumlarda o karara yol açan sürece yansıtılır ve bazı durumlarda ise otorite ile kararın alıcısı arasındaki kişilerarası etkileşimlere atfedilir (Barling ve Cooper, 2008: 74). Bu bağlamda literatürde genelde örgütsel adaletin dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet şeklinde üç boyutu bulunmaktadır (Jackson, 2019: 59). Bunlar;

#### **1.1.5.1.1.Dağıtımsal Adalet**

Dağıtımsal adalet, çalışanların iş ile ilgili adil miktarda çıktılar aldıkları yönündeki inançlarına odaklanan örgütsel adalet biçimidir (Greenberg, 2010: 68). Dağıtımsal adaleti, bir çıktının dağıtımı, verimliliğini maksimuma çıkarmak veya dayanışmayı geliştirmek gibi belirli bir durumun amaçları ile tutarlı olduğu sürece var olmaktadır. Dağıtımsal adalet araştırmalarında genellikle en genel amaç, verimliliği maksimuma çıkarmak olduğundan dolayı birçok araştırma eşitlik kuralına odaklanmıştır. Bu adalet ihtiyaca, fırsat ve kurala göre dağıtılabılır (Colquitt, 2001: 389).

Örgütsel adalet, sadece kar dağıtımı ilgili değildir. Adams dağıtım adaletini sonuçlar ile girdilerin birbirine oranı bağlamında incelemiştir. Dağıtımsal adaletinin ücret, kıdem tazminatı, terfi, işe özgü ödüller, statü sembolleri gibi durumlarla ilgili olduğu ifadeedilebilir. Elbette dağıtımsal adaletin eğitim, zeka, deneyim, beceri, kıdem, yaş, cinsiyet, sosyal statü gibi öncülleri bulunmaktadır (Greenber ve Colquitt, 2005: 16).

#### **1.1.5.1.2.İşlemsel Adalet**

İşlemsel adaletinin temeli kontrolün optimal dağılımı olarak tanımlanmıştır. Böylece, bir karar verme prosedürü olarak sonuç kararının üzerindeki kontrolün sonuçları buna bağlı olanlar arasında en uygun ve mümkün olan eşit bir şekilde dağıtıldığı ölçüde adildir (Greenberg ve Cohen, 1982: 27). Aynı zamanda işlemsel adalet, karar verme süreçlerinde katılımcıların rollerini belirleyen ve yöneten belirli ilkeleri belirlemektedir (Cropanzano vd., 2007: 38).

Çalışanların adalet algıları için sadece elde edilen kazanımlar veya dağıtımın sonuçları etkili olmamaktadır. Kimin, neyi, ne ölçüde alacağı ve bu konuda nasıl karar verildiği de etiklidir. Burada çalışanlar sonuçlarla birlikte bu sonuçlara ulaşma sürecini de adalet perspektifinden dikkate almaktadır. Dağıtımdan çok dağıtımın ne şekilde gerçekleştirildiği sorunu ile ilgili olan işlemsel adaletin, çalışanlar üzerinde önemli etkileri olmakta ve hatta bu sonuç örgütler için önemli sonuçlara sebebiyet vermektedir. İşlemsel adalet, elde edilen kazanımların belirlenmesinde ve dağıtılmasında kullanılacak veya izlenecek biçimsel prosedürler, kurallar ve yöntemlere ilişkin algılanan adaleti ifade eder (İyigün, 2012: 58).

İşlemsel adalet, karar verme sürecindeki adalet algısıdır. Bu adalet türü, yönetimin aldığı kararların gerekçelerinin haklı olduğu algısına dayanmaktadır. İşlemsel adalet, dağıtım kararlarının alınma şekliyle ilgilidir. Bu adalet, bir kişinin kendisi veya başkaları ile ilgili karar vermede prosedür ve yöntemlerin doğruluğu veya yanlılığı hakkındaki değerlendirmesine dayanır. İşlemsel adalet, ödüllendirme veya cezalandırma sürecinde uygulanan kural ve düzenlemelere ilişkin eşitlik algısıdır. Yönteme ilişkin eşitlik duygusuna sahip çalışanlar, ödül ve ceza dağıtımını adil olarak algılama eğilimindedir. İşlemsel adalet, örgütlerde uygulanan prosedürlerde eşitlik ve karar vermede örgütsel prosedürlerle ilgilidir. Bu prosedürler genellikle terfileri, performans değerlendirmeyi, ödülleri ve diğer organizasyonel fırsatları paylaşmayı içerir (Yılmaz ve Taşdan, 2009: 114).

İşlemsel adalet, ödül dağıtımından sorumlu prosedürlerin adaletine odaklanır. Süreç içindeki görelî kontrolün, insanların prosedürlerin adillğine ilişkin algılarını belirlemede kilit rol oynadığını bulmuşlardır. Ancak önceki yaklaşımlar sadece yasal ortamda işlemsel adaletine odaklanırken, sonraki araştırmalar işyerinde işlemsel adaletin etkisine odaklanmıştır (Greenberg, 1990). Bu araştırmada, karar vermek için kullanılan sürecin birçok yönün, prosedürlerin algılanan adaletini artırdığını tespit etmişlerdir. Etiğe uygun, tutarlı ve doğru bilgilere dayanan prosedürlerin kullanılması, hem hataları düzeltir hem de adaleti gerçekleştirir (Mahony vd., 2010: 92).

#### **1.1.5.1.3.Etkileşimsel Adalet**

Etkileşim adaleti, görünüşte adil veya haksız muamele ile ilişkili etkiler nedeniyle işyerinde önemli bir husustur. Etkileşim adaleti, karar vericilerin davranışlarına ilişkin algıların eşitliği dikkate alınarak tanımlanmaktadır. Etkileşim adaleti, yönetimin adaleti alan kişiye davranış biçimi olarak tanımlanabilmektedir. Bu adalet örgütsel uygulamaların insani yönünü ilgilendirir (Yılmaz ve Taşdan, 2009: 114).

Etkileşim adaleti çalışanlara işyerinde hem kişiler arası hem de bilgi açısından ne kadar adil davranıldığını ifade eder. Bir çalışana onurlu ve saygılı davranıldığında ve



önyargılı ifadelerden ve kişisel saldırılardan kaçınıldığında, etkileşimler kişilerarası adil kabul edilir (Rupp ve Spencer, 2006: 971).

Konuyla ilgili araştırmanın anlam bütünlüğünü korumak amacıyla kısaca tanım yapılmıştır. Bununla birlikte konuya aşağıda ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir.

### **1.1.6.Etkileşimsel Adalet**

Örgütsel adaletin üçüncü boyutu etkileşimsel adalet olarak adlandırılmaktadır. Organizasyonel prosedürlerin beşerî tarafıyla yani yönetimin veya karar vericilerin etkilenen kişilere nasıl davrandığı ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim süreciyle ilgilenir. Aynı zamanda nezaket, dürüstlük ve saygının önemini vurgular (Klendauer ve Deller, 2009: 32).

İşlem adaletinin ikinci bir biçimi, genellikle etkileşim adaleti olarak adlandırılan örgütsel prosedürlerin yürürlüğe girmesi sırasında alınan kişilerarası muamelenin kalitesine ilişkin çalışanların algılarına odaklanır. Amirlerin çalışanlara saygılı ve onurlu davranması gibi sosyal duyarlılığı gösteren çeşitli eylemleri içerir. Örneğin, bir astın endişelerini dinlemek, kararlar için yeterli açıklamalar sağlamak, diğer kişinin kötü durumu için empati kurmak. Etkileşimler ve karşılaşmalar sırasında kişiler arası olarak insanlara nasıl davranıldığına atıfta bulunmaktadır (Skarlicki ve Folger, 1997: 435). Öncelikle etkileşimsel adalet yüksek seviyelerde algılandığında, çalışanların dağıtım veya prosedürel adaletsizliklere karşı olumsuz tepkilerini azalttığından dolayı önemlidir. Diğer taraftan yöneticiler genellikle etkileşimsel adaleti teşvik etme kapasitesine sahiptir (Greenberg, 2009: 183). Etkileşim adaleti, çatışma çözme sürecinde insanlara nasıl davranıldığına atıfta bulunur (Blodgett, Hill ve Tax, 1997: 189).

Etkileşim adaleti, insanların örgütsel prosedürlerin yürürlüğe girmesi sırasında gördükleri kişilerarası muamelenin kalitesine odaklanır. Etkileşim adaleti, bir anlamda, dağıtımların yapıldığı ve duyurulduğu ve örgütsel prosedürlerin yasalaştırıldığı “üslup” anlamına gelir (Beugre ve Baron, 2001: 328).

Etkileşim adaletinde çalışanlar hakkında verilen kararlar ve prosedürler konusunda bilgilerin yeterli olup olmadığı ve çalışanlara ne derece kibar ve düşünceli davranıldığı gibi etkenlerden etkilenmektedir. Ayrıca bu tür konularla ilgili algılar, adalet algıları üzerinde kuruluşun genel bir şekilde adil bir sistem olarak algılanma seviyesiyle güçlü bir şekilde geri bildirim verebilmektedir (Beugra ve Beron, 2001: 329). Özellikle yönetimin dürüst tutumu, istismar endişelerini ortadan kaldırmakla beraber çalışanların haklarına ve saygınlıklarına itibar gösterilmesini sağlayabilir; bu hususlar da çalışanların kuruma ve iş ortamına olan güvenini yükseltmektedir. Öte yandan, etkileşimsel adalet, örgüte karşı güveni güçlendirmek ile beraber çalışan ile örgüt arasındaki kağıt üzerinde gerçekleşen sözleşmelerinin yanında var olan sosyal değişim ilişkilerini de destekleyebilmektedir (Dang ve Pham, 2020: 180-781).

Etkileşim adaletini Greenberg iki boyutta kavramsallaştırmayı önermiştir. Bunlar ***bilgisel adalet ve kişilerarası adaletsizlik*** olarak belirtilmiştir. *Bilgisel adalet*, öğrenilen bilginin doğruluğu ve kalitesi ile alakalıyken, kişilerarası adalet ise özellikle hiyerarşik üstler astların arasındaki ilişkilerin kalitesi olarak tanımlanmıştır (Le Roy vd., 2012: 1343). Örneğin prosedürler hakkında bireylerin aldığı açıklamaların doğruluğu ve kalitesidir (Kernan ve Hanges, 2002).

Kişilerarası adalet ve bilgi adaleti; bunlardan birincisi, uygulayıcıların prosedürleri uygularken ve sonuçlara karar verirken çalışanlarına nezaket ve saygıyla davranıp davranmadığına atıfta bulunur. Bu etkileşim adaletini değiş tokuş yapanların tutum ve davranışları olarak tanımlamıştır. Çalışanlar, liderleri tarafından kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde, tutkulu hissederler ve moralleri yüksek olur (Dai ve Xie, 2016: 56). Bu adalet boyutları, memnuniyet, sadakat, vatandaşlık ve geri çekilme gibi çeşitli sonuçlarla meta-analitik olarak ilişkilendirilmiştir (Judge ve Colquitt, 2004: 395).

Etkileşim adaletini, liderin nitelikleri, örgüt iklimi, yönetim tarzı, işgörenlerin nitelikleri ve güvenilirliği, bilginin doğruluğu, çalışanların girdisi, mentörlük, iletişim ve çalışanlar arasındaki rekabetin niteliği etkileyebilmektedir (Zapata, Olsen ve Martins, 2013; Kernan ve Hanges, 2002).

### 1.1.6.1.Etkileşim Adalet için Araştırma Bulgular

Örgütsel adalet konusu yönetim literatüründe yeni bir kavram değildir. Etkileşimsel adalet sosyal kıyaslama ve sosyal etkileşim teorilerinde köklerini bulmaktadır. Son yıllarda Rawls'ın (1971) etik felsefesi olan adalet teorisindeki bakış açısı da örgütsel adalete temel teşkil etmektedir. Adalet kavramının örgütlerdeki özel önemi açıklayan Greenberg (1996), bu araştırmanın konusu olan örgütlerde bireylerin adalet algılarına atıfta bulunan örgütsel adalet terimini türetmiştir (Hoy ve Tarter, 2004).

Örgütsel adaletin teorik çerçevesi kadar örgütsel adalet ile ilgili bulgular da araştırma modelini tasarlamak açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmalardan Klendauer ve Deller (2009) Almanya'daki 37 şirketteki orta ve üst düzey toplam 128 yönetici üzerinde dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarının, şirket birleşmelerinde yöneticilerin örgütsel bağlılığına etkilerini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre her üç adalet boyutunun, duygusal bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır.

Zhapata-phalan vd., (2009) üniversitede 277 yönetim lisans öğrencisi üzerinde prosedürel adaleti, etkileşimsel adalet ve görev performansı ilişkisinde içsel motivasyonun aracı rolü incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda hem işlemsel adaletin hem de kişilerarası adaletin içsel motivasyonu bir görev performansını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte içsel motivasyonun kişilerarası adalet ile görev performansı arasındaki ilişkide aracılık ettiği gözlenmiştir. Benzer şekilde Kalay (2016) Türkiye'deki üç büyük şehirdeki devlet okullarında görev yapan 942 öğretmen üzerinde örgütsel adaletin görev performansına etkisini araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre örgütsel adaletin üç boyutundan dağıtım adaletinin görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Fakat işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı saptanmıştır.

Wang vd., (2010) Çin'de çeşitli sektörlerde 793 çalışan örnekleminde örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisini test etmişlerdir. Öncelikle örgütsel adaletin iş performansı ile ilişkisi, çoğunlukla dolaylı olduğu saptanmıştır ve bu ilişkiye örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşiminin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Üç

tür örgütsel adalet arasında, etkileşimsel adaletin performansın en iyi yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Buengeler ve Hartog (2015) Almanya’da küresel olarak faaliyet gösteren imalat firmalarındaki çalışanlar üzerinde Ulusal çeşitlilik ve ekip performansı arasındaki ilişkide etkileşimsel adalet ikliminin düzenleyici rolünü incelemiştir. Bulgulara göre etkileşimsel adaletin takım performansını pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği gözlenmiştir. Bununla birlikte ulusal çeşitlilik ve etkileşim adaleti etkileşiminin takım performansını negatif ve anlamlı etkilediği saptanmıştır.

Ahmaad ve Jameel (2021) Irak devlet üniversitelerinde 279 akademik personel örneğinde örgütsel adalet boyutlarının akademik personelin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre dağıtım adaleti ve etkileşim adaletin akademik performansı pozitif yönde etkilediği fakat işlemsel adaletin akademik personelin iş performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiştir. Aynı zaman da dağıtımsal adaletin akademik personelin iş performansı üzerinde etkileşimsel adalete oranla daha fazla etkilediğini göstermiştir. Benzer şekilde Kim vd., (2022) Güney Kore’de altı imalat firması ve üç müşteri hizmetleri firmasındaki 121 çalışan üzerinde kendine yönelik mükemmeliyetçilik, etkileşimsel adalet ve iş performansı ilişkisinde bir özellik etkinleştirme perspektifini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre çalışan kendine yönelik mükemmeliyetçiliğinin, hem görev performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte kendine yönelik mükemmeliyetçilik ile görev performansı arasındaki ilişkide etkileşim adaleti düşük gerçekleştiğinde ilişki daha güçlü olacağı saptanmıştır. Yine kendine yönelimli mükemmeliyetçilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde etkileşim adaleti düşük olduğunda ilişkinin daha güçlü olduğu anlaşılmıştır.

### **1.1.7.Yönetmel Öz-Yeterlilik**

Bandura öz-yeterliliği, sonuçlara ulaşmak için sergilenmesi gereken davranışı başarılı bir şekilde gerçekleştireceğine dair olan inanç olarak tanımlanmaktadır (Bandura vd., 1977: 126). Bununla birlikte kişilerde algılanan öz-yeterlilik ne kadar

yüksek olursa, insanların kendileri için belirledikleri hedeflerde o kadar yüksek olacak ve hedeflere bağlılıkları da o kadar artacaktır (Bandura, 1997: 6).

Bandura (1994, 1997) tarafından öz-yeterlik inançlarının kaynakları veya öz-yeterlik oluşumunu etkileyen unsurlar “ustalık deneyimleri, dolaylı deneyimler, sosyal ikna ve psikolojik durumlar” olarak tespit edilmiştir. Öz-yeterlilik, kişilerin tercihlerinin belirlenmesinde, hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmelerinde ve belirlenen hedefleri tamamlamaya devamlılık sağlamalarında önemli rol oynamaktadırlar (Yıldız, 2019: 7).

Öz-yeterlik teorisine göre, yeterlilik beklentileri sadece performans başarılarıyla alakalı değildir. Aynı zamanda davranışlar açısından da belirleyicidir (Robertson ve Sadri, 1993: 37-38). Çünkü bireyin öz-yeterlilik kanısı, davranışın başlamasını, yoğunluğunu ve kalıcılığını etkilemektedir. Bireyler üstesinden geleceğine inandıkları faaliyetlere katılım sağlarlar. Bu faaliyete bir kez katılım sağladıklarında yeterlilik inançları, göreve karşı harcadıkları çaba ve engeller karşısında ne kadar dayanacağını etkilemektedir (Paglis ve Green, 2002: 216). Aynı zamanda öz-yeterlilik, insanların adanmış oldukları bir görevi ne kadar etkili bir şekilde yerine getireceklerinin, kendilerine olan güvenlerinden veya özsayıgılarından çok daha güçlü bir motivasyon aracıdır (Helsin ve Klehe, 2006: 705).

Psikolojik süreçlerin formları ne olursa olsun, öz-yeterliliğin düzeyini ve gücünü değiştirdiği belirtilir. Kişisel yeterlilik beklentileri, başa çıkma davranışının başlatılıp başlatılmayacağını, ne kadar çaba gösterileceğini, engeller ve yıldırıcı deneyimler karşısında ne kadar süre devamlılık sağlayacağını belirlediği varsayılmaktadır (Bandura, 1977: 191). Yeterlilik umutları ne kadar güçlüyse, çabalarda o kadar etkin olur. Öznel olarak tehdit edici, ancak objektif olarak oldukça güvenli faaliyetlerde ısrarcı olanlar, faaliyet duygularını daha da güçlendirip nihayetinde korkularını ve savunmacı davranışlarını yok eden düzeltici deneyimler kazanacaklardır (Bandura, 1976: 80).

Bandura'nın (1976, 1977) çalışmalarından yola çıkarak Robertson ve Sadri (1993) yönetsel öz-yeterlilik kavramını ortaya atmışlardır.

Yao ve Wang (2011: 1) yönetsel öz-yeterliliği; yöneticilerin tüm yönetim görevlerini tamamlamak için kendi yeteneklerine olan özgüvenlerinin değerlendirilmesi olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde Bandura ve Wood (1989) yöneticilerin yönetsel öz-yeterliklerinin, hedef belirleme yeteneğini, algılanan kontrol edilebilirlik derecesi gibi durumlar ile ilgili olduğuna dikkat çekmişlerdir. Aynı zamanda yönetsel öz-yeterlilik ile hedef belirlemenin nedensellik ile yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte aktif geri bildirim, bir takımın öz-yeterliliği üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır (Bin ve Shengping, 2006: 680).

Yöneticilerin, yönetsel rollerini yerine getirirken etkili ve yetkin olduklarını ne ölçüde algıladıklarını saptayan ana yapı, yönetsel öz-yeterlilik (Ju vd., 2019: 81). Bununla birlikte, yönetsel öz-yeterliliği, kişinin yönetici olduğu örgütsel alanda etkili ve etkili olma algısı olarak ifade ederken, örtüşen yapılar daha geneldir ve belirli bir alanla sınırlı değildir (Fast vd., 2014: 1017). Böylece algılanan yönetsel öz-yeterlilik, kişisel hedef belirleme ve çözümsel stratejilerin kullanımı üzerindeki etkileri aracılığı ile örgütte gerçekleşen performansı hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Algılanan öz-yeterlilik ne kadar güçlü ve yeterliyse insanların kendileri için belirledikleri hedefler o kadar yüksek ve bu hedeflere bağlılıkları o kadar güçlü olmaktadır (Bandura ve Wood, 1989: 408).

### **1.1.7.1.Yönetsel Öz-Yeterlilik Boyutları**

#### **1.1.7.1.1. Performans Kazanımı**

Blumberg ve Pringle (1982) tarafından ortaya atılan etkileşim modelinde, yüksek performansa ulaşılması için bir seviyeye kadar bulunması gereken üç ana boyutun kapasite, fırsat ve isteklilik olduğu belirtilmiştir. Ancak bu üç boyut, bir dizi bileşenden oluşmaktadır. Örnek olarak kapasite kişinin bilgisi, yeteneği, becerileri, zekası, yaşı, sağlık durumu, eğitim düzeyi, dayanıklılığı, enerji seviyesi, motor becerileri gibi değişkenleri kapsar (Blaga, 2012: 16).

Performans kazanımına giden iki yol vardır. İlk yol, performans uyumlu tutkudan beslenir ve çalışmada ustalaşmaya çalışmak için özel bir odaklanmaya yönelmektedir. Bu ustalaşma çalışması, kişiyi özellikle yetenek geliştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaya yönlendirir ve bu tür bilinçli uygulama yöntemi, sonunda yüksek performans seviyelerine ulaştırmaktadır. İkinci yol ise saplantılı tutkudan kaynaklanmaktadır. Bu yol, hem her duruma adapte olabilmeyi hem de uyumsuz başarı amaçlarını benimsemeyi kapsadığından, ilk yoldan daha karmaşıktır (Vallerand vd., 2008: 388).

#### **1.1.7.1.2.Sözlü İkna**

İnsan davranışını etkileme teşebbüsünde, sözlü ikna, rahatlık ve kolay ulaşılabilirlik sebebi ile yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bireyler, telkinde bulunularak, geçmişte yaşadıkları bunalımdan başarılı bir şekilde başa çıkabilecekleri inancına yönlendirmektedirler. Sadece sosyal ikna, kalıcı bir kişisel yeterlilik duygusu oluşturmanın bir aracı olarak belirli sınırlamalara sahip olmaktadır. Aynı zamanda düzeltici performans aracılığı ile elde edilen başarılarla katkıda bulunabilmektedir (Luzzo ve Taylor, 1993: 31). Özellikle, ne yapılması gerektiği, aktif bir üstünlüğü ve dolaylı deneyimleri vurgular; ne söyleneceği sözlü iknayı vurgulamaktadır. Ayırıştırmaktan ziyade birleştirici ise, uygulama ve söyleme önerileri daha güçlü hale gelmektedir (Margolis ve McCabe, 2006: 220). Böyle bir tarz olan sözlü ikna, istenen başarı ile ilgili yetenekler ve beceriler hakkında bir bilgi kaynağı görevi görmektedir (Mellor vd., 2006: 122).

#### **1.1.7.1.3.Fizyolojik Uyarılma**

Fizyolojik uyarılmanın rolü, ne zihin teorisinde ne de zayıf merkezi tutarlılık teorilerinde açık bir şekilde verilmemiştir (McDonnel vd., 2015: 313). Ancak fizyolojik uyarılma, baş ağrısı, hızlı nefes alma, hızlı kalp atışı ve terli avuç içi gibi belirtiler olarak tanımlamak mümkündür (Vitasari vd., 2011: 616). Başka bir deyişle,

yeterli yoğunlukta fizyolojik uyarılma varsa, deneyimlenen duygusal durumun özel kalitesi yalnızca bilişsel süreçler tarafından belirlenmektedir (Tyson, 1998: 145).

#### **1.1.7.1.4.İş Rolü Belirginliği**

İş rolü belirginliği, meslek seçimi ve iş memnuniyetinde işin hissedilen önemi olarak tanımlanmaktadır. İş rolü belirginliği yüksek gerçekleşen bireylerin, tercih ettikleri mesleği daha pozitif gördükleri bulunmuştur. Ayrıca kendilerini ve iş fırsatlarını, düşük iş rolü belirginliğine sahip olanlara göre daha detaylı bir şekilde geliştirmektedirler (Stumpf ve Lockhart, 1987: 260).

Yüksek düzeyde iş rolü belirginliğine sahip olan yöneticiler, kariyerle ilgili bilgi toplama ve kariyer inceleme faaliyetlerine katılım konusunda motive oldukları tespit edilmiştir. Aynı zamanda bireyler için iş ve kariyerin önemi ne kadar büyükse, kariyer hedefleri ve becerileri açısından güçlü yönleri konusunda bilgi arama ve işte girişkenliği gösterme olasılıklarının o kadar yüksek olduğu ortaya koyulmuştur (Vvan Vianen, 1999: 645). Dolayısıyla kişinin iş sorumluluklarına yüksek değer verdiğinde ve başarıya ulaşmak için kaynaklara yatırım yapmaya istekli davrandığında, kişinin diğer alanlardan elde ettiği kaynakları bilinçli bir biçimde kullanması beklenmektedir (Mishra, 2015: 55). Ayrıca bir bireyin cinsiyeti, yaşı ve sosyo-ekonomik durumu iş rolü belirginliğinin ana etkenleri olarak kavramsallaştırılmaktadır. Ancak bireyin kültürünün üyeleri için iş rolü belirginliğini tanımlayabileceğine dair artan bir kabul oluşmuştur (Watson ve Stead, 1990: 250).

#### **1.1.7.1.5.Yönetici Pozisyonunda Hırs**

Dar anlamda hırs, kariyerde yükselme beklentilerinde, nüfuza, yetkiye, yüksek maaşa ve tam zamanlı çalışmaya yönelik belirli bir tek boyutlu eğilim ve önceliklendirme olarak tanımlanmaktadır. Hırs, işin bu yönüne hayatın diğer alanlarından daha fazla değer verilmesi anlamı veriliyorsa, erkekler hırslı iş kriterlerini kadınlardan çok daha sık yerine getirmektedir. Aslına bakılırsa kişisel bir nitelik olarak hırsla odaklanan çalışmalar, hırsın meydana geldiği güçle ilgili etkileşimlerin karışımını hesaba



katmamaktadır. Bir bakıma hırs, sosyal etkileşim içerisinde çoklu söylemler aktarımı ile inşa edilmektedir (Benschop vd., 2013: 700). Kadınlar, yönetim görevlerinde deneyim edinme konusunda erkeklere göre daha az fırsata sahip olduğu için sadece işe ait görevlerle sınırlı olacaklardır. Bu şekilde görev sınırlandırması, daha az destekle bütünleştğinde yönetici, yönetsel görevler için daha düşük bir algılanan öz-yeterlilik düzeyi ile sonuçlanacaktır. Bununla beraber algılanan öz-yeterlilik, daha düşük düzeyde yönetsel niyet ile sonuçlanmaktadır. Bu sebeple süreç döngüseldir: Yöneticilerin kadın hırslarına ilişkin daha düşük beklentileri oluşur ve kadın çalışanların daha az desteklenmesiyle sonuçlanır. Böylece kadın çalışanların daha düşük düzeyde hırslı olmalarına sebep olur ve bu da yöneticilerin başlangıçtaki beklentilerini doğrulamaktadır (Van vianen ve Keizer, 1996: 113). Bu kalıpların sonucu olarak, erkek ve kadın yöneticilerin işlerinde yükselmeyi çok farklı yollardan elde etmeleridir. Yani erkek ve kadın yöneticiler, yönetici pozisyonlarına yükselmek için belirgin olarak farklı hırs düzeylerine sahiptirler (Maranto vd., 2019: 1).

#### **1.1.7.1.6.Sonuç Beklentileri**

Öz-yeterlilik teorisindeki diğer merkezi yapı ise, sonuç beklentileridir. Bir sonuç beklentisi, bir kişinin belirli bir davranışının belirli olan sonuçlara karşı nelere yol açacağına dair tahmini olarak tanımlanmaktadır. Öz-yeterlilik teorisine göre, sonuç beklentileri öz-yeterlilikten açık bir şekilde ayırt edildiğinden dolayı öz-yeterlilik algılanan bir davranışı yapma yeteneğidir. Oysa sonuç beklentileri davranıştan dolayı ortaya çıkan sonuçların olma olasılığı hakkındaki yargılardır (Williams, 2010: 418). Etkinlik ve sonuç beklentilerinin, insan bilişi ve davranışı teorileri ile birlikte daha kapsamlı sonuçları olmaktadır. Öz-yeterlilik teorisi, yaygın olarak beklenti-değer teorileri olarak isimlendirilen daha geniş bir şekilde psikolojik teoriler grubuna ait olarak görülebilmektedir (Maddux vd., 1982: 208).

İnsanlar, belirli bir eylem planının gerçekleştirilmesi durumunda, etkili bir biçimde, belirli sonuçlar üretmeye yönelecektir. Bunlar, onların araç ve amaç inançları ile ilgilidir. Fakat gerekli faaliyetleri gerçekleştirip gerçekleştirmeyecekleri hakkında ciddi şüpheleri oluşuyorsa, bahsedilen bilgilerin davranışlarına etkisi olmayacaktır. Bunun sebebi ise, insanların beklediği sonuç çeşitlerinin yalnızca amaçlarının

inançlarına bağlı olmasıyla ilgili değil, aynı zamanda belirli durumlarda ne kadar iyi başarımlar gösterebileceklerine inandıklarına da bağlı olmaktadır. Son olarak belirli bir davranışa girişim kararları, o durumdaki davranışlarının belirli sonuçlar üreteceğine olan inançlarına ve ayrıca bu beklenen sonuçlara atfettikleri değerlere bağlı olduğu belirtilmektedir (Kirsch, 1995: 334-335).

#### **1.1.7.1.7. Normatif İnançlar**

Normatif inançlar, belirli bir durumda neyin uygun olduğuna dair kanılar olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin hangi davranış veya hangi koşulların olması gerektiğini değerlendirmek için kullandıkları standartlar vardır. Bu inançlar, değer eğilimlerinden daha çok duruma mahsus olduğundan dolayı değerlendirilen duruma bağlı olarak da değişebilmektedir (Vaske vd., 2001: 764). Normatif inanç teriminin, genellikle sosyal normları kapsayarak kastedilenden çok daha sınırlı olduğunu belirtmekte fayda vardır. Sosyal bireye atfedilen belirli bir davranışsal beklentiği ifade etmektedir. Bir sosyal model genellikle davranışlara rahat bir şekilde izin vermektedir. Ancak zorunlu olmayan davranışlar çerçevesinde atıfta bulunurken, normatif inançlar belirli koşullar altında performansı beklenen ya da istenen belirli bir davranışsal eylemi ifade etmektedir (Ajzen ve Fishbein, 1972: 2).

Normatif inançlar, kişisel erdem ve kişilerarası ahlak hakkındaki inançları kapsamaktadır (Baron, 1992: 321). Yapılan araştırmalarda, insanların normatif inançlarının kendi kendini gerçekleştirmede önemli bir rol oynamasının daha olası olduğunu göstermektedir. Normatif inançlar, sosyal olarak neyin arzu edildiği ya da uygun olduğu ile ilgilidir. Ancak mecburi bir şekilde başkalarının beklenti içine girdiği tepkilere bağlı değildir (Spratt ve Spangenberg, 2003: 424). Ayrıca kişinin çevresindeki risk etmenleri, normatif inançlar ve öz-yeterlik gibi sosyal-bilişsel süreçleri doğrudan etkiliyor olsa da, bir kez temeli oluşturulduktan sonra bu süreçlerin kendileri, bireyin çevresindeki sosyal ipuçlarına nasıl katılım gösterdiğini ve bunları nasıl aktardığını etkileyebilmektedir (Farrell vd., 2010: 802).

### 1.1.7.1.2. Öz-Yeterlilik İle İlgili Bulgular

Yönetimsel öz-yeterliliğin kökleri Bandura (1976, 1977) tarafından ortaya öz-yeterliliğe dayanmaktadır. Günümüzde öz-yeterliliğin bu çerçevede boyutlandırıldığı gözlenmektedir. Bu boyutlardan birinin de yönetimsel öz-yeterlilik olduğu söylenebilir.

Yönetim yazınında öz-yeterlilik ile çeşitli çalışmaların bulguların rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan biri Luthans ve Peterson (2002) tarafından 170 üst düzey yönetici üzerinde çalışan bağlılığı ile yönetici etkinliğinin arasındaki ilişkide yöneticilerin psikolojik öz-yeterliliğin nasıl rol oynadığı incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre yöneticinin öz-yeterliliğinin, çalışanlarının katılımı ile yöneticinin etkinliği arasındaki ilişkide kısmen aracı rolü olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte hem çalışan bağlılığı hem de yönetici öz-yeterliliğinin, yönetici etkinliğini pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Paglis ve Green (2002) gayrimenkul yönetim şirketi ve endüstriyel kimyasallar üreten firmalarda 150 üst düzey yönetici ve onların 415 astı üzerinde bir çalışmada değişime öncülük etmede liderliğin öz-yeterliliği ile yöneticilerin yöneticilerin motivasyonun etkilerini incelemişlerdir. Bulgulara göre değişime öncülük etmede liderlik öz-yeterliliğinin ilk iki boyutu olan yönlendirme ile liderlik girişimleri arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Liderlik öz-yeterlilik boyutları (yön belirleme, takipçilerin bağlılığını kazanma ve değişimin önündeki engelleri aşma) ile benlik saygısı, astların performans yetenekleri ve yöneticilerin iş özerkliği arasında pozitif ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca liderlik öz-yeterliliği ile değişimin önündeki engelleri aşma etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Laschinger vd., (2015) Kanada'da 1009 yeni mezun hemşire örnekleminde otantik liderlik, çalışma hayatı alanları, mesleki başa çıkma öz-yeterliliği, tükenmişlik ve ruh sağlığı arasında bağlantı kuran bir modeli test etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre otantik liderliğin, çalışma hayatı, mesleki başa çıkma öz-yeterliliği pozitif ilişkili, ancak işte kişilerarası gerginlik, duygusal tükenme, sinizm ve zihinsel alanlarla negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. İş yaşamının alanları mesleki başa çıkma öz-yeterliliğinin, işte kişilerarası gerginlik, duygusal tükenme, sinizm ve zihinsel sağlığı negatif etkilediği saptanmıştır.

Carter ve Nesbit (2018) Avusturalya’da orta ölçekli finansal hizmet firmalarının çalışanları üzerinde işe adama ve öz-yeterliliğin iş performansı üzerindeki etkilerini test eden bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma bulgularına göre öz-yeterliliğin, iş performansı ile pozitif bir ilişkili olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte çalışan işe adamasının iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlenmiştir

Chegini vd., (2019) İranlı İranlı hemşire örnekleminde örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet ve öz-yeterlilik arasındaki ilişkileri analiz etmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde; örgütsel bağlılık, öz-yeterlilik ve iş tatmin arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel adalet, iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü oynadığı gözlenmiştir.

Abuelhassan ve Algassim (2022) Mısır’daki 18 beş yıldızlı otelden 631 çalışan ve 112 doğrudan süpervizörü ile eşleştirmek suretiyle sosyal değişim teorisi ve kaynakların korunması teorisine dayalı olarak çalışmada, süreç adaleti ve dağıtım adaletinin proaktif müşteri hizmetleri performansı ve genel öz-değerlendirme üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre dağıtım adaleti ve işlemsel adaletinin otelcilik endüstrisinde etkinlik ve proaktif müşteri hizmetleri performansını pozitif bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca otelcilik endüstrisinde etkinliğin, hem dağıtımsal adaleti ile proaktif müşteri hizmetleri performansı hem işlemsel adalet ile proaktif müşteri hizmetleri performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı anlaşılmıştır.

Ahmed vd., (2022) Pakistan’da yükseköğretim kurumlarında çalışan 400 akademisyen üzerinde yürüttü çalışmasında güçlendirici liderliğin iş performansına etkisinde amaca yönelik belirginliği ve öz-yeterliliğine aracılık etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre güçlendirici liderlik davranışları, hedef netliği ve öz-yeterliliğin çalışanların iş performansı üzerindeki pozitif etkilidir. Aynı zamanda, hedef netliği ve öz-yeterliliğin, güçlendirici liderliğin iş performansına etkilerine aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.

Bryan ve Cicciu (2022) Kanada’nın Alberta şehrinde 376 hemşirelik öğrencisi örnekleminde otantik liderliği, öz-yeterlilik, iş doyumu ve performans arasındaki ilişkilerin bir analizini yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, otantik

liderlik ile öz-yeterlilik inançları ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Benze şekilde öz-yeterlilik ile iş tatmini arasında da pozitif ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca öz-yeterliliğin, otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gözlenmiştir.

Jung ve Lim (2022) 239 yerel işletme çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada öz liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerinde öz-yeterliliğin aracı bir etkisinin olup olmadığını test etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre öz liderliğin alt boyutlarından davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejilerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte bu değişkenler arasındaki ilişkide öz-yeterlilik kısmi olarak aracılık rolü oynadığını göstermişlerdir. Ayrıca, sadece öz liderlik alt boyutlarından doğal ödül stratejileri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Hiç şüphesiz otantik liderlik, etkileşim adleti ve yönetsel öz-yeterliliğin iş performansı, görev performans ve örgütsel performans gibi işgören ve örgütsel çıktıkları üzerindeki etkileri üzerinde daha önceki çalışmalarda durulmuştur (Zhapataphalan vd., 2009; Wang vd., 2010). Bu çalışmada ise otantik liderlik ve etkileşim adaleti değişkenlerinin psikolojik performansı yordayabileceği ve bu durumun yiyecek-içecek işletmeleri çalışanları açısından farklılık arz edip etmediği test edilmektedir.

### **1.1.8.Psikolojik Performans**

1930'lu yıllarından itibaren farklı yollar ile bireysel ve kurumsal performans çalışmaları kamu ve özel kuruluşlarca ölçülmeye başlanmıştır. 1970'li yıllarda ise performans kavramı ve performans değerlendirme ile ilgili teorik ve ampirik çalışmalar giderek artmıştır. Ancak literatürdeki çalışmalarda performans kavramının tanımlaması üzerinde bir konsensüs sağlanamamıştır. Bu nedenle aşağıda farklı birkaç tanımdan bahsedilmektedir (Erkiş, 2014: 5).

Performans, genel anlamda amaç ve planı olan bir etkinliğin sonucunda ulaşılan çıktıyı nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır. Başka bir ifade ile belirlenmiş olan amaca ulaşım düzeyinin ölçümüdür (Özer, 2009: 4). Başka bir ifadeyle performans, amaçlanmış ve planlanmış hedefler doğrultusunda ulaşılan nitel ve nicel olarak belirleyen bir kavram olup aynı zamanda hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluğu tanımlamaktadır (Kubalı, 1999: 32 ). Performans belirlenen koşullar doğrultusunda işin yerine getirilme seviyesi veya çalışanın belirli bir zaman içerisinde kendisine devredilen görevi yerine getirmek amacıyla elde ettiği sonuçlar olarak açıklanmaktadır (Bayram, 2006: 48).

Literatürde performansın türlerinden örgütsel performans, iş performans, görev performans, bağlamsal performans ve işgören performansı birçok çalışmada ele alınmaktadır (Kalay, 2016; Kim vd., 2022). Ancak psikolojik performans ile ilgili sınırlı olduğundan bu çalışmadaki temel değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır.

1950'lerden bu yana psikolojik performans veya zihinsel dayanıklılıkla ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Genel olarak psikolojik performans olumlu psikolojik özellikler ve zihinsel becerilerin kullanımı ile ilişkilendirilmiştir (Connaughton vd., 2008: 193).

Psikolojik performans (veya zihinsel dayanıklılık) hem bir kişilik hem de ruh hali olarak tanımlanmıştır. Zihinsel dayanıklılık, gerçekçi, kendine güvenen, şakacı davranışlarda bulunan ve sert, pratik, olgun, mizaç boyutunu da kapsar (Jones, 2002: 206). Ancak son zamanlarda araştırmacılar, yapı ve işler yolunda giderken odaklanmayı ve motivasyonu korumaya destek olan etkinleştirici faktörleri içine aldığı için zihinsel dayanıklılık, zorluklara verilen tepkiler olarak tanımlamanın kısıtlayıcı olduğunu ortaya koymuşlardır (Crust, 2009: 959).

Gucciardi ve Gordon (2011: 50) psikolojik performansı; deneyimsel olarak geliştirilen ve bireyin amaçlarına tutarlı bir biçimde ulaşmak için olumlu ve olumsuz algılanan baskılara, zorluklara ve olumsuzluklara yaklaşımını, cevap verme ve değerlendirme biçimini etkileyen içsel değerler, tutumlar, duygular, bilişler ve davranışlar olarak tanımlamışlardır. Akdoğan ve Aydemir'e (2018: 1995) göre psikolojik performans, çalışanın işi ile ilgili herhangi bir faaliyeti ortaya koyarken

psikolojik olarak sergilemiş olduğu gayret ya da işi psikolojik olarak gerçekleştirebilme seviyesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Zihinsel olarak dayanıklı olan bireyler sosyal ve dışı dönüklüdür, sakin ve rahat kalabildiklerinden dolayı çoğu durumda rekabetçi olurlar ve diğerlerine göre kaygı düzeyleri daha düşüktür. Bununla birlikte yüksek özgüven ile kendi kaderlerini kontrol ettiklerine dair sağlam inanca sahiplerdir ve bu bireyler rekabetten ya da zorluklardan daha az etkilenirler (Horsburgh vd., 2009: 100).

#### **1.1.8.1.Psikolojik Performans Boyutları**

Literatürde psikolojik performansın boyutları farklılık göstermektedir. Önceki çalışmalar arasında öne çıkan Jones ve diğerleri (2007:244) psikolojik performansı 12 temel boyutta incelemişlerdir. Ancak bu çalışmada kullandığımız Golby, Sheard ve Van Wersch (2007) psikolojik performans boyutları esas alındığından psikolojik performansın özgüven, negatif enerji kontrolü, dikkat kontrolü, görselleştirme ve görüntü kontrolü, motivasyon, pozitif enerji ve tutum kontrolü boyutları bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

##### **1.1.8.1.1.Özgüven**

Özgüven iki ana bileşen altında incelenmiştir: Birincisi, kişinin genellikle sahip olduğu başarıya inancı ile ilgilidir. İkincisi ise belirli bir anda kişinin sahip olduğu inanç olarak tanımlanmıştır (Jones vd., 2001: 492). Kişilerde algılanan öz-yeterlilik ne kadar güçlü ise gösterilen çabalarda o ölçüde aktif gerçekleşmektedir (Bandura, 1977: 194).

Aynı zamanda özgüven kendini kontrol sorunlarında sınırlamaya yardımcı olabilir ya da başkalarını etkilemeyi daha kolay hale getirebilir. Bununla birlikte kişinin özgüveni performansını doğrudan etkileyip arttırabilir (Möbius vd., 2014: 31).

Özgüveni yüksek çalışanlar kendilerini olduğu gibi kabul ederler ve sınırlarının farkında olurlar. Becerilerinin ve kapasitelerinin bilincinde olduklarından dolayı

gerçekçi hedefler belirler. Bu sebeple olaylara ve durumlara karşı olumlu davranışlar da bulunurlar ve böylece psikolojik performanslarında artış görülmektedir (Aydemir, 2017: 73). Fakat özgüveni düşük çalışanlar kendilerinden şüphe ettiklerinden dolayı karar verememekte ve becerilerini etkin bir şekilde kullanamamaktadır. Böylece çalışanın psikolojik performansı da yüksek gerçekleşmeyebilir.

#### **1.1.8.1.2.Negatif Enerji**

Negatif ya da olumsuz duygu kişilerin, stres, korku, gerginlik ve kızgınlık, öfke, kıskançlık, şiddet gibi hoş gitmeyen hislerin aktif olması ile tanımlanmaktadır (Gençöz, 2000: 20). Bu görüşe göre olumsuz duygu ve durumlar, dikkatin dağılmasına yol açar. Buna karşın olumlu durumlar ise “ruh halini koruma” çabalarının yönlendirildiği düşünülmektedir (Diamond ve Aspinwall, 2003: 136-137).

Olumsuz enerjiye sahip çalışanları da ruhsal, zihinsel ve duygusal olarak etkileyerek çalışma enerjisini ve iş yapma kapasitesini düşürebilir, aynı zamanda dikkatsizlik artacağından psikolojik performans da azalabilir (Kaya ve Tabuk, 2022: 203).

#### **1.1.8.1.3.Motivasyon**

Motivasyon, genelde amaca yönelik davranışlarla ilgili bir süreçtir. Bireyin amaca yönelmesi ya da belirlenen amaç için harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir (Şahin, 2004: 525). Harekete geçmek için destekleyici bir güç ya da fikirden esinlenemeyen kişi motive olmamış olarak nitelendirilirken, bir amaç doğrultusunda heveslendirilmiş veya harekete geçirilmiş kişi de motive edilmiş olarak adlandırılmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 54). Daha yüksek hedeflere ulaşmak için kişi çalışmalı ve sıkıntılar azaltılarak ortadan kaldırılmalıdır. Böylece çalışanın başarıyı hissetmesi ile enerjisini başarıya yönlendirmesi daha kolay olacaktır (Kondalkar, 2007: 100).



#### **1.1.8.1.4.Tutum Kontrolü**

Sosyal psikolojiye göre tutum, belirli bir kişiye veya herhangi bir şeye karşı veya ona karşı bir eğilime atıfta bulunur. Belirtilen tanımda en belirgin üç özellik ise, tutumların zihinsel bir durum; bilinçli ya da bilinçsiz; bir değer, inanç veya duygu ve davranış veya eyleme eğilimli olmasıdır (Altman, 2008: 146). Karmaşıklığı önlemek adına bir objenin, ifadenin ya da davranışın bir iyilik ya da hoşnutsuzluk, iyi ya da kötü durumuna göre değerlendirilmesini ifade eden tutumların kontrol edilmesi oldukça önemlidir (Ajzen ve Fishbein, 2000: 3). Her ortamda tutumları açığa çıkarmak her zaman doğru olmayabilir. Özellikle belli kültürlere yönelik önyargıların maliyeti yüksek olabilir.

Yine birlikte konumlanmış takım çalışmalarında ise grup performansını arttırmayı teşvik etmek, işbirliğini güçlendirmek ve bireysel psiko-sosyal dönüşleri iyileştirmek ve geliştirmek için davranış kontrolü mekanizmaları kullanılmaktadır (Piccoli ve Ives, 2003: 368).

#### **1.1.8.1.5.Görselleştirme ve Görüntü Kontrolü**

Görselleştirme, çalışanın iş veya aktivite esnasında olumlu görselleştirme becerilerini kullanma yeteneğini tanımlamaktadır (Middleton, 2007: 77). Görselleştirme, gelecekte neyi başarmak istediğinizi hayal etme pratiğidir. Görselleştirme ve imgeleme teknikleri, stresi azaltmak için başka bir yol sunar. Bu teknikler, çekici ve huzurlu bir ortamın veya çevrenin ayrıntılı bir zihinsel görüntüsünü yaratmanın sistematik uygulamasını içerir (Gepp ve West, 2022)

#### **1.1.8.1.6.Dikkat Kontrolü**

Dikkat kontrolü, kişinin belirli bir göreve odaklanması, iç ve dış dikkat dağıtıcıları kontrol etmesi ve düzlenmesi ile birlikte belirlenen amaç ve sonuca doğru çalışma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda dikkat kontrolü dürtüsel davranışın tam tersi olduğu anlaşılmaktadır (Diehl vd., 2006: 306). Dolayısıyla işyeri performans, beliren düşüncelerin kendi kendini düzenlemesi ve dikkat kontrolü ile

ilişkilendirilmiştir. Dikkatin kontrolü çalışma ortamında ve yüksek bilişsel performans gerektiren işlerde de başarılı bir şekilde yönlendirilebilmektedir (Luszczynska vd., 2004: 564).

#### **1.1.8.1.7.Pozitif Enerji**

Pozitif enerji boyutu, oldukça rekabetçi çalışma ortamında sıkça görüldüğü üzere çalışanların zorlu durumlarla karşı karşıya kaldıklarında pozitif kalma, eğlence ve keyif duygusunu devam ettirme yeteneklerini yansıtmaktadır. Ayrıca, zor durumlarda başarılı olma yaklaşımının gösterimini temsil etmektedir (Golby vd., 2007:322). Zihinsel olarak güçlü çalışanlar, kriz ve sıkıntı anında pozitif enerji akışlarını artırma yeteneklerine sahip olduklarından dolayı kendilerini rahat, sakin ve enerjik hissetmelerini sağlayacak biçimde baskıya yanıt veren disiplinli düşünürler olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda sorunlar, baskılar, hatalar ve yarışma konusunda doğru tutumlar sergilemektedirler (Golby ve Sheard, 2004: 934).

#### **1.1.8.2.Psikolojik Performansı Etkileyen Faktörler**

İşyerinde psikolojik performansı, bireysel, yönetsel, örgütsel ve çevresel faktörler olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak niteliği itibariyle psikolojik performansı etkileyen faktörlerin çok fazla etkileyen faktörlerin daha spesifik olduğu gözlenmektedir. Psikolojik performansı olumlu etkileyen faktörleri şu şekilde izah etmektedir (Thelwell ve Weston, 2005: 327):

- Kişinin hedeflere ulaşma yeteneğine sarsılmaz bir inancının olması,
- Aksiliklerden kurtulmak ve başarılı olmak için artan kararlılığa sahip olmak,
- Rakiplerinden daha üstün niteliklere ve yeteneklere sahip olduğuna dair sarsılmaz bir özgüvene sahip olmak,
- Başarılı olmak için doyumsuz bir arzuya ve içsel motivasyona sahip olmak
- Dikkat dağınıklığı karşısında tamamen göreve odaklanmak,

- Beklenmedik ve kontrol edilemeyen olayların ardından psikolojik kontrolü yeniden kazanmak,
- Teknik ve çabayı sürdürürken fiziksel ve duygusal acının üstesinden gelmek,
- Rekabet kaygısını kabul etmek ve bununla başa çıkmak,
- Rekabetin baskısıyla gelişmek,
- Başkalarının iyi ve kötü performanslarından olumsuz etkilenmemek,
- Kişisel yaşamdaki dikkat dağınıcı unsurlar karşısında tamamen odaklanmak.

Ayrıca yaş gibi gelişimsel faktörlerin rolü potansiyel olarak psikolojik performansı etkileyebilir. Buna ek olarak, işdeneyiminin yaştan daha inceliklibir ölçü olduğu iddia edilmektedir. Connaughton, Wadey, Hanton ve Jones, çalışanlar arasında psikolojik performans gelişiminde rekabetçi deneyimin de çok önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir (Nicholls vd., 2009: 73).

### **1.1.8.3.Psikolojik Performans İle İlgili Bulgular**

Psikolojik performans teorisi, insan motivasyonu, gelişimi, iyi oluş, benlik saygısı, öz-yeterliliği, duygusallığı, dayanıklılığı ve zihinsel dayanıklılığı üzerine kuruludur. Örgüt üyelerinin çalışma ortamlarında bireysel iş performansına yönelik psikolojik ruh hali olarak tanımlanabilir. Teori, performansın, ilişkisel iyi oluşun ve diğer sonuçların yordayıcıları olarak otonom motivasyona, kontrollü motivasyona ve motivasyonsuzluğa özel önem vererek, bir kişinin işine olan motivasyonunun miktarından ziyade türlerine odaklanır. Bu performans teorisi, bir bireyin çalışma ortamındaki sosyal koşullarını ele alır. Aynı zamanda, performans ve psikolojik sağlık için içsel ve dışsal yaşam hedefleri arasındaki farklı ilişkileri göstererek insanların yaşam hedeflerini veya özlemlerini inceler (Ozdevecioglu ve Demirtas, 2014: 4).

Psikolojik performansa ilişkin araştırma bulguları incelendiğinde ise, Crust ve Azadi (2010) İngiltere'deki farklı takımlardaki 107 sporcu üzerinde çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın amacı zihinsel dayanıklılık ile sporcuların psikolojik performans stratejilerini kullanmaları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre zihinsel dayanıklılık ile rekabette performans stratejilerden duygusal kontrol, kendi kendine konuşma ve rahatlama arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda zihinsel dayanıklılık ile gevşeme stratejileri arasında pozitif ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ancak zihinsel dayanıklılık ile olumsuz düşünce arasında negatif yönlü ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Ward vd. (2018) İngiltere’de polis memurları örnekleminde zihinsel dayanıklılık ile algılanan stres arasındaki ilişkiyi incelemek amacı ile çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde; zihinsel dayanıklılığın algılanan stres ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca zihinsel dayanıklılık ve algılanan stres ile yaş, rütbe ya da hizmet süresi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla beraber polis memurları, itfaiye memurlarından daha düşük zihinsel dayanıklılık göstermiş ve daha yüksek seviyede algılanan stres sergilediklerini tespit etmişlerdir.

Kayhan vd., (2018) Rize il merkezinde takım ve bireysel spor dalları ile ilgilenen 155 sporcuların zihinsel dayanıklılık algıları ile ilgili bir çalışma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre takım ve bireysel spor ile ilgilenen sporcuların zihinsel dayanıklılık düzeylerinin cinsiyet, yaş ve spor yapma yılına göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Demir ve Türkeli (2019) Ankara Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesindeki öğrenciler örnekleminde egzersiz bağımlılığı ve zihinsel dayanıklılık düzeylerinin farklı değişkenler tarafından incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre ise egzersiz bağımlılığı ile zihinsel dayanıklılık arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda aşırı odaklanma ve duygu değişimi, bireysel-sosyal ihtiyaçların ertelenmesi ve çatışma, tolerans gelişimi ve tutku alt boyutları ile güven alt boyutu arasında pozitif yönlü ilişki olup, devamlılık ve kontrol alt boyutları ile negatif yönlü ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Benítez-Sillero (2021) İspanya futbol liginden profesyonel bir takımdaki genç kategorilerinden seçilen 118 erkek futbolcu üzerinde gelişim süreçlerinde psikolojik becerilerin varlığını belirlemek için zihinsel dayanıklılık ve yaş kategorileri

arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Zihinsel dayanıklılık değişkenleri ile yaş kategorileri arasında anlamlı ilişki olduğu anlaşılmıştır. Yaş kategorisi ile dikkat kontrolü, görsel ve görüntü kontrolü ve motivasyon düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte özgüven ile negatif enerji kontrolü, dikkat kontrolü, motivasyon düzeyi, ve pozitif enerji arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yönetsel öz-yeterlilik ile birlikte otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerini olumlu yönde değiştirebileceği düşünülmektedir. Yani yönetsel öz-yeterliliğin varlığının veya yokluğunun otantik liderliğin ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerinde artış veya azalışa yol açabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada modele aracı değişken olarak yönetsel öz-yeterlilik dahil edilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### METEDOLOJİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında ise araştırmanın metodolojisi ve yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışanlar üzerinde otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerinde yönetsel öz-yeterliliğin aracı rolünün test edildiği bir görgül araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Hayatımızı kolaylaştıran bilgi ve teknoloji çağı ile birlikte değişimin aktif olduğu çevre koşullarında, global çevrede emek ve hizmette yoğun sermaye ile çalışan insanlar üzerinde rekabetin etkisi çalışan ve işletme açısından yadsınamayacak kadar fazladır. Bahsedilen rekabet koşullarında ise devamlılığı sağlamak ve müşteri kitlesini en verimli şekilde kullanabilmek için çalışanların hem zihinsel hem de bedensel becerilerini aktif olarak kullanımına bağlıdır. Böylece işletmeler, çalışma ortamında kişilerin etkin iş becerilerini kullanmaları için, değişen çalışma koşullarında uyumu arttırmaya yönelik ortamı yaratma taraftarı olacaklardır. Dolayısıyla çalışanlara görevlerinde yol gösterici olmayı ve güven oluşturmayı teşvik edecek liderlik becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu nedenle işletmelerde otantik liderlik tarzı benimsenirse yöneticiler güven ve şeffaflığı sağlamaya yönelik çaba sarf ettiğinde uzun sürede daha etkin çalışan eğilimini desteklemektedir. Bu düşünce tarzını benimsendiğinde çalışanların motivasyon seviyeleri artacak ve çalışanların psikolojik performansı üst seviyeye ulaşacaktır.

Alan yazında otantik liderliğin psikolojik performans üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara henüz rastlanmamıştır. Örgütsel alanda otantik liderliğin performans (Wang vd., 2014), örgütsel bağlılık (Yon vd., 2016), psikolojik sermaye (Adil ve Kamal, 2019) üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Bu örgütsel ve bireysel çıktılar üzerindeki etkilerin yönü bu çalışmanın modelinin oluşturulmasına temel teşkil etmiştir. Yine Wong ve Laschinger (2012) otantik liderliğin iş performans ve iş tatminini pozitif etkilediğini ve bu ilişkilerde güçlendirmenin aracı rolü oynadığını saptamışlardır. Benzer şekilde Riberio vd., (2018) otantik liderliğin bireysel performans pozitif etkilediğini ve hatta örgütsel vatandaşlık ve yaratıcılığın otantik liderlik ile performans ilişkisinde aracı rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar dikkate alındığında otantik liderliğin psikolojik performansı etkileyebileceği düşünülmektedir.

Literatürde etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerini inceleyen çalışmalara henüz bulunmamasına karşın etkileşimsel adaletin performansa (Ahmaad ve Jameel, 2021), iş performansına ve görev performansına (Zhapataphalan vd., 2009; Kalay, 2016; Kim vd., 2022) pozitif etki ettiği tespit edilmiştir. Robertson ve Sadri (1993) yönetsel özyeterliliğin performansı pozitif yönlü etkilediğini saptamışlardır. Görüldüğü gibi araştırma modeli ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça sınırlı olduğundan çalışmamız literatürdeki boşluğu giderebilir.

Örgütsel davranış literatüründe yönetsel öz-yeterlilik ile birlikte otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerinin ele alındığı başka bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak Macinati, Cantaluppi ve Rizzo (2017) yönetsel öz-yeterlilik ve rol açıklığının, bütçeye katılım ile performans ilişkisine aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Bryan ve Ciccio (2022) hemşirelik öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide öz-yeterliliğin aracı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Ahmed vd. (2022) yükseköğretim kurumlarında yaptıkları çalışmada güçlendirici liderliğin iş performansına etkisinde amaç açıklığı ve öz-yeterliliğin aracı rolü oynadığını tespit etmişlerdir. Bu bulgular ışığında çalışmada yönetsel öz-yeterliliğin, hem otantik liderlik ile psikolojik performans hem de etkileşimsel adalet ile psikolojik performans ilişkisinde aracılık rolü oynayacağı kanısı savunulmaktadır.

Araştırmanın amacı, otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performans üzerindeki etkisini incelemek; bu değişkenler arasındaki ilişkilerde yönetsel öz-yeterliliğin aracı rolünü oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda araştırmanın sorusu “Yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışanlar açısından otantik liderlik ve etkileşimsel adalet psikolojik performansı ne yönde ve nasıl etkilemektedir? Yönetsel öz-yeterlilik aracı değişken olarak modele eklendiğinde otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerinde bir değişiklik meydana gelmekte midir? şeklindedir. Bu sorulara yanıt vermek amacı ile Nevşehir ili ve ilçelerinde faal durumda bulunan yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlar üzerinde bir ampirik çalışma yürütülmüştür.

Literatürde otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerinde yönetsel öz-yeterliliğin aracını rolünü test eden herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından çalışma özgündür. Bu yönüyle literatürü genişletebilir. Bununla birlikte yiyecek-içecek işletmelerinde yapılan bu araştırmaların sonuçları hem yönetici seçiminde hem de yönetici-ast ilişkisini iyileştirme yol gösterici rolü oynayabilir. Ayrıca psikolojik performans ve yönetsel öz-yeterlilik ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerinin ilk defa bu çalışmada test edilmesi Türkçe yönetim literatürü için bir kazanım olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte yönetsel öz-yeterliliğin olmadığı durumlarda etkileşimsel adaletin etkisinin sınırlı kaldığı bulgusu işletmelerin yönetici seçiminde dikkatli davranmaları fırsatını sunabilir. Son olarak yiyecek-içecek işletmelerinde etkileşimsel adaletin psikolojik performans üzerindeki etkileri konusundaki bulgular, bu işletmelerde yaratılan katma değer ve verimliliği iyileştirebilir.

## **2.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Çalışmanın bu bölümü, örneklem veri toplama araçları, model ve hipotezler, veri analiz yöntemleri ve prosedürü ile ilgili oluşturulmaktadır.

### **2.2.1. Örneklem**

Bu çalışmada araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Fakat maliyet, tez süresinin kısa olması,



Covid-19 pandemisi gibi nedenlerle örneklem seçimine gidilmiştir. Bu çalışmanın örneklemini, Araştırmanın örneklemini, Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır (n=357). Bu işletmelerin örneklem olarak seçilme nedeni; Kapadokya Bölgesinde turizmin gelişmesinde en önemli aktörlerden birinin yiyecek-içecek işletmeleri olmasıdır. Fakat bu işletmelerde sunulan hizmetlerin çeşitliliği sınırlı, kalitesinin istenen düzeyde olmaması ve bu işletmelerde çalışan personel ile ilgili şikâyetler ve bu personel devir hızının yüksek olmasıdır. Bu sebepten dolayı çalışanların psikolojik performansının düşük olduğu ileri sürülmektedir. Bu sorunların üstesinden gelmede yeni liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik, etkileşim adaleti ve özyeterliliğin etkili çözümler olup olmadığı inceleme beklemektedir. Yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışan sayısı (evren) bilinmediğinden, %95 güven aralığında (Z) ve %5 hata payı (e) ile Cochran (2007) tarafından önerilen örneklem hesaplama formülü ( $S = Z^2 p (1-p)/e^2$ ) yardımıyla örnek büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır.

Bu nedenle örneklem kapsamındaki yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarına olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla bizzat araştırmacılar tarafından 500 anket elden dağıtılmıştır. Bu işletmelerin çalışanlarından 403 anket geri dönmüştür. Fakat 25 anket hatalı veya eksik cevaplandığı için veri setinden çıkarılmıştır. Daha sonra Mahallanobis uzaklığı ve cevaplandığından ve veri setindeki 29 anket ise normal dağılım varayımını ihlal eden aşırı uç değerleri barındırdığından analize dahil edilmemiştir. Sonuçta çalışmada hipotezleri test etmek için veri analizinde bilimsel olarak kullanılabilir 357 anket toplanmıştır. Anketlerin %71.4'ü geri dönmüştür. Benzer çalışmalar incelendiğinde bu oranın, örnekleme temsil etme açısından yeterli olduğu ifade edilebilir (Kim vd., 2022).

### **2.2.2. Veri Toplama**

Çalışmanın modelinde otantik liderlik ve etkileşimsel adalet bağımsız değişken olarak belirlenmiş olup aracı değişkeni yönetsel öz-yeterlilik olarak belirlenmiştir. Ayrıcı bağımlı değişken olarak psikoloji performans olarak model oluşturulmuştur. Araştırma verileri ise daha önce geçerlilik ve güvenilirliği tespit edilmiş olan

ölçeklerden meydana gelen anket formu ile toplanmıştır. Böylelikle kullanılan ölçekler şu şekilde sıralanabilir:

- *Otantik Liderlik Ölçeği*: Yiyecek- içecek işletmelerinde çalışanların otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını tespit etme amacı ile Walumbwa vd., (2008) tarafından geliştirilmiş olan 16 ifadeli 5’li likert Otantik Liderlik ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Otantik liderliğin özfarkındalık (4 ifade), ilişkisel şeffaflık (4 ifade), içsel ahlak anlayışı (4 ifade) ve dengeli bilgi işleme (4 ifade) şeklinde dört boyutu mevcuttur.
- *Etkileşimsel Adalet Ölçeği*: Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların etkileşimsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 9 ifadeli 5’li Likert modeli Etkileşimsel Adalet ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).
- *Yönetmel Öz-yeterlilik Ölçeği*: Yiyecek- içecek işletmelerinde çalışanların yönetmel öz-yeterliliklerini ölçmek amacı ile Van Vianen (1999) tarafından geliştirilmiş olan 4 ifadeli 5’li Likert modeli Yönetmel Öz-yeterlilik ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).
- *Psikolojik Performans Ölçeği*: Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların psikolojik performansa ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Golby, Sheard ve Van Wersch (2007) tarafından geliştirilen 42 ifadeli 5’li Likert tipi psikolojik performans ölçeği kullanılmıştır (1= Hiçbir Zaman, 2= Nadiren, 3=Arada Sırada, 4=Sık Sık, 5=Hemen Her Zaman ). Psikolojik performansın özgüven (6 ifade), negatif enerji kontrolü (6 ifade), dikkat kontrolü (6 ifade), Görseleştirme ve Görüntü Kontrolü (6 ifade), motivasyon (6 ifade), pozitif enerji(6 ifade), tutum kontrolü (6 ifade) boyutları bulunmaktadır.

Anket formunda ayrıca yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar kişiler ve işletmeler hakkında bazı sorular yer verilmiştir. Ayrıca önceki çalışmalarda anket formunda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlikleri test edilmiştir. Ancak yinede Türkçe yazına uyarlamak amacıyla ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlikleri test edilmiştir

(Tablo 2.2). Bu araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 2.1’de sunulmuştur.

**Tablo 2.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

| Demografik Özellikler                | f   | %    | Demografik Özellikler                     | F   | %    |
|--------------------------------------|-----|------|---|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>                      |     |      | <b>Yaş Durumu</b>                         |     |      |
| Erkek                                | 215 | 60.2 | 20 yaş ve altı                            | 27  | 7.6  |
| Kadın                                | 142 | 39.8 | 21-30 yaş arası                           | 233 | 65.2 |
|                                      |     |      | 31-40 yaş arası                           | 46  | 12.9 |
| <b>Medeni Durumu</b>                 |     |      | 41-50 yaş arası                           | 40  | 11.2 |
| Evli                                 | 112 | 31.4 | 51 yaş ve üzeri                           | 11  | 3.1  |
| Bekâr                                | 245 | 68.6 |   |     |      |
| <b>Eğitim Durumu</b>                 |     |      | <b>İş Deneyimi</b>                        |     |      |
| İlköğretim                           | 17  | 4.8  | 1 yıldan daha az                          | 27  | 7.6  |
| Lise                                 | 84  | 23.5 | 1-5 yıl arası                             | 191 | 53.5 |
| Meslek Yüksekokulu                   | 99  | 27.7 | 6-10 yıl arası                            | 75  | 21.0 |
| Fakülte                              | 148 | 41.5 | 11-15 yıl arası                           | 44  | 12.3 |
| Yüksek lisans/doktora                | 9   | 2.5  | 16 yıl ve üzeri                           | 20  | 5.6  |
| <b>Yiyecek-İçecek İşletmesi Türü</b> |     |      | <b>Katılımcının İşletmedeki Pozisyonu</b> |     |      |
| Cafe                                 | 196 | 54.9 | Üst Yönetici                              | 17  | 4.8  |
| Restaurant                           | 161 | 45.1 | Yiyecek-içecek Departmanı Yöneticisi      | 75  | 21.0 |
| <b>Çalışan Sayısı</b>                |     |      | Aşçı                                      | 32  | 9.0  |
| 10 ve daha az                        | 113 | 31.7 | Garson                                    | 133 | 36.2 |
| 11-25 arası                          | 185 | 51.8 | Komi                                      | 41  | 11.5 |
| 26-50 arası                          | 34  | 9.5  | Barista                                   | 13  | 3.6  |
| 51 kişi ve daha fazla                | 25  | 7.0  | Bulaşıkçı                                 | 17  | 4.8  |
| <b>Aile İşletmesi</b>                |     |      | İdari ve Mali Personel                    | 15  | 4.2  |
| EVET                                 | 74  | 20.7 | Diğer                                     | 14  | 3.9  |
| HAYIR                                | 283 | 79.3 |   |     |      |

n= 357

Araştırmaya katılanların %60.2’si erkek, %39.8’i kadın çalışmaktadır. Katılımcıların %68.6’sı bekârdır. Katılımcıların yaklaşık %70’si 10 yıldan fazla iş deneyimine sahiptir. Katılımcıların yaklaşık %45 fakülte ve üzeri bir eğitim düzeyine sahiptir. Bu katılımcıların %65.2’si 21-30 yaş arası grupta yer almaktadır. Katılımcıların %4.8’i üst düzey önetici, %21’i yiyecek-içecek departmanı yöneticisi, %9’u aşçı, %36.2’si garson ve katılımcıların %28 diğer çalışanlardan olmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı yiyecek içecek işlemlerinin %54.9’u cafe ve %46.1’i restaurant olmaktadır. Bu işlemlerin %79.3’ü aile işlemleri değildir. Bu işlemlerin yaklaşık %70’i 11 kişi ve daha fazla personel istihdam etmektedirler.

### 2.2.3.Model ve Hipotezler

Yönetim yazınında otantik liderliğin performans (Wong ve Laschinger, 2012; Wang vd., 2014; Riberio vd., 2018), bağlamsal performans (Malik (2018), örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan yaratıcılığı, bireysel performans (Riberio vd., (2018) ve görev performansı (Zhapata-phalan vd., 2009; Wei vd., (2018) üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu bulgularla ortaya konmuştur. Ancak otantik liderliğin psikolojik performans üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar bulunmamaktadır. Yönetim alanındaki çalışmalardan yola çıkarak otantik liderlik ile psikolojik performans ile ilgili şu hipotez ileri sürülmüştür:

**Hipotez 1:**Otantik liderlik psikolojik performansı pozitif yönlü etkilemektedir.

Önceki çalışmalarda etkileşimsel adaletin performans (Ahmaad ve Jameel, 2021), iş performansı ve görev performansı (Zhapata-phalan vd., 2009; Kalay, 2016; Kim vd., 2022) pozitif bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır. Buna karşın bazı çalışmalarda etkileşimsel adaletin takım performansını negatif ve anlamlı şekilde etkilediği Buengeler ve Hartog (2015) saptanmıştır. Etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerini inceleyen çalışmalara henüz bulunmamaktadır. Bu çalışmalardan yola çıkarak etkileşimsel adalet ile psikolojik performans ilişkisine dair aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

**Hipotez 2:**Etkileşimsel adalet psikolojik performansı pozitif yönlü etkilemektedir.

Yon vd., (2016) Bilgi teknolojileri şirketleri çalışanları örnekleminde otantik liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve öz- yeterlilik üzerindeki etkilerini incelediği araştırmanın sonuçlarına göre otantik liderliğin öz-yeterlilik pozitif ve anlamlı etkilediği saptanmıştır. Ancak etkileşim adaletinin yönetsel özyeterlilik üzerindeki etkilerini ele alan çalışmalara rastlanmamaktadır. Etkileşim adaleti, otantik liderlik ve yönetsel öz-yeterlilik arasındaki ilişkilere dair hipotezler şu şekildedir:

**Hipotez 3:**Otantikliderlik yönetsel öz-yeterliliği pozitif yönlü etkilemektedir.

**Hipotez 4:**Etkileşimsel adalet yönetsel öz-yeterliliği pozitif yönlü etkilemektedir.

Robertson ve Sadri (1993) yönetsel özyeterliğin performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Macinati, Cantaluppi ve Rizzo (2017) yönetsel öz-yeterliliğin performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Literatürde yönetsel özyeterlik ile psikolojik performans ilişkisi ile ilgili çalışmalar henüz bulunmamaktadır. Bu bulgular dikkate alınarak yönetsel öz-yeterlilik ile psikolojik performans ilişkisine dair ileri sürülen hipotez aşağıdaki gibidir:

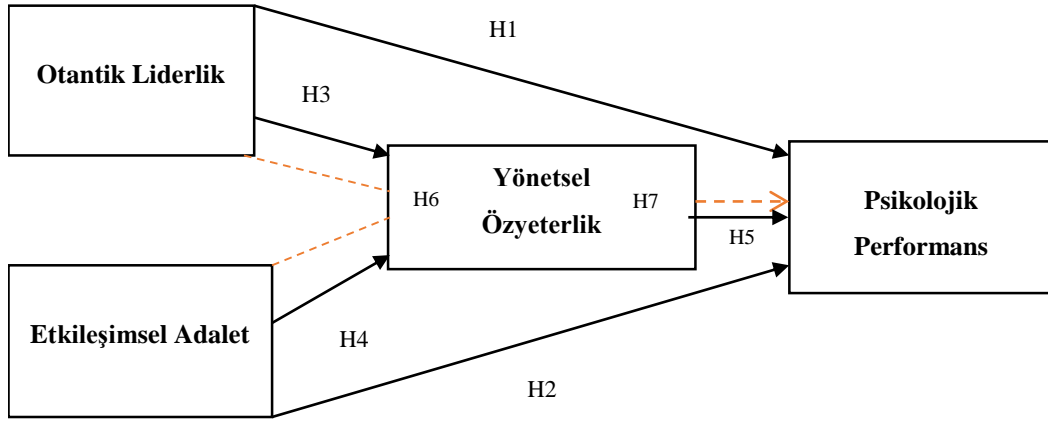
**Hipotez 5:**Yönetsel öz-yeterlilik psikolojik performansı pozitif yönlü etkilemektedir.

Alan yazında yönetsel özyeterlik, otantik liderlik ve etkileşimsel adalet ve psikolojik performans ilişkisine odaklanan çalışmalara rastlanılmamıştır. Ancak Macinati, Cantaluppi ve Rizzo (2017) yönetsel özyeterlik ve rol açıklığının, bütçeye katılım ile performans ilişkisine aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Geçmişteki araştırmaların bulguları esas alınarak yönetsel özyeterliğin gerek otantik liderlik ile psikolojik performans ilişkisi gerekse etkileşimsel adalet ile psikolojik performans ilişkisine aracılık edebileceği ile ilgili tasarlanan hipotezler şu şekildedir:

**Hipotez 6:**Yönetsel öz-yeterlilik, otantik liderlik ile psikolojik performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

**Hipotez 7:**Yönetsel öz-yeterlilik, etkileşimsel adalet ile psikolojik performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacaktır.

Literatür, araştırmanın amacı ve beklentiler doğrultusunda araştırmanın modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



**Şekil 2. 1. Önerilen Model**

#### 2.2.4. Veri Seti ve Analiz Yöntemleri

Bu araştırmanın verileri, Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren yiyecek-ıçecek işletmeleri çalışanlarından anket tekniği toplanmıştır. Çalışmada çalışanların otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkisinde yönetmel öz-yeterlilik algılarının aracı rolü oynayıp oynamadığını tespit etmek için Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modeli oluşturulduktan sonra aracı değişkenli yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır.

Veri setinde kayıp veri ataması yapıldıktan sonra Mahallanobis uzaklığı değerlerine bakılarak aşırı uç değerlerin olduğu 29 anket veri setinden çıkarılmıştır. Mahalanobis D (59) 120.643,  $p < .001$ ) şeklinde hesaplanmıştır (Hair vd., 2013). Bu işlemin akabinde YEM’de Maksimum Olabilirlik Tahmini yöntemi kullanıldığından ve anket sayısı 200’den fazla olduğundan normal dağılım varsayımı kontrol etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bulgulara göre çarpıklık değerleri -1.454/.212 ve basıklık değerleri -1.269/1.446 arasındadır. Çarpıklık değerleri  $\pm 3$ ’ten düşük ve basıklık değerleri  $\pm 7$ ’den düşük olduğu için verilerin normal dağıldığı varsayımı doğrulanmıştır (Curran vd., 1996; Kline, 2011).

## 2.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Model ve hipotezleri test etmek için uygulanan Yapısal Eşitlik Modellemesinde Anderson ve Gerbing'in (1988) önermiş olduğu iki aşamalı yaklaşım tercih edilmiştir. İlk aşamada DFA ile ölçüm modeli tasarlanıp önceden tamamlanmıştır. İkinci aşamada bu ölçüm modeli üzerinden YEM uygulanmıştır.

Sonuçlar, rol netliği ve yönetsel öz-yeterliliğin, bütçeye katılım ve performans arasındaki bağlantıya tam olarak aracılık ettiğini göstermektedir. Yönetsel bir bakış açısından, sonuçlar, bütçe katılımına yatırım yapan kuruluşların, katılımın algılanan faydaları hakkındaki bireysel inançları da etkileyeceğini göstermektedir, çünkü bilgi açısından zengin bir iç ortam, çalışanların örgütsel hedefler aracılığıyla daha net bir yön duygusu yaşamasına olanak tanır. Sonuçlarımıza göre, kendi kendini yöneten çalışanlar arayan kuruluşlar, tıbbi yöneticilerin bütçe katılımı yoluyla edindikleri deneyime dikkat etmelidir. Aslında, bu olay çalışanların zihinsel durumlarını etkiler ve özellikle onlara rolde performans göstermeleri için gerekli bilgileri sağlar ve performansa ulaşmak için içsel psikolojik motivasyonu üstlenen gerekli eylemleri organize etmek ve yürütmek için kendi yetenekleri hakkındaki yargılarını geliştirmektedir

### 2.3.1. Ölçüm Modeli

Bu çalışmada veri toplamak için kullanılan ölçeklerin turizm işletmeciliği yazınına uyarlamak için bu ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliğini test etmek üzere bir ölçüm modeli tasarlanmıştır. Modeli test etmek amacıyla yapılan ikinci düzey DFA sonuçları, bazı uyum iyiliği değerlerinin düşük olduğunu yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden öncelikle ölçüm modelinde 0,50 düşük faktör yüküne sahip “Yönetsel Öz-yeterlilik” ölçeğindeki yoz2 ifadesi, “Psikolojik Performans” ölçeğinin özgüven boyutundaki psiper1 ifadesi, negatif duygu kontrolü boyutundaki psiper10, psiper11 ve psiper12 ifadeleri, dikkat boyutundaki psiper14, psiper15 ve psiper18 ifadeleri, motivasyon boyutundaki psiper30 ve psiper31 ifadeleri, pozitif enerji boyutundaki psiper32 ve psiper34 ifadeleri ve tutum kontrolü boyutundaki psiper39 ifadesi ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Ancak ölçüm modelimizdeki uyum iyiliği

değerlerinin kabul edilebilir olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla psikolojik performans ölçeğinin görselleştirme boyutundaki psiper20 ile psiper21 ifadelerine ait e49 ile e50 hata terimleri, etkileşimsel adalet ölçeğindeki ea1 ile ea2 ifadelerine ait e17 ve e18 hata terimleri ve ea7 ile ea8'a ait e23 ve e24 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulduktan sonra yeterli uyum iyiliği değerine sahip ölçüm modeli bulguları 2.2'te verilmiştir.

Tablo 2.2'deki ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinden  $\chi^2/sd < 2$ ,  $IFI > .95$ ,  $AGFI > .85$ ,  $TLI > .95$ ;  $CFI > .95$ ;  $SRMR < 0.05$  ve  $RMSEA < 0.05$  olduğundan bu mükemmel düzeyde olduğu söylenebilir (Schermelleh-Engel vd., 2003, Mueller ve Hancock, 2019). Sadece  $GFI > .85$  olduğundan bu uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu gözlenmektedir (Hu ve Bentler, 1995).

Fornell ve Larcker'in (1981) önerdiği prosedür yardımıyla birinci ve ikinci düzey DFA bulguları esas alınarak hesaplanan her bir ölçeğe ait Bileşik Yapı Güvenilirliği değerleri 0.70 ile 0.96 arasında değişmektedir. Aynı şekilde modeldeki tüm ölçeklerin hesapladığımız ortalama açıklanan varyans-OAV (Average variance extracted-AVE) değerleri 0.50 ile 0.71 arasındadır. Bununla birlikte uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu ölçüm modelindeki tüm ölçekler ve alt boyutlarındaki ifadelerin faktör yükünün 0,521 üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Kline (2011) göre BYG değerinin 0.70'in üzerinde olması, OAV değerlerinin 0.50'nin üzerinde olması ve ölçeklerdeki tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde olmasından yakınsak geçerlilik sağlandığı söylenebilir. Öte yandan ölüm modelindeki tüm ölçekler ve boyutlarının Cronbach's alpha katsayıları 0.70 ile 0.93 arasındadır. Nunnally (1978) göre güvenilirlik katsayılarının 0.70 üzerinde olması yeterli kabul edilir. Daha açık bir ifadeyle dört ölçek için iç tutarlılığın sağlandığı görülmektedir.



**Tablo 2.2.Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri**

| <b>İkinci Düzey DFA Sonuçları</b>  |   |                  |
|--|---|------------------|
| <b>OTANTİK LİDERLİK</b><br>(Cronbach's $\alpha$ = .88, BYG = .88, OAV = .71)                         |   |                  |
| <b>İfadeler</b>  | <b>Faktör Yüğü (<math>\beta</math>)</b> | <b>t Değeri*</b> |
| Özfarkındalık  | ,829                                    | *                |
| İlişkişel Şeffaflık  | ,924                                    | 7,532            |
| İçsel Ahlak Anlayışı   | ,565                                    | 6,315            |
| Dengeli Bilgi İşleme   | ,873                                    | 7,513            |
| <b>PSİKOLOJİK PERFORMANS (Cronbach's <math>\alpha</math> = .83, BYG = .81, OAV = .50)</b>            |   |                  |
| Motivasyon   | 0,610                                   | *                |
| Özgüven  | 0,630                                   | 5,797            |
| Negatif Enerji Kontrolü  | 0,600                                   | 5,712            |
| Dikkat Kontrolü  | 0,523                                   | 5,468            |
| Görselleştirme ve Görüntü Kontrolü   | 0,610                                   | 5,352            |
| Pozitif Enerji   | 0,670                                   | 6,580            |
| Tutum Kontrolü   | 0,650                                   | 5,810            |
| <b>Birinci Düzey DFA Sonuçları</b>   |   |                  |
| <b>OTANTİK LİDERLİK (Cronbach's <math>\alpha</math> = .88, BYG = .88, OAV = .71)</b>                 |   |                  |
| Özfarkındalık (Cronbach's $\alpha$ = .72, BYG = .72, OAV = .50)                                      |   |                  |
| 1.Yöneticim, başkalarıyla ilişkilerimi iyileştirmek için geribildirimde bulunur. (Özfarkındalık)     | ,572                                    | *                |
| 5.Yöneticim, başkalarının gözleyebilmesi için yeteneklerini doğru olarak ifade eder. (Özfarkındalık) | ,719                                    | 8,852            |
| 9.Yöneticim kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkında olduğunu belirler. (Özfarkındalık)              | ,627                                    | 7,919            |
| 13.Yöneticim başkaları üzerinde sahip olduğu etkinin açıkça farkındadır (Özfarkındalık)              | ,565                                    | 7,774            |
| İlişkişel Şeffaflık (Cronbach's $\alpha$ = .72, BYG = .72, OAV = .51)                                |   |                  |
| 2.Yöneticim, çalışanlarıma, kast ettiği şeyi her zaman açıkça belirtir (İlişkişel Şeffaflık)         | ,647                                    | *                |
| 6.Yöneticim yaptığı hataları kabul eder (İlişkişel Şeffaflık)  | ,657                                    | 9,683            |
| 10.Yöneticim, başkalarıyla bilgiyi açıkça paylaşır (İlişkişel Şeffaflık)                             | ,631                                    | 9,383            |
| 14.Yöneticim fikir ve düşüncelerini başkalarına açıkça ifade eder (İlişkişel Şeffaflık)              | ,564                                    | 9,465            |
| İçsel Ahlak Anlayışı (Cronbach's $\alpha$ = .74, BYG = .74, OAV = .53)                               |   |                  |

|  |      |        |
|--|------|--------|
| 3.Yöneticimin iş değerleri, eylemleriyle tutarlılık gösterir. (İçsel Etik Anlayışı)                                      | ,734 | *      |
| 7.Yöneticim karar verirken temel inançlarından yararlanır. (İçsel Etik Anlayışı)   | ,550 | 7,927  |
| 11.Yöneticim alışılmışın dışında şeyler yapmak için baskılara direnir. (İçsel Etik Anlayışı)                             | ,625 | 9,218  |
| 15.Yöneticim, işselahlaki standartlarıyla eylemlerine yön verir. (İçsel Etik Anlayışı)                                   | ,668 | 9,319  |
| <i>Dengeli Bilgi İşleme (Cronbach's <math>\alpha</math> = .77, BYG = .77, OAV = .56)</i>                                 |      |        |
| 4.Yöneticim, işe ilişkin temel inançlarını değiştirecek fikirler ister (Dengeli Bilgi İşleme)                            | ,662 | *      |
| 8.Yöneticim bir sonuca varmadan önce alternatif bakış açılarını dikkatli bir şekilde dinler. (Dengeli Bilgi İşleme)      | ,712 | 10,602 |
| 12.Yöneticim bir karar vermeden önce uygun veriyi objektif bir şekilde analiz eder. (Dengeli Bilgi İşleme)               | ,626 | 9,518  |
| 16.Yöneticim, çalışanları zıt bakış açılarını dile getirmeleri için teşvik eder. (Dengeli Bilgi İşleme)                  | ,702 | 10,681 |
| <b>ETKİLEŞİMSEL ADALETİ</b> (Cronbach's $\alpha$ = .93, BYG = .93, OAV = .66)  |      |        |
| 1.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim bana karşı nazik ve ilgili davranır.            | ,771 | *      |
| 2.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve beni önemserler.    | ,806 | 20,739 |
| 3.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim kişisel gereksinimlerime duyarlıdırlar.         | ,824 | 16,987 |
| 4.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar ve samimidirler.  | ,754 | 14,437 |
| 5.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.       | ,772 | 14,863 |
| 6.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili verilen kararların ortaya çıkaracağı sonuçları yöneticilerim benimle tartışırlar. | ,751 | 14,443 |
| 7.Çalıştığım işletmede yöneticilerim işim ile ilgili kararlar verirken uygun gerekçeler gösterirler.                     | ,707 | 13,326 |
| 8.Çalıştığım işletmede yöneticilerim işim ile ilgili kararlar verirken bana mantıklı açıklamalarda bulunurlar.           | ,721 | 13,685 |
| 9.Çalıştığım işletmede yöneticilerim işim ile ilgili tüm kararları net bir şekilde açıklar.                              | ,756 | 14,553 |
| <b>YÖNETSEL ÖZYETERLİK</b> (Cronbach's $\alpha$ = .70, BYG = .70, OAV = .55)   |      |        |
| 4. Bir yönetim mesleği için gerekli becerileri öğrenebilirim.  | ,540 | *      |

|   |       |        |
|---|-------|--------|
| 3. Kapasitemden dolayı, çok kısa sürede piyasada yöneticilik iş bulabileceğimi umuyorum.            | ,681  | 7,821  |
| 1. Bir yöneticilik işiyle başa çıkabileceğimi umuyorum.   | ,761  | 7,748  |
| <b>PSİKOLOJİK PERFORMANS</b> (Cronbach's $\alpha = .83$ , BYG = .81, OAV = .50)                     |       |        |
| <b>Özgüven</b> (Cronbach's $\alpha = .75$ , BYG = .76, OAV = .51)                                   |       |        |
| 5. Ben zihinsel olarak zorlu bir rakibim.   | 0,680 | *      |
| 2. Bir çalışan olarak kendime inanıyorum.   | 0,600 | 8,446  |
| 3. Kendime olan güvenimi çok çabuk kaybederim. (T)  | 0,540 | 8,131  |
| 4.Yetenek ve becerimi en iyi şekilde kullanırım.  | 0,693 | 9,624  |
| 6. Kendinden emin bir mücadelecinin dışa dönük imajını yansıtıyorum.                                | 0,600 | 8,950  |
| <b>Negatif Enerji Kontrolü</b> (Cronbach's $\alpha = .75$ , BYG = .75, OAV = .60)                   |       |        |
| 7.İşte rekabet ederken sinirlenir ve engellenirim.  | ,642  | *      |
| 8.Rekabette gergin olur ve korkarım.  | ,783  | 9,586  |
| 9.Hatalarım beni olumsuz hissettirir ve düşündürür.   | ,700  | 9,810  |
| <b>Dikkat Kontrolü</b> (Cronbach's $\alpha = .70$ , BYG = .70, OAV = .55)                           |       |        |
| 13.İşte rekabet ederken dikkatim dağılır ve odaklanamam.  | ,764  | *      |
| 16. İşte rekabet ederken kendimi boşlukta bulurum.  | ,557  | 5,171  |
| 17.İş yaparken kendimi geçmiş hataları veya kaçırılan fırsatları düşünürken buluyorum.              | ,659  | 6,916  |
| <b>Görselleştirme ve Görüntü Kontrolü</b> (Cronbach's $\alpha = .80$ , BYG = .80, OAV = .51)        |       |        |
| 19.İşte başkalarıyla rekabete girmeden önce kendimi mükemmel performans gösterirken hayal ediyorum. | ,521  | *      |
| 20.Fiziksel becerilerimi zihinsel olarak uygularım.   | ,598  | 7,737  |
| 21.Yaptığım işle ilgili senaryoları düşünmek benim için kolay oluyor.                               | ,640  | 8,060  |
| 22.Rekabete girmeden önce zorlu durumlarda çalışmayı hayal ediyorum.                                | ,633  | 8,045  |
| 23.İş esnasında daha iyi performans göstermeme yardımcı olan görüntüler kullanırım.                 | ,715  | 8,540  |
| 24.Kendimi oynarken hayal ettiğimde, her şeyi canlı bir şekilde görebilir ve hissedebilirim.        | ,663  | 8,242  |
| <b>Motivasyon</b> (Cronbach's $\alpha = .78$ , BYG = .79, OAV = .58)                                |       |        |
| 28.İşte ben kendimin en iyi ateşleyicisiyim.  | ,670  | *      |
| 29.Bir çalışan olarak en yüksek potansiyele ulaşmak için ne gerekiyorsa vermeye hazırım.            | ,665  | 9,987  |
| 26.Bir çalışan olarak kendime koyduğum hedefler çok çalışmaya itiyor.                               | ,730  | 10,636 |
| 25.İşte elimden gelenin en iyisini yapmak için çok motive olurum.                                   | ,701  | 10,350 |

|   |      |        |
|---|------|--------|
| <b>Pozitif Enerji Kontrolü</b> (Cronbach's $\alpha = .75$ , BYG = .75, OAV = .54)   |      |        |
| 37.Bu işi yapmak bana gerçek neşe ve tatmin duygusu verir.  | ,776 | *      |
| 36.Zor durumlarla başa çıkardım ve ilham ettiririm.   | ,690 | 10,040 |
| 35.Genelde işte çok pozitifimdir.   | ,610 | 9,042  |
| 32.İş esnasında genelde iyimserliğimi korurum.  | ,550 | 8,837  |
| <b>Tutum Kontrolü</b> (Cronbach's $\alpha = .82$ , BYG = .81, OAV = .57)  |      |        |
| 43.Krizi fırsata çevirebilirim.   | ,610 | *      |
| 42.Yöneticilerim, iyi bir tutuma sahip olduğumu söyler.   | ,590 | 10,210 |
| 41.Düşüncelerimi kontrol ederek olumsuz ruh hallerimi olumlu olanlara dönüştürebilirim.   | ,770 | 10,425 |
| 40.İş esnasında ne olursa olsun yüzde yüz çaba gösteririm   | ,714 | 9,986  |
| 38.İş esnasında pozitif düşünürüm.  | ,700 | 9,897  |
| <b>Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri:</b> $\chi^2/sd=1,123$ ; GFI=, 859; AGFI=,850; IFI:, 974; TLI=,972 ; CFI= ,974; SRMR= 0,050; RMSEA= 0,019. |      |        |

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

Tablo 2.2'deki mükkemel uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelindeki değişkenler arası korelasyonların karesi, OAV değerlerinden düşüktür. Kline (2011)'e göre bu durum ölçüm modelindeki tüm ölçekler ve boyutları için ayırt edici geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir (Tablo 2.3). Böylece modelimizdeki tüm ölçeklerin hem yakınsak geçerliliğin hem de ayırt edici geçerliliğin sağlanması, yapı geçerliği koşulunun karşılandığını ifade eder.

**Tablo 2.3: Ölçüm Modelindeki Ölçeklere İlişkin Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları**

| Değişkenler | 1      | 2      | 3      | 4   |
|-------------|--------|--------|--------|-----|
| 1.OL        | ,71    |        |        |     |
| 2.EA        | 0,1706 | ,66    |        |     |
| 3.YOZ       | 0,0480 | 0,0740 | ,55    |     |
| 4.PSİPER    | 0,0660 | 0,1832 | 0,1714 | ,50 |

-OL: Otantik Liderlik, EA: Etkileşimsel Adalet, YOZ: Yönetmel Özyeterlik, PSİPER: Psikolojik Performans.

-Tabloda koyu olmayan katsayılar korelasyonların karesi iken, çapraz seyreden koyu katsayılar OAV değerleri olmaktadır.

Ölçüm modelimizdeki değişkenler arası ilişkilere bakıldığında; korelasyon katsayılarının 0.8'in üzerinde olmaması nedeniyle de ayırt edici geçerliğin sağlandığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre otantik liderliğin etkileşimsel adalet ( $r = ,413$ ;  $p < 0.001$ ), yönetsel özyeterlik ( $r = ,219$ ;  $p < 0.01$ ) ve psikolojik performans ( $r = ,257$ ;  $p < 0.01$ ) ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan etkileşimsel adaletin, yönetsel özyeterlik ( $r = ,272$ ;  $p < 0.01$ ) ve psikolojik performans ( $r = ,428$ ;  $p < 0.001$ ) ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir. Son olarak yönetsel özyeterlilik ile psikolojik performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r = ,414$ ;  $p < 0.01$ )

**Tablo 2.4: Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

| Değişkenler | $\bar{x}$ | St. Sapma | 1       | 2       | 3       | 4 |
|-------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|---|
| 1.OL        | 3,66      | ,66       | 1       |         |         |   |
| 2.EA        | 3,89      | ,83       | ,413*** | 1       |         |   |
| 3.YOZ       | 4,08      | ,77       | ,219**  | ,272**  | 1       |   |
| 4.PSİPER    | 3,85      | ,49       | ,257**  | ,428*** | ,414*** | 1 |

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ;

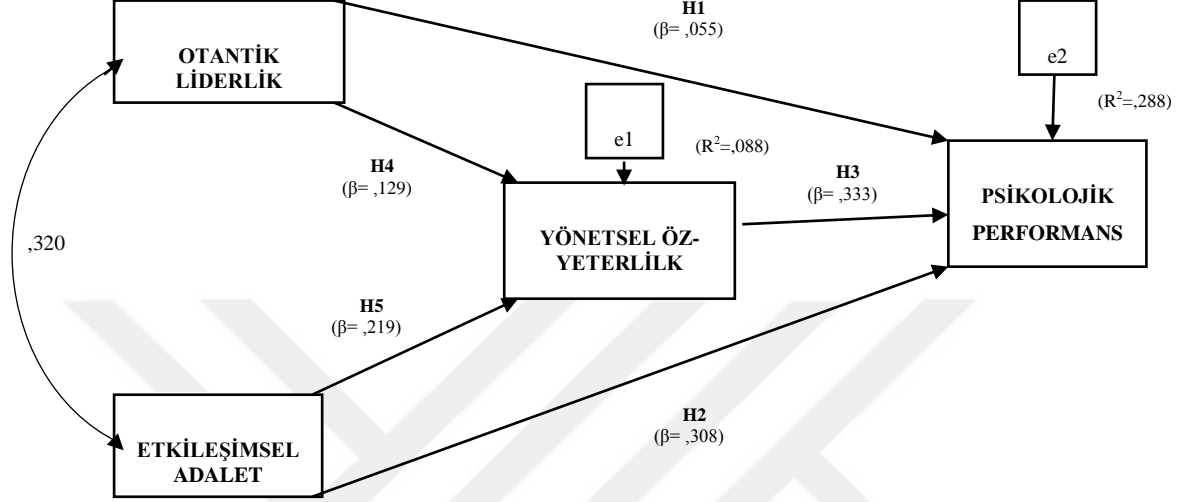
-OL: Otantik Liderlik, EA: Etkileşimsel Adalet, YOZ: Yönetsel Özyeterlik, PSİPER: Psikolojik Performans.

### 2.3.2. İçsel Modelin Araştırma Bulguları

Bu araştırmada otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkisinde yönetsel öz-yeterliliğin aracı rolünü test etmek üzere yapılan YEM bulguları Tablo 2.5'te sunulmuştur.

YEM modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu modelde otantik liderlik, etkileşimsel adalet ve yönetsel öz-yeterliliğin psikolojik performanstaki varyansı açıklama oranı %28.8'dir ( $R^2 = 0,288$ ). Bu durumda değişkenler psikolojik performansa büyük ölçüde etki etmektedir. Buna karşın bağımsız değişkenler olan otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performanstaki varyansı açıklama

oranı %8.8'dir ( $R^2 = 0,088$ ). Bu değişkenler yönetsel öz-yeterliliğe düşük düzeyde etki etmektedir (Cohen, 1988).



|    | Dolaylı Etkiler                           | $\beta$ |
|----|---|---------|
| H6 | OL $\rightarrow$ YOZ $\rightarrow$ PSİPER | ,043    |
| H7 | EA $\rightarrow$ YOZ $\rightarrow$ PSİPER | ,073    |

Şekil 2. 2. Test Edilen Araştırma Modeli

YEM bulgularına göre otantik liderlik psikolojik performansı pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,055$ ;  $p > .05$ ). Bu yüzden **Hipotez 1** desteklenmemiştir. Buna karşın etkileşim adaleti psikolojik performansa pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etki etmektedir ( $\beta = ,308$ ;  $p < .001$ ). Dolayısıyla **Hipotez 2** kabul edilmiştir. Öte yandan yönetsel özyeterliliğin psikolojik performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = ,333$ ;  $p < .001$ ). Böylelikle **Hipotez 3** de desteklenmiştir.

**Tablo 2.5: Hipotezlerin Test Edilmesi İle İlgili YEM Sonuçları**

| Direkt Etkiler  |                   |                          |      |          |                |      |              |
|---|-------------------|--------------------------|------|----------|----------------|------|--------------|
| Hipotezler  | İlişkiler         | St. $\beta$              | S.H. | t değeri | R <sup>2</sup> | P    | SONUÇ        |
| H1  | OL → PSİPER       | ,055                     | ,054 | ,770     | ,288           | ,441 | Ret          |
| H2  | EA → PSİPER       | ,308***                  | ,040 | 3,683    |                | ,000 | <b>Kabul</b> |
| H3  | YOZ → PSİPER      | ,333***                  | ,075 | 3,811    |                | ,000 | <b>Kabul</b> |
| H4  | OL → YOZ          | ,129                     | ,068 | 1,653    | ,088           | ,098 | Ret          |
| H5  | EA → YOZ          | ,219***                  | ,044 | 2,902    |                | ,004 | <b>Kabul</b> |
| Dolaylı Etkiler   |                   |                          |      |          |                |      |              |
|   | İlişkiler         | Dolaylı Etki ( $\beta$ ) | S.H. | LLCI     | ULCI           | P    | SONUÇ        |
| H6  | OL → YOZ → PSİPER | ,043                     | ,020 | -009     | ,057           | ,255 | Ret          |
| H7  | EA → YOZ → PSİPER | ,073                     | ,023 | ,019     | ,098           | ,010 | <b>Kabul</b> |
| YEM Uyum İyiliği Değerleri: $\chi^2/sd=1,125$ ; GFI=, 858; AGFI=,850; IFI, 974; TLI=,972 ; CFI= ,973; SRMR= 0,050; RMSEA= 0,019 |                   |                          |      |          |                |      |              |

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; OL: Otantik Liderlik, EA: Etkileşimsel Adalet, YOZ: Yönetmel Özyeterlilik, PSİPER: Psikolojik Performans.

YEM sonuçları incelendiğinde otantik liderlik yönetmel özyeterliliği pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir( $\beta = ,068$ ;  $p>.005$ ). Buna karşılık etkileşim adaleti yönetmel özyeterliliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir( $\beta = ,219$ ;  $p<.001$ ). Dolayısıyla **Hipotez 4** ret edilirken, **Hipotez 5** kabul edilmiştir.

Hem otantik liderlik ile psikolojik performans arasındaki ilişkide hem etkileşimsel adalet arasındaki ilişkide yönetmel öz-yeterliliğin aracı etkisini ortaya koymaya yönelik YEM bulgularına yönelik bir değerlendirme yapıldığında; aracı etkiden bahsedilebilmesi için hem bağımsız değişken hem de aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkilemesi ve ayrıca bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı şekilde etkilemesi koşullarının gerçekleşmesi gerekir (Baron ve Kenny, 1986: 1176-1177). Otantik liderliğin bağımsız değişken, psikolojik performansın bağımlı olduğu modele yönetmel öz-yeterlilik modele aracı olarak girdiğinde bu koşullar gerçekleşmemiştir (Tablo 2.5). Zaten YEM sonuçları incelendiğinde yönetmel öz-yeterlilik modele girdiğinde otantik liderliğin psikolojik performansa etkisinde anlamlı olmayan bir azalış vardır ( $p>0.05$ ). Bununla birlikte dolaylı etkinin alt sınır ve üst sınırları sıfırı kapsamadığı için yönetmel öz-yeterliliğin otantik liderlik

ile psikolojik performans ilişkisinde aracı etkiye sahip olmadığı görülmektedir ( $\beta = ,043$ ; %95 CI [-,009 ile ,057]). Bu yüzden **Hipotez 6** ret edilmiştir.

Buna karşın bağımsız değişkenlerden etkileşimsel adaletin bağımlı değişken psikolojik performansa anlamlı şekilde etki ettiği ve aynı zamanda bağımsız değişkenin aracı değişken olan yönetsel öz-yeterliliği de anlamlı şekilde etki ettiği saptanmıştır. Aynı zamanda aracı değişken yönetsel öz-yeterliliğin de bağımlı değişken psikolojik performansı anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durumda Baron ve Kenny (1986)'nin aracı değişken etkisini test etme koşulları gerçekleşmiştir. Tablo 2.5'te görüldüğü gibi yönetsel özyeterlik modele dahil olursa etkileşimsel adaletin psikolojik performans üzerindeki etkisinde bir anlamlı azalış söz konusudur ( $p < 0.05$ ). Ayrıca 0.05 anlam düzeyinde dolaylı etkiye ilişkin alt sınır ve üst sınırlar sıfırı kapsamadığından etkileşimsel adalet ile psikolojik performans ilişkisinde yönetsel özyeterliliğin aracı rolü oynadığı ortaya konmuştur ( $\beta = ,073$ ; %95 CI [,019 ile ,098]). Bu nedenle **Hipotez 7** desteklenmiştir.



## SONUÇ

Küresel ölçekte rekabet avantajı elde etmek isteyen yiyecek-içecek sektöründeki işletmelerin sürekli değişiklik arz eden ve gelişen gereksinimleri doğrultusunda; çalışanlar arasındaki ilişkilerde şeffaflık, ahlak anlayışı, bilgiyi tarafsız değerlendirme, karşılıklı güven ve sadakat gibi tutum ve davranışlar işgörenlerin psikolojik performanslarını etkilemektedir. Yiyecek-içecek işletmeleri, müşteri ilişkileri söz konusu olduğunda nasıl davranması gerektiğini bilen ve sorumluluk almayı üstlenme gibi pozitif sonuçlara ulaşmaya odaklanmış uygun liderlik türüne ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle hem sorumluluk sahibi hem de çalışanların psikolojik performanslarını artırma ve yönlendirmede etkin liderlik türlerinden birinin otantik liderlik olabileceği varsayılmaktadır. Fakat otantik liderliğin sağladığı faydaların yanı sıra etkilerini sınırladığı bazı faktörlerin olabileceği yadsınamaz. Bu doğrultuda etkileşimsel adaletin etkin hale gelmesi ile hem liderlik tarzı hem de psikolojik performans iyileştirmesine katkı sağlayabilir. Bu kapsamda araştırmamızda otantik liderlik, etkileşim adaleti, psikolojik performans ve yönetsel öz-yeterliliğin arasındaki ilişki ile ilgili yapılan alan araştırmasından sonra Nevşehir ili ve ilçelerinde faaliyette olan yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanlar üzerine otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerini ortaya koymak ve belirtilen değişkenler arasındaki ilişkide yönetsel öz-yeterliliğin aracı rolünü araştırmaya yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerini anket formu kullanılarak toplanan çalışma da veriler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak analizi yapılmıştır.

YEM bulgularına göre otantik liderlik psikolojik performansı pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği saptanmıştır. Buna karşın etkileşimsel adaletin psikolojik performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Öte yandan yönetsel öz-yeterliliğin psikolojik performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

YEM sonuçları incelendiğinde otantik liderliğin yönetsel öz-yeterliliği pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği gözlenmiştir. Buna karşılık etkileşim adaletin yönetsel öz-yeterliliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur.

YEM sonuçlarına göre yönetsel öz-yeterliliğin otantik liderlik ile psikolojik performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynamadığı belirlenmiştir. Buna karşılık etkileşimsel adalet ile psikolojik performans ilişkisinde yönetsel öz-yeterliliğin aracı rolü oynadığı saptanmıştır.

Çalışmada otantik liderliğin yönetsel öz-yeterliliği pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilediği gözlenmiştir. Kim, Park, Kim (2020) tarafından yapılan çalışma bulguları çalışmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Buna karşın etkileşimsel adaletin psikolojik performansı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Zhapata-phalan vd. (2009), Kalay (2016), Ahmaad ve Jameel (2021) ve Kim vd. (2022) çalışmalarında etkileşim adaletin performans üzerindeki pozitif etkilerine dair tespitler çalışmamızın bulgularını dolaylı olarak desteklemektedir. Ancak Buengeler ve Hartog'un (2015) etkileşim adaletin takım performansına negatif etki ettiğine dair tespiti bu çalışmanın bulgularını destekleyici nitelikte değildir. Öte yandan yönetsel öz-yeterliliğin psikolojik performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Robertson ve Sadri (1993) yönetsel öz-yeterliliğin performansa pozitif etki ettiğine dair tespitleri çalışma bulgularımız ile paralellik göstermektedir.

Ayrıca etkileşimsel adalet ile psikolojik performans ilişkisinde yönetsel öz-yeterliliğin aracı rolü oynadığı saptanmıştır. Macinati, Cantaluppi ve Rizzo'nun (2017) bütçeye katılım ile performans ilişkisinde yönetsel öz-yeterlilik ve rol açıklığının aracılık rolü oynadığına dair tespitleri bu çalışmanın bulgularını dolaylı olarak desteklemektedir. Buna karşın öz-yeterliliğin otantik liderlik ile psikolojik performans arasındaki ilişkide aracı rolü oynamadığı saptanmıştır. Çalışmamızın bu tespitinin literatürdeki bulgu eksikliğini giderici nitelikte olduğu söylenebilir.

Araştırma bulguları dikkate alınarak yiyecek-içecek işletmelerindeki, yönetici ve çalışanlara yönelik şu öneriler verilebilir:

- Yiyecek-içecek işletmelerinde etkileşimsel adaletin psikolojik performansı önemli ölçüde iyileştirdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yöneticiler etkileşimsel adaleti artırmak amacıyla çalışanlarla aralarındaki ilişkinin kalitesi ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi çalışanların misilleme düzeylerini iyileştirebilir. Ayrıca yöneticiler haksız ücret dağılımı, adil

olmayan prosedür uygulamalarını tolere etmeye yönelik denetleme mekanizmaları oluşturabilir (Skarlicki ve Folger, 1997:438). Aynı zamanda yöneticiler görev, mal, hizmet, ödül, ceza, ücret, örgütsel pozisyon, fırsat ve roller gibi kazanımlar söz konusu olduğunda çalışanlara adil ve eşitlikçi bir tavır takınarak paylaşmalıdır.

- Bulgular ışığında yiyecek-içecek işletmelerinde Yönetmel Öz-yeterliliğinin psikolojik performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yönetmel öz-yeterliliğinin çalışmanın önemli değişkenlerinden biri olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların öz-yeterliliğini artırıcı nitelikte faaliyetlerde bulunulması işletme yöneticileri tarafından desteklenmelidir. Bu faaliyetler çalışanlara sözel ikna becerileri geliştirici eğitim verilmesi, motivasyonu artırıcı etkinlikler düzenlenmesi gibi çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyici şekilde tasarlanabilir. Ayrıca çalışanlara görev tanımları net bir şekilde belirtilmesinin yönetmel öz-yeterliliğe artıracığı özelliği taşımasından dolayı önem arz etmektedir.
- Yöneticilerin çalışanlarına yönelik davranışlarında eşitlik ve adaleti tanımlayan etkileşim adaleti, çalışmada yönetmel özyeterliliği artırdığı saptanmıştır. Bu doğrultuda yiyecek-içecek işletmelerinde yöneticiler çalışanlar üzerinde adalet kavramı geliştirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla etkileşimsel adaleti sağlamak amacı ile yöneticilerin çalışanlarına yönelik eşit davranma, alınan kararları net bir şekilde ifade etme ve sosyal duyarlılıkta empatiye karşı özen gösterme gibi davranışları öz-yeterliliğe katkı sağlayacaktır.

Çalışma başlıklarını oluşturan değişkenler ve kullanılan analiz yöntemleri açısından güçlü taraflarının bulunmasının yanında kısıtları da bulunmaktadır. *Birincisi* Türkçe alan yazında ilk çalışmalardan biri olduğundan dolayı otantik liderlik ve literatür taraması bakımından bazı eksik tarafları olabilir. *İkinci* olarak ise belirlenen konum yalnızca Nevşehir ili ve ilçelerinin yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışanların oluşturmasından kaynaklı araştırma bulgularının genel kanı oluşturması ve yönetmel öz-yeterlilik ölçeğinin farklı hizmet sektörü çalışanlarına Türkçe'ye uygun biçime getirilmesi için farklı hizmet sektörleri ile birlikte farklı örneklem seçimine gidilmesi gerekmektedir. Son olarak *üçüncü* kısıt ise yiyecek-içecek işletmelerinde

alışanlarının kimliklerinin ortaya çıkacağı, yöneticilerin değerlendirmeleri okuyacağı ve anketlerin farklı amaçlar yönünde kullanacağı endişesi sarmaktadır. Ayrıca mutfak yöneticilerinin çalışanların işi aksatacağı yönünde kaygıları da sınırlılarda yer almaktadır. Dolayısıyla belirliten kısıtlar ve otantik liderlik ve etkileşimsel adaletin psikolojik performansa etkilerinde yönetsel öz-yeterliliğin aracı rolüne ilişkin bulguları incelerken belirtilen örneklem baz alınarak değerlendime yapılması nerlebilir.

Çalışma doğrultusunda incelenen diğer çalışmalarda bulunan değerşkenlerimiz ile ilgili farklı alanlar da çalışmalar bulunmaktadır. Fakat otantik liderlik, etkileşimsel adalet ve psikolojik performans arasındaki ilişkide yönetsel öz-yeterliliğin aracı rolüne yiyecek-içecek işletmelerin de yapılmış olan bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Sonuç olarak gelecekte gerçekleştirilecek olan çalışmalar da Türkiye’de kamu sektöründe çalışanlara yönelik otantik liderliğin farklı birimler, kişisel ve örgütsel sonuçları üzerindeki etkileri farklı veri toplama yöntemi ile incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abuelhassan AE, AlGassim A (2022) How organizational justice in the hospitality industry influences proactive customer service performance through general self-efficacy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 34(7): 2579-2596.
- Adil A, Kamal A (2020) Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers. *International Journal of Leadership in Education* 23(6): 734-754.
- Ahmad AR, Jameel AS (2021) Effect of organizational justice dimensions on performance of academic staff in developing countries. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology* 25(3): 259-270.
- Ahmed T, Chaojun Y, Hongjuan Y, Mahmood S (2022) The Impact of Empowering Leadership on Job Performance of Higher Education Institutions Employees: Mediating Role of Goal Clarity and Self-Efficacy. *Psychology Research and Behavior Management* 15: 677-694
- Ajzen I, Fishbein M (1972) Attitudes and normative beliefs as factors influencing behavioral intentions. *Journal of Personality and Social Psychology* 21(1): 1-9.
- Ajzen I, Fishbein M (2000) Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European review of social psychology* 11(1): 1-33.
- Algahtani A (2014) Are leadership and management different? A review. *Journal of management policies and practices* 2(3): 71-82.
- Altmann TK (2008) Attitude: a concept analysis. In *Nursing forum* 43(3): 144-150.
- Anderson JC Gerbing DW (1988) Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423.
- Avolio BJ, Gardner WL (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly* 16(3): 315-338
- Avolio BJ, Bass BM, Jung DI (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology* 72(4): 441-462.

- 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, Mhatre KH (2011) Advances in theory and research on authentic leadership 1-20.
- Aydemir C, Akdoğan A (2019) Psikolojik Performansın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 23(4): 1625-1637.
- Aydemir C, Akdoğan AA (2018) İş-aile çatışmasının psikolojik performans üzerindeki etkisi: İşe yabancılaşma ve pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 22(2): 1993-2012.
- Aydemir, C. (2017). İş-aile Çatışmasının Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi: İşe Yabancılaşma ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Kayseri.
- Bandura A (1976) *Social Learning Theory* (Prentice Hall: New Jersey).
- Bandura A (1977) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review* 84(2): 191-215.
- Bandura A (1997) *Self-efficacy in Changing Societies* (Cambridge University press: New York).
- Bandura A, Adams NE, Beyer J (1977) Cognitive processes mediating behavioral change. *Journal of personality and social psychology* 35(3): 125-139.
- Bandura A, Wood R (1989) Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of personality and social psychology* 56(3): 407- 415.
- Barling J, Cooper CL (2008) *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (Sage Publications: London).
- Baron J (1992) The effect of normative beliefs on anticipated emotions. *Journal of personality and social psychology* 63(2): 320-330.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.

- Bass B (2008) *The Bass Handbook of Leadership*. (Free Press: New York).
- Bass BM (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics* 18(3): 19-31.
- Bass BM (1997) Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist* 52(2): 130.
- Bass BM, Riggio RE (2006) *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, (New Jersey: London).
- Bayram L (2006) Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi* (62): 47-65.
- Bektaş Ç (2016) Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderlerden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi* 2(7): 44-53.
- Benítez-Sillero JDD, Martínez-Aranda LM, Sanz-Matesanz M, Domínguez-Escribano M (2021) Determining factors of psychological performance and differences among age categories in youth football players. *Sustainability* 13(14): 1-10.
- Benschop Y, Brink M, Doorewaard H, Leenders J (2013) Discourses of ambition, gender and part-time work. *Human Relations* 66(5): 699-723.
- Beugre CD, Baron RA (2001) Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology* 31(2): 324-339.
- Bin H, Shengping D (2006) Qualitative simulation for manager selection decision-making based on managerial self-efficacy. In *2006 Winter Simulation Conference, IEEE Computer Society* 680-687.
- Blaga M (2012) *Performance Attainment and Intrinsic Motivation: an Achievement Goal Approach* (Ridderprint BV: Groningen).
- Blodgett JG, Hill DJ ve Tax SS (1997) The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing* 73(2), 185–210.
- Bozkurt Ö, Göral M (2013) Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerini Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(4): 1-14.

- Brown ME ve Treviño LK (2006) Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly* 17(6), 595-616.
- Bryan V, Vitello-Cicciu J (2022) Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing* 41: 81-87.
- Buengeler C, Den Hartog DN (2015) National diversity and team performance: The moderating role of interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management* 26(6): 831-855.
- Burke RJ, Cooper CL (2006) *Inspiring Leaders* (Routledge: New York).
- Cameron, Kim ve Spreitzer GM (2012) *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (Oxford University Press: New York).
- Carter WR, Nesbit PL, Badham RJ, Parker SK, Sung LK (2018) The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *The international journal of human resource management* 29(17): 2483-2502.
- Caza A, Bagozzi RP, Woolley L, Levy L, Caza BB (2010) Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 2(1), 53-70.
- Chegini MG (2009) The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration* 1(2): 173-176.
- Chegini Z, Janati A, Asghari-Jafarabadi M, Khosravizadeh O (2019) Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today* 6(2): 86-93.
- Cinel MO (2008) *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Cochra WG (2007) *Sampling Techniques* (3rd) (New York: John Wiley & Sons).
- Cohen J (1988) *Statistical Power analysis for the behavioral sciences* (2nd) (Hillsdale NJ: Erlbaum).
- Colquitt JA (2001) On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology* 86(3): 386-400.



- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter CO, Ng KY (2001) Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology* 86(3): 425-445.
- Connaughton D, Hanton S, Jones G, Wadey R (2008) Mental toughness research: Key issues in this area. *International journal of sport psychology* 39(3): 192-204.
- Crawshaw JR, Cropanzano R, Bell CM, Nadisic T (2013) Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations* 66(7): 885-904.
- Cropanzano R, Bowen DE, Gilliland SW (2007) The management of organizational justice. *Academy of management perspectives* 21(4): 34-48.
- Crust L (2009) The relationship between mental toughness and affect intensity. *Personality and Individual Differences* 47(8): 959-963.
- Crust L, Azadi K (2010) Mental toughness and athletes' use of psychological strategies. *European Journal of Sport Science* 10(1): 43-51.
- Curran PJ, West SG, Finch JF (1996) The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods* 1(1): 16-29.
- Çetin Ş, Korkmaz M, Çakmakçı C (2012) Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 1(1), 7-36.
- Daft LR (2007) *The Leadership Experience* (4nd). (South-Western College Pub: United States of America).
- Daft LR (2014) *The Leadership Experience* (6nd) (Cengage Learning: USA).
- Daft LR (2018) *The Leadership Experience* (Cengage Learning: USA).
- Dağıstan U (2013) Bilgi Çağı ve Modern Liderlik Teorileri, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Dai L ve Xie H (2016) Review and prospect on interactional justice. *Open Journal of Social Sciences* 4(01): 55-61.
- Dang TT, Pham AD (2020) What make banks' front-line staff more customer oriented? The role of interactional justice. *International journal of bank marketing* 38(4): 777-798.

- Dayan M, Di Benedetto A (2008) Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality. *Journal of Business & Industrial Marketing* 23(8): 566-576.
- Demir GT, Türkeli A (2019) Spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin egzersiz bağımlılığı ve zihinsel dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 4(1):10-24.
- Diamond LM, Aspinwall LG (2003) Emotion regulation across the life span: An integrative perspective emphasizing self-regulation, positive affect, and dyadic processes. *Motivation and Emotion* 27(2): 125-156.
- Diehl M, Semegon AB, Schwarzer R (2006) Assessing attention control in goal pursuit: A component of dispositional self-regulation. *Journal of personality assessment* 86(3): 306-317.
- Domínguez-Escrig E, Broch FFM, Chiva R, Alcamí RL (2022) Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, (ahead-of-print).
- Eren E (2010) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Basım: İstanbul).
- Erer B ve Demirel E (2018) Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches* 4(13): 647-656.
- Erkiş U (2014) Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya İli Örneği) Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.
- Erkuş A, & Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 9(2): 187-209.
- Farrell AD, Henry DB, Schoeny ME, Bettencourt A, Tolan PH (2010) Normative beliefs and self-efficacy for nonviolence as moderators of peer, school, and parental risk factors for aggression in early adolescence. *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology* 39(6): 800-813.
- Fast NJ, Burris ER, Bartel CA (2014) Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal* 57(4): 1013-1034.

- Folger R, Cropanzano R (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management* (Sage Publication: United States of America).
- Fornell C, Larcker DF (1981) Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research* 18: 382-388.
- Gardiner RA (2015) *Authentic leadership. In Gender, Authenticity and Leadership* (Palgrave Macmillan, London).
- Gardner WL, Cogliser CC, Davis KM, Dickens M P (2011) Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly* 22(6): 1120-1145.
- Gençöz T (2000) "Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması". *Türk Psikoloji Dergisi* 15: 19-26.
- George B, Sims P (2007) *True North: Discover Your Authentic Leadership*. (Jossey Bass, United States of America).
- Gepp K, West M. (2022) What to know about guided imagery, April 20, 2022 at <https://www.medicalnewstoday.com/articles/guided-imagery> (12.12.2022).
- Golby J, Sheard M (2004) Mental toughness and hardiness at different levels of rugby league. *Personality and individual differences* 37(5): 933-942.
- Golby J, Sheard M, Van Wersch A (2007) Evaluating the factor structure of the psychological performance inventory. *Perceptual and Motor Skills* 105(1): 309-325.
- Gomes AR (2014) Transformational Leadership: Theory, Research and Application to Sports. *Nova Bilim Yayıncıları* 53-114.
- Gordon S, Gucciardi D (2011) *Mental toughness in sport: Developments in theory and research*. (Routledge: New York).
- Gordon S, Gucciardi DF (2011) A strengths-based approach to coaching mental toughness. *Journal of sport psychology in action* 2(3): 143-155.
- Greenber J, Cohen RL (1982) *Equity and Justice in Social Behavior* (Academic Press: New York).
- Greenberg J (2009) Everybody talks about organizational justice, but nobody does anything about it. *Industrial and Organizational Psychology* 2(2): 181-195
- Greenberg J (2010) *Behavior in Organizations*(Parson Education: England

- Greenberg J, Colquitt JA (2005) *Handbook of Organizational Justice* (Lawrence Erlbaum Associates: New York).
- Greene CN (1979) Questions of Causation in the Path-Goal Theory of Leadership. *Academy of Management Journal* 22(1): 22-41.
- Güler S, Barutçugil İ (2007) Fiedler'in Lpc ölçeği ile lise yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Gün İ ve Aslan Ö (2018) Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management* 5(3): 217-226.
- Güney S (2000) *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı* (Nobel Yayın Dağıtım: Ankara).
- Hacker S, Roberts T (2004) *Transformational Leadership* (ASQ Quality Press: United States of America).
- Hair JF, Babin WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL (2013) *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (7nd) (Harlow, UK: Pearson Education).
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2009) *Multivariate Data Analysis*. (7nd) (New York: Prentice Hall, Upper Saddle River).
- Harvey P, Martinko MJ, Gardner WL (2006) Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12(3): 1-11.
- Hater JJ, Bass BM (1988) Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology* 73(4): 695-702.
- Hay L (2006) Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership* 5(2): 2-19.
- Helsin PA, Klehe UC (2006) Self-efficacy. *Encyclopedia Of Industrial/Organizational Psychology* 2: 705-708.
- Horsburgh VA, Schermer JA, Veselka L, Vernon PA (2009) A behavioural genetic study of mental toughness and personality. *Personality and individual differences* 46(2): 100-105.
- Howell JM, Avolio BJ (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology* 78(6): 891-902.

- Hoy WK, Tarter CJ (2004) Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management* 18(4): 250-259.
- Hu LT, Bentler PM (1995) Evaluating Model Fit. *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications).
- Ilies R, Morgeson FP, Nahrgang JD (2005) Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader–Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly* 16(3): 373 – 394.
- Ivancevich HM, Konopaske R, Matteson MT (2013) *Organizational Behavior and Management* (10nd) (McGraw – Hill: New York).
- Ivancevich J, Konopaske R, Matteson MT (2010) *Organizational Behavior and Management* (9nd) (McGraw-Hill: New York).
- İçerli L (2010) Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1): 67-92.
- İşcan ÖF ve Sayın U (2010) Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 24(4): 195-216.
- İyigün NÖ (2012) Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(21): 49-64.
- Jackson N (2019) *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions Antecedents and Outcomes* (Palgrave Macmillan: England).
- Jones G (2002) What is this thing called mental toughness? An investigation of elite sport performers. *Journal of applied sport psychology* 14(3): 205-218.
- Jones G, Hanton S, Connaughton D (2007) A framework of mental toughness in the world's best performers. *The sport psychologist* 21(2): 243-264.
- Jones JW, Neuman G, Altmann R, Dreschler B (2001) Development of the sports performance inventory: A psychological measure of athletic potential. *Journal of Business and Psychology* 15(3): 491-503.
- Ju D, Huang M, Liu D, Qin X, Hu Q, Chen C (2019) Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 154: 80-95.
- Judge TA, Colquitt JA (2004) Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology* 89(3): 395-404.

- Jung DI (2001) Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal* 13(2): 185-195.
- Jung IH, Lim HJ (2022) A Study on the Mediating Effect of Self-Efficacy in the Relationship between Self-leadership and Job Attitude. *Journal of Digital Convergence* 20(1): 55-69.
- Kalay F (2016) Örgütsel adaletin çalışan performansına etkisi: Türkiye ve Türkiye bağlamında bir araştırma. *Uluslararası insan kaynakları çalışmaları dergisi* 6(1): 1-20.
- Karadaş H, Özer N (2011) Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları İle Müdür Öğretmen İlişkilerinde Güven. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 17(34): 1095-1123.
- Kaya M, Tabuk M (2022) Sporda Psikolojik Performans ve Psikolojik Beceri Antrenman Temelleri. (pp.199-214). İlkim M (Edt) *Sporda Güncel Araştırmalar*. (Gece Kitaplığı: Ankara).
- Kayhan RF, Hacıcaferoğlu S, Aydoğan H, Erdemir İ (2018) Takım ve Bireysel Sporlar İle İlgilenen Sporcuların Zihinsel Dayanıklılık Durumlarının İncelenmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi* 5(2): 55-64.
- Kernan MC ve Hanges PJ (2002) Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology* 87(5): 916–928.
- Kılıç MY, Yavuz M (2021) The Evaluation of Authentic Leadership in terms of Trust in Manager and Schools' Levels of Openness to Change. *Cukurova University Faculty of Education Journal* 50(2): 1033-1068.
- Kılınç T (1996) Liderlikte Durumsallığın Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 25(2): 67-108.
- Kıraca C (2015) Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Kim M, Kim SL, Son SY, Yun S (2022) Perfectionism, Interactional Justice and Job Performance: A Trait Activation Perspective. *Sustainability* 14(3):1-12.
- Kim WH, Park GM ve Kim KS (2022) Effects of Authentic Leadership on Employees' Turnover Intention and Self-efficacy in South Korea's Casino Industry: The Moderating Roles of Employees' Gender and Age, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 23(1):162-175

- Kirsch I (1995) Self-efficacy and outcome expectancies. In *Self-efficacy, adaptation, and adjustment* 331-345
- Klendauer R, Deller J (2009) Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology* 24(1): 29-45.
- Klenke K (2007) Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies* 3(1): 68-97.
- Kline RB (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd),(New York: Guilford Pres).
- Koçel T (2005) *İşletme yöneticiliği*. 10.Basım (Arıkan Yayınevi, İstanbul)
- Koçel T (2020) *İşletme yöneticiliği* (Beta Basım: İstanbul).
- Kolzow D (2014) *Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity* (Kindle Edition).
- Kondalkar VG (2007) *Organizational Behavior* (New Age International.(P) Limited. New Delhi).
- Konuk S (2021) The Effectiveness of a Student Leadership Program in Turkey. *Journal of Leadership Education* 20(1): 79-93.
- Kreitner R, Kinicki A (2009) *Organizational Behavior*, (9nd)(McGraw- Hill Education: New York).
- Kreitner R, Kinicki A, Sinding K, Waldstrom C (2014) *Organizational Behavior*, (5nd) (McGraw- Hill Education: New York).
- Kubalı D (1999) Performans hizmetleri. *Amme İdaresi Dergisi* 32(1): 31-62.
- Kunhert KW, Lewis P (1987) Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review* 12(4): 648-657.
- Küçüközkan Y (2015) Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(2): 86-115.
- Laschinger HKS, Borgogni L, Consiglio C, Read E (2015) The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies* 52(6): 1080-1089.
- Laschinger HKS, Wong CA, Grau AL (2012) The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and

- retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies* 49(10): 1266-1276.
- Le Roy J, Bastounis M, Poussard JM (2012) Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality: an international journal* 40(8): 1341-135.
- Lehr. J.F. (1986) *Mental toughness training for sports, achieving athletic excellence.* (Lexington, MA: Stephen Greene Press).
- Luo Y (2007) The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management journal* 50(3): 644-664.
- Luszczynska A, Diehl M, Gutiérrez-Dona B, Kuusinen P, Schwarzer R (2004) Measuring one component of dispositional self-regulation: Attention control in goal pursuit. *Personality and Individual Differences* 37(3): 555-566.
- Luthans F (2010) *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (12nd) (McGraw-Hill\_Irwin: New York).
- Luthans F, Peterson SJ (2002) Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development* 21(5): 376-387.
- Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship* 241-258.
- Luzzo DA ve Taylor M (1993) Sözlü iknanın üniversite birinci sınıf öğrencilerinin kariyer öz-yeterliği üzerindeki etkileri. *CACD Dergisi* 14: 1-76.
- Macinati MS, Cantaluppi G, Rizzo MG (2017) Medical managers' managerial self-efficacy and role clarity: How do they bridge the budgetary participation–performance link? *Health Services Management Research* 30(1):47-60.
- Maddux JE, Sherer M, Rogers RW (1982) Self-efficacy expectancy and outcome expectancy: Their relationship and their effects on behavioral intentions. *Cognitive therapy and research* 6(2): 207-21.
- Mahony DF, Hums MA, Andrew DPS ve Dittmore SW (2010) *Organizational justice in sport.* *Sport Management Review* 13(2), 91–105.
- Malik N (2018) Authentic leadership—an antecedent for contextual performance of Indian nurses. *Personnel Review* 47(6): 1244- 1260.



- Maranto R, Teodoro MP, Carroll K, Cheng A (2019) Gendered ambition: Men's and women's career advancement in public administration. *The American Review of Public Administration* 49(4): 469-481.
- Margolis H ve McCabe PP (2006) Improving self-efficacy and motivation: What to do, what to say. *Intervention in school and clinic* 41(4): 218-227.
- May DR, Chan AY, Hodges TD, Avolio BJ (2003) Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics* 32(3): 247-260.
- McDonnell A, McCreadie M, Mills R, Deveau R, Anker R, Hayden J (2015) The role of physiological arousal in the management of challenging behaviours in individuals with autistic spectrum disorders. *Research in Developmental Disabilities* 36: 311-322
- Meshane SL, Glinov MAV (2008) *Organizational Behavior* (4nd) (McGraw-Hill/Irwin: New York).
- Mellor S, Barclay LA, Bulger CA, Kath LM (2006) Augmenting the effect of verbal persuasion on self- efficacy to serve as a steward: Gender similarity in a union environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79(1): 121-129.
- Middleton SC (2007) *Mental Toughness: Conceptualisation and Measurement* (University of Canberra).
- Mihelic KK, Lipicnik B ve Tekavcic M (2010) Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)* 14(5): 31-41.
- Mintzberg H (1973) *The Nature of Managerial Work* (Prentice-Hall: United States of America).
- Mishra P (2015) A grounded theory study on family-to-work enrichment: Exploring links with family resources, community resources, work-role salience and psychological capital. *South Asian Journal of Global Business Research* 4(1): 45-67
- Möbius MM, Niederle M, Niehaus P, Rosenblat TS (2014) Managing self-confidence. *NBER Working paper* 17014: 1-43.
- Mueller RO, Hancock GR (2019) Structural Equation Modeling. (pp.445-456). Hancock GR, Stapleton LM, Mueller RO (Eds.) *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315755649>

- Mullins JL (2005) *Management and Organizational Behaviour* (Prentice Hall: England).
- Neider LL, Schriesheim CA (2011) The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests, *The Leadership Quarterly* 22(6): 1146-1164
- Nicholls AR, Polman RC, Levy AR, Backhouse SH (2009) Mental toughness in sport: Achievement level, gender, age, experience, and sport type differences. *Personality and individual differences* 47(1): 73-75.
- Niehoff BP, Moorman RH (1993) Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal* 36(3): 527-556.
- Northouse P (2016) *Leadership; Theory and Practice*. (Sage Publications: United States of America).
- Novicevic MM, Harvey MG, Ronald M, Brown-Radford JA (2006) Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13(1): 64-76.
- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory* (2nd) (McGraw Hill Inc: New York).
- Ömürgönülşen M, Sevim L (2005) Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(2): 91-103.
- Özdevecioglu M ve Demirtas O (2014) Psychological Performance at Work: Theoretical Framework. *American Journal of Social Sciences, Arts and Literature* 1(1): 1 -14.
- Özer MA (2009) Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi* 73: 3-29.
- Paglis LL Green SG (2002) Leadership self- efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23(2): 215-235.
- Peterson SJ, Walumbwa FO, Avolio BJ, Hannah ST (2012) The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of

- follower positivity in extreme contexts. *The leadership quarterly* 23(3): 502-516.
- Piccoli G, Ives B (2003) Trust and the unintended effects of behavior control in virtual teams. *MIS quarterly* 27(3): 365-395
- Ribeiro N, Duarte AP, Filipe R (2018) How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management* 67(9): 1585-1607.
- Ribeiro N, Gomes D, Kurian S (2018) Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal* 14(1): 1147-1117.
- Robbin SP (2002) *Essentials of Organizational Behavior* (7nd) (Prentice Hall: New Jersey).
- Robbins PS, Judge AT (2012) *Organizational Behavior* (15nd) (Prentice Hall: England).
- Robertson IT, Sadri G (1993) Managerial self- efficacy and managerial performance. *British Journal of Management* 4(1): 37-45.
- Rudani RB (2011) *Management and Organisational Behaviour* (McGraw Hill Education: New Delhi).
- Rupp DE, Spencer S (2006) When customers lash out: the effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology* 91(4): 971-978.
- Russ LT (2011) Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision* 49(5): 823-836.
- Ryan RM, Deci, EL (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology* 25(1): 54-67.
- Sanner-Stiehr E, Reynolds Kueny C (2017) From the top-down: Transformational leadership considerations for health care organizations, *Journal of Hospital Administration* 6(4): 1-9.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H (2003) Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research* 8(2): 23–74.

- Schermerhorn JR, Hunt JG, Osborn RN, Uhl-Bien M (2010) *Organizational Behavior* (11nd) (John Wiley & Sons: United States of America).
- Skarlicki DP, Folger R (1997) Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology* 82(3): 434-443.
- Sökmen A, Boylu Y (2009) Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *DergiPark Akademik* 4(15): 2381-2402
- Sprott DE, Spangenberg ER, Fisher R (2003) The importance of normative beliefs to the self-prophecy effect. *Journal of Applied Psychology* 88(3) 423-431.
- Stogdill M (1981) *Stogdill's Handbook of Leadership a Survey of Theory and Research*. (Free Press: New York).
- Stumpf SA, Lockhart MC (1987) Career exploration: Work-role salience, work preferences, beliefs, and behavior. *Journal of Vocational Behavior* 30(3): 258-269.
- Şahin A (2004) Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11): 523-547.
- Thelwell R, Weston N, Greenlees I (2005) Defining and understanding mental toughness within soccer. *Journal of applied sport psychology* 17(4): 326-332.
- Türk Dil Kurumu (2022), Güncel Türkçe Sözlük <https://sozluk.gov.tr/>
- Tyson PD (1998) Fizyolojik uyarılma, reaktif saldırganlık ve uyumsuz bir gevşeme tepkisinin indüklenmesi. *Saldırganlık ve Şiddet Davranışı* 3(2): 143-158.
- Uyar S (2019) Spiritual leadership. *Journal of Healthcare Management and Leadership* (1): 22-26.
- Vallerand RJ, Mageau GA, Elliot AJ, Dumais A, Demers M A, Rousseau F (2008) Passion and performance attainment in sport. *Psychology of Sport and Exercise* 9(3): 373-392.
- Van Vianen AE (1999) Managerial Self- Efficacy, Outcome Expectancies, and Work- Role Salience as Determinants of Ambition for a Managerial Position 1. *Journal of Applied Social Psychology* 29(3): 639-665.
- Van Vianen AE, Keizer WA (1996) Gender differences in managerial intention. *Gender, Work & Organization* 3(2): 103-114.

- Vaske J, Donnelly MP, Williams DR, Jonker S (2001) Demographic influences on environmental value orientations and normative beliefs about national forest management. *Society & Natural Resources* 14(9): 761-776.
- Vitasari P, Wahab MNA, Herawan T, Sinnadurai SK, Othman A, Awang MG (2011) Assessing of physiological arousal and cognitive anxiety toward academic performance: The application of catastrophe model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 30: 615-619.
- 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 HUI, Sui Y, Luthans F, Wang D, Wu Y (2014) Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior* 35(1): 5-21.
- Wang X, Liao J, Xia D, Chang T (2010) The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader- member exchange. *International Journal of manpower* 31(6): 660-677.
- Ward F, St Clair-Thompson H, Postlethwaite A (2018) Mental toughness and perceived stress in police and fire officers. *Policing: An international journal* 41(6): 674-686.
- Watson MB, Stead GB (1990) Work-role salience of South African adolescents. *Journal of Vocational Behavior* 36(3): 249-257.
- Wei F, Li Y, Zhang Y, Liu S (2018) The interactive effect of authentic leadership and leader competency on followers' job performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Ethics* 153(3): 763-773.
- Westerlaken KM, Woods PR (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences* 54(1): 41-46.
- Williams DM (2010) Outcome expectancy and self-efficacy: Theoretical implications of an unresolved contradiction. *Personality and Social Psychology Review* 14(4): 417-425.
- Winston BE, Patterson K (2006) An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies* 1(2): 6-66.

- Wong CA, Cummings GG (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies* 3(2): 6-23.
- Wong CA, Laschinger HK (2013) Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing* 69(4): 947-959.
- Yao K, Wang Y (2011) Research on the Relations between Managerial Self-Efficacy and Job Satisfaction. *International Conference on Management and Service Science* 1-7, IEEE.
- Yıldız İ (2019) The Relationship Between Self-efficacy With Positive and Negative Feedback Among Salespeople, Yüksek Lisans Tezi, Tobb Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz K, Taşdan M (2009) Türk ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. *Eğitim yönetimi dergisi* 47(1): 108-126.
- Yon J, Kim J, Ko K, Park S (2016) A study of relationship of authentic leadership, job satisfaction, organizational commitment and self-efficacy. *Indian Journal of Science and Technology* 9(26): 3-9.
- Yukl G (1989) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15(2): 251-289.
- Yukl G (2009) *Leadership in Organizations* (7nd) (Pearson Prentice Hall: New Jersey).
- Yukl G (2012) *Leadership in Organizations* (8nd) (Pearson Education: England).
- Yukl G, Gardner WL (2019) *Leadership in Organizations* (9nd) (Pearson Education: New York).
- Yukl G, Mahsud R, Hassan S ve Prussia GE (2011) An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1): 38–48.
- Zaleznik A (2004) Managers and Leaders. *Harvard Business Review* 1: 67-78.
- Zapata CP, Olsen JE, Martins LL (2013) Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 121(1): 1-12.
- Zapata-Phelan CP, Colquitt JA, Scott BA, Livingston B (2009) Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic

motivation. *Organizational behavior and human decision processes* 108(1):  
93-105.

Zel U (2001) *Kişilik ve Liderlik* (Seçkin Yayıncılık: Ankara).



## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “**Otantik Liderlik ve Etkileşimsel Adaletin Psikolojik Performans Üzerine Etkileri: Yönetmel Özyeterliliğın Aracı Rolü**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamayı amaçlamaktadır. Bilimsel nitelikteki araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğınız cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

Tez Danışmanı

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

**Hatice YILAR**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**A. Yiyecek-İçecek işletmeleri çalışanlarının otantik liderlik, etkileşimsel adalet ve yönetmel öz yeterlilik ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

| <b>OTANTİK LİDERLİK</b>  | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
|--|--------------------------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| 1.Yöneticim, başkalarıyla ilişkilerimi iyileştirmek için geribildirimde bulunur. (Özfarkındalık)     | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 2.Yöneticim, çalışanlarıma, kast ettiğı şeyi her zaman açıkça belirtir. (İlişkisel Şeffaflık)        | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 3.Yöneticimin iş değerleri, eylemleriyle tutarlılık gösterir. (İçsel Etik Anlayışı)                  | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 4.Yöneticim, işe ilişkin temel inançlarını değıştirecek fikirler ister. (Dengeli Bilgi İşleme)       | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 5.Yöneticim, başkalarının gözleyebilmesi için yeteneklerini doğru olarak ifade eder. (Özfarkındalık) | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 6.Yöneticim yaptığı hataları kabul eder (İlişkisel Şeffaflık)  | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 7.Yöneticim karar verirken temel inançlarından yararlanır. (İçsel Etik Anlayışı)                     | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 8.Yöneticim bir sonuca varmadan önce alternatif bakış  | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |



|  |                                |                     |                                       |                    |                               |
|--|--------------------------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| açılarını dikkatli bir şekilde dinler. (Dengeli Bilgi İşleme)  |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 9.Yöneticim kendi güçlü ve zayıf yanlarının farkında olduğunu belli eder. (Özfarkındalık)                                | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 10.Yöneticim, başkalarıyla bilgiyi açıkça paylaşır (İlişkisel Şeffaflık)   | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 11.Yöneticim alışılmışın dışında şeyler yapmak için baskılara direnir. (İçsel Etik Anlayışı)                             | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 12.Yöneticim bir karar vermeden önce uygun veriyi objektif bir şekilde analiz eder. (Dengeli Bilgi İşleme)               | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 13.Yöneticim başkaları üzerinde sahip olduğu etkinin açıkça farkındadır. (Özfarkındalık)                                 | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 14.Yöneticim fikir ve düşüncelerini başkalarına açıkça ifade eder (İlişkisel Şeffaflık)                                  | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 15.Yöneticim, içselahlaki standartlarıyla eylemlerine yön verir. (İçsel Etik Anlayışı)                                   | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 16.Yöneticim, çalışanları zıt bakış açılarını dile getirmeleri için teşvik eder. (Dengeli Bilgi İşleme)                  | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| <b>ETKİLEŞİM ADALETİ</b>   |                                |                     |                                       |                    |                               |
|  | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
| 1.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim bana karşı nazik ve ilgili davranır.            | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 2.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve beni önemserler.    | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 3.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim kişisel gereksinimlerime duyarlıdırlar.         | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 4.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim bana karşı dürüst davranırlar ve samimidirler.  | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 5.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili kararlar verilirken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.       | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 6.Çalıştığım işletmede işim ile ilgili verilen kararların ortaya çıkaracağı sonuçları yöneticilerim benimle tartışırlar. | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 7.Çalıştığım işletmede yöneticilerim işim ile ilgili kararlar verirken uygun gerekçeler gösterirler.                     | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 8.Çalıştığım işletmede yöneticilerim işim ile ilgili   | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |

|   |                                |                     |                                       |                    |                               |
|---|--------------------------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| kararlar verirken, bana mantıklı açıklamalarda bulunurlar.                                  |                                |                     |                                       |                    |                               |
| 9.Çalıştığım işletmede yöneticilerim işim ile ilgili tüm kararları net bir şekilde açıklar. | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| <b>YÖNETSEL ÖZYETERLİLİK</b>  | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle Katılıyorum</b> |
| 1. Bir yöneticilik işiyle başa çıkabileceğimi umuyorum.                                     | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 2. Bir yönetim pozisyonunun çok zor olduğunu düşünüyorum.                                   | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 3. Kapasitemden dolayı, çok kısa sürede piyasada yöneticilik işi bulabileceğimi umuyorum.   | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |
| 4. Bir yönetim mesleği için gerekli becerileri öğrenebilirim.                               | 1                              | 2                   | 3                                     | 4                  | 5                             |

**B. Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların psikolojik performansı ile ilgili aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen bu ifadeleri size uygun düşecek tarzda karşısına “X” işareti koyarak cevaplandırınız.**

| <b>PSİKOLOJİK PERFORMANS</b>                                       | <b>Hiçbir Zaman</b> | <b>Nadiren</b> | <b>Arada Sırada</b> | <b>Sık sık</b> | <b>Hemen Her Zaman</b> |
|--|---------------------|----------------|---------------------|----------------|------------------------|
| <b>Özgüven</b>   |                     |                |                     |                |                        |
| 1.Kendimi rekabette kazandıktan çok kaybeden olarak görürüm. (T)   | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |
| 2. Bir çalışan olarak kendime inanıyorum.                          | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |
| 3. Kendime olan güvenimi çok çabuk kaybederim. (T)                 | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |
| 4.Yetenek ve becerimi en iyi şekilde kullanırım.                   | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |
| 5. Ben zihinsel olarak zorlu bir rakibim.                          | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |
| 6. Kendinden emin bir mücadelecinin dışa dönük imajını yansıtırım. | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |
| <b>Negatif Enerji Kontrolü</b>                                     |                     |                |                     |                |                        |
| 7.İşte rekabet ederken sinirlenir ve engellenirim.                 | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |
| 8.Rekabette gergin olur ve korkarım.                               | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |
| 9.Hatalarım beni olumsuz hissettirir ve düşündürür.                | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |
| 10. İşte rekabet ederken kaslarım aşırı gerilir.                   | 1                   | 2              | 3                   | 4              | 5                      |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 11.Laf kalabalığı, rakip hileleri, kötü hakemler gibi kontrol edilmeyen olaylar beni çok üzer.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. İşte rekabet ederken bir problemle karşılaştığımda sakin kalabilirim.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Dikkat Kontrolü</b>  |   |   |   |   |   |
| 13.İşte rekabet ederken dikkatim dağılır ve odaklanamam.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.İşte rekabetin en kritik anlarında yüz mil hızla koşmaya başlıyor gibi görünürüm.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.Rahatsız edici duyguları çabucak bertaraf eder ve yeniden odaklanırım.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. İşte rekabet ederken kendimi boşlukta bulurum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.İş yaparken kendimi geçmiş hataları veya kaçırılan fırsatları düşünürken buluyorum.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18.Konsantrasyonum kolayca bozulur.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Görselleştirme ve Görüntü Kontrolü</b>   |   |   |   |   |   |
| 19.İşte başkalarıyla rekabete girmeden önce kendimi mükemmel performans gösterirken hayal ediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.Fiziksel becerilerimi zihinsel olarak uygulayırım.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.Yaptığım işle ilgili senaryoları düşünmek benim için kolay oluyor.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22.Rekabete girmeden önce zorlu durumlarda çalışmayı hayal ediyorum.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23.İş esnasında daha iyi performans göstermeme yardımcı olan görüntüler kullanırım.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24.Kendimi oynarken hayal ettiğimde, her şeyi canlı bir şekilde görebilir ve hissedebilirim.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Motivasyon</b>   |   |   |   |   |   |
| 25.İşte elimden gelenin en iyisini yapmak için çok motive olurum.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26.Bir çalışan olarak kendime koyduğum hedefler çok çalışmaya itiyor.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27.Sıkı çalışmak için kendimi zorlamak zorunda değilim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28.İşte ben kendimin en iyi ateşleyicisiyim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29.Bir çalışan olarak en yüksek potansiyele ulaşmak için ne gerekiyorsa vermeye hazırım.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30.İşte canım sıkılır ve tükenmişlik duygusu yaşarım.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31.Her sabah işe gitmek için gerçekten heyecanlanırım.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>Pozitif Enerji</b>   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 32.İş esnasında genelde iyimserliğimi korurum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33.Çok sayıda sorunla karşılaştığımda bile rekabetten zevk alırım.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34.İşler aleyhime döndüğünde duygusal olarak biterim.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35.Genelde işte çok pozitifimdir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36.Zor durumlarla başa çıkarım ve ilham ettiririm.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37.Bu işi yapmak bana gerçek neşe ve tatmin duygusu verir.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Tutum Kontrolü</b>   |   |   |   |   |   |
| 38.İş esnasında pozitif düşünürüm.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. İş esnasında kendimle konuşmam olumsuzdur.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40.İş esnasında ne olursa olsun yüzde yüz çaba gösteririm.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41.Düşüncelerimi kontrol ederek olumsuz ruh hallerimi olumlu olanlara dönüştürebilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42.Yöneticilerim, iyi bir tutuma sahip olduğumu söyler.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43.Krizi fırsata çevirebilirim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### **D. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR**

1. **Cinsiyetiniz** : (...) Erkek (...) Kadın
2. **Medeni Durumunuz** : (...) Evli (...) Bekâr
3. **Eğitim Durumunuz** : (...)İlköğretim (...)Lise (...)Meslek Yüksekokulu (...)Fakülte  
(...)Yüksek Lisans/Doktora
4. **Yaşınız** : (...) 20 yaş ve aşağısı (...) 21-30 yaş arası (...) 31-40 yaş arası (...) 41-50 yaş arası ( ) 51 yaş üzeri
5. **İş Deneyimi (Yıl Olarak)** : .....
6. **İşletmedeki pozisyonunuz** : .....
7. **Firmanız Aile İşletmesi midir?** (...) Evet (...) Hayır
8. **İşletme çalışan kişi sayısı:** (...) 10 ve daha az (...) 11-25 arası (...) 26-50 arası (...) 51 ve daha fazla
9. **İşletmenin türü:**.....

**Katkılarımızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**

# ETİK KURUL İZİNİ



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



TOPLANTI SAYISI  
12

KARAR SAYISI  
466

TOPLANTI TARİHİ  
28.12.2021

**Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hatice YILAR'ın "Otantik Liderlik ve Etkileşimsel Adaletin Psikolojik Performans Üzerine Etkileri: Yönetmel Özyeterliliğin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 06.12.2021 tarih ve 2100069996 sayılı yazının görüşülmesi.**

**2021.12.466.** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hatice YILAR'ın "Otantik Liderlik ve Etkileşimsel Adaletin Psikolojik Performans Üzerine Etkileri: Yönetmel Özyeterliliğin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 06.12.2021 tarih ve 2100069996 sayılı yazı görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "*Otantik Liderlik ve Etkileşimsel Adaletin Psikolojik Performans Üzerine Etkileri: Yönetmel Özyeterliliğin Aracı Rolü*" isimli yüksek lisans tezi 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 | Hatice YILAR ( 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. 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: A9C3CCC

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

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

Adres:

Telefon No: <[x]Tel>

Faks No:

Bilgi için :

Leyla Karagedik  
Sekreter

