



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



BURCU KARASAKALOĞLU

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FARKLI LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL
FARKINDALIK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Burcu KARASAKALOĞLU

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FARKLI LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL
FARKINDALIK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Ebru İÇİGEN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2022

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Burcu Karasakaloğlu'nun bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ (imza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ebru İÇİGEN (imza)

Üye : Prof. Dr. Bayram BIÇAK (imza)

Üye : Prof. Dr. Beykan ÇİZEL (imza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Serpil KOCAMAN (imza)

Tez Başlığı: Konaklama İşletmelerinde Farklı Liderlik Tarzları, Örgütsel Farkındalık ve İş Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

Tez Savunma Tarihi : 30/06/2022

Mezuniyet Tarihi : 04/08/2022

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Farklı Liderlik Tarzları, Örgütsel Farkındalık ve İş Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

30/06 / 2022

İmza

Burcu KARASAKALOĞLU



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Burcu Karasakaloğlu
Öğrenci Numarası	20145204006
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Doktora
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Ebru İÇİGEN
Doktora Tez Başlığı	Konaklama İşletmelerinde Farklı Liderlik Tarzları, Örgütsel Farkındalık ve İş Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1876150922
Rapor Tarihi	28.07.2022
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 5 Alıntılar dahil: % 5
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,	
<p>Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 123 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır.</p> <p>Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdeleri aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.</p>	
Gerekçe:	
<p>Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">Danışman Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ebru İÇİGEN</p> <p style="text-align: center;">İmza</p>	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
TEŞEKKÜR	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı.....	4
1.1.1. Liderlik Kavramının Tarihsel Süreci.....	6
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Farklar	9
1.1.3. Liderlik Öğrenilebilir Mi?	12
1.2. Liderlik Teorileri.....	13
1.2.1. Özellikler Teorisi.....	14
1.2.2. Davranışsal Teori	16
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Kuramı.....	17
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	18
1.2.3. Durumsallık Teorisi	19
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi.....	19
1.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi.....	21
1.2.3.3. Vroom ve Yetton Durumsallık Teorisi.....	22
1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	23
1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	24
1.2.4. Lider – Üye Etkileşimi	25
1.2.5. Modern Liderlik Davranış Biçimleri.....	26
1.2.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	28
1.2.5.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	29
1.2.5.3. Karizmatik Liderlik	30
1.2.5.4. Otokratik Lider	31
1.2.5.5. Otantik Lider	32

1.2.5.6. Hizmetkar Liderlik	33
1.2.6. Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar	34

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL FARKINDALIK

2.1. Bilinçli Farkındalık	38
2.1.1. Bilinçli Farkındalığın Tarihsel Gelişimi	41
2.1.2. Bilinçli Farkındalığın Özellikleri	43
2.1.3. Bilinçli Farkındalık Temelli Yaklaşımlar	44
2.1.4. Örgüt İçerisinde Bilinçli Farkındalık	45
2.2. Örgütsel Farkındalık	48
2.2.1. Örgütsel Farkındalık Boyutları	50
2.2.1.1. Hatalar ile Yüzleşme (Preoccupation with Failure)	50
2.2.1.2. Basitleştirmekten Kaçınma (Reluctance to Simplify)	51
2.2.1.3. Operasyonlara Duyarlılık (Sensitivity To Operations).....	52
2.2.1.4. Esnekliğe Bağlılık (Commitment to Resilience).....	53
2.2.1.5. Uzmanlığa Saygı (Deference to Expertise)	55
2.2.2. Yüksek Güvenirlikli Örgütler ve Yüksek Güvenirliği Olmayan Örgütler.....	56
2.2.3. Bilinçli Farkındalık ve Örgütsel Farkındalık Kavramlarının Değerlendirilmesi	58
2.2.4. Örgütsel Farkındalık ile İlgili Çalışmalar.....	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞ PERFORMANSI

3.1. İş Performansı Kavramı	64
3.2. İş Performansı Değerlendirmenin Önemi	66
3.3. İş Performansı Boyutları	67
3.3.1. Görev Performansı	68
3.3.2. Bağlamsal Performans.....	69
3.4. İş Performansını Etkileyen Faktörler	71
3.7. İş Performansı ile İlgili çalışmalar.....	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FARKLI LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL FARKINDALIK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Yöntemi	76
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	76
4.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	78
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	84
4.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	86
4.1.5. Veri Toplama Aracı.....	88
4.1.5.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	89
4.1.5.2. Örgütsel Farkındalık Ölçeği	89
4.1.5.3. İş Performansı Ölçeği	89
4.2. Araştırmanın Bulguları	90
4.2.1. Ölçek Uyarlama Analizi.....	90
4.2.1.1. Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması	91
4.2.1.2. Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Geçerlilik Analizleri	91
4.2.1.2.1 Dil ve Kapsam Geçerliliği.....	91
4.2.1.2.2. Yapı Geçerliliği	92
4.2.1.2.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	92
4.2.2. Pilot Uygulama.....	96
4.2.3. Araştırma Modelinin Analizi	96
4.2.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	99
4.2.3.2. Yapısal Denklem Modeli.....	105
4.2.3.2.1. Demografik Bulgular.....	105
4.2.3.2.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	106
4.2.3.2.3. Yapısal Model	109
SONUÇ	115
KAYNAKÇA.....	123
EK 1- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Kullanım İzni	176
EK 2- Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Kullanım İzni	177
EK 3- İş Performansı Ölçeğinin Kullanım İzni	178
ÖZGEÇMİŞ	179

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	8
Şekil 1.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Davranışı.....	18
Şekil 2.1 Yüksek Güvenirlilik için Bilinçli Bir Yapı Modeli.....	49
Şekil 4.1 Araştırma Modeli.....	78
Şekil 4.2 Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı.....	85
Şekil 4.3 Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları.....	112

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar.....	11
Tablo 2.1 Bilinçli Farkındalığın Tutumsal Temelleri.....	41
Tablo 2.2 Farkındalık Süreçlerinin Çalışan Performansı ve Refahı Üzerindeki Potansiyel Etkileri.....	47
Tablo 2.3 Bilinçli Farkındalığın ve Umursamazlığın Özellikleri.....	60
Tablo 4.1 Alanya'ya Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Türkiye ve Antalya İçindeki Payı.....	86
Tablo 4.2 Örgütsel Farkındalık Ölçeği Maddelerinin DFA Sonuçları.....	93
Tablo 4.3 Örgütsel Farkındalık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	94
Tablo 4.4 Fornell-Larcker Kriteri.....	95
Tablo 4.5 Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı.....	95
Tablo 4.6 Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Uyum Değerleri.....	96
Tablo 4.7 Liderlik Algısı Ölçeğinin Faktör Yükleri, t-değerleri.....	99
Tablo 4.8 Liderlik Algısı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	100
Tablo 4.9 Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Faktör Yükleri, t-değerleri.....	101
Tablo 4.10 Örgütsel Farkındalık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	102
Tablo 4.11 İş Performansı Ölçeğinin Faktör Yükleri, t-değerleri.....	102
Tablo 4.12 İş performansı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	103
Tablo 4.13 Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum Değerleri.....	103
Tablo 4.14 Fornell Larcker Kriter Analizi.....	104
Tablo 4.15 Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı.....	104
Tablo 4.16 Çapraz Yükleme Değerleri.....	105
Tablo 4.17 Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	106
Tablo 4.18 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Frekans Dağılımları.....	107
Tablo 4.19 Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Frekans Dağılımı Tablosu.....	108
Tablo 4.20 İş Performansı Ölçeğinin Frekans Dağılımı Tablosu.....	109
Tablo 4.21 Yapısal Model Fornell-Larcker Kriter Analizi.....	109
Tablo 4.22 Yapısal Model Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı.....	110
Tablo 4.23 Yapısal Modelin Test Edilmesine İlişkin Referans Değerler.....	110
Tablo 4.24 Yapısal Model Uyum Değerleri.....	111
Tablo 4.25 Model VIF Değerleri.....	111
Tablo 4.26 Uyum İyiliği Göstergesi (Goodness of Fit- GoF).....	111
Tablo 4.27 Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları.....	113

KISALTMALAR LİSTESİ

AI	İstisnalarla Yönetim Aktif
ALTSO	Alanya Ticaret ve Sanayi Odası
ATB	Antalya Ticaret Borsası
AVE	Average Variance Extracted
BK	Basitleştirmekten Kaçınma
CB	Ekstra Çaba
CR	Composite Reliability
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DL	Dönüşümcü Liderlik
DS	Bireysel Destek
DV	İdealleştirilmiş Etki Davranış
EB	Esnekliğe Bağlılık
EL	Etkileşimci Liderlik
ET	Etkililik
DY	Doyum
EU	Entelektüel Uyarım
DTÖ	Dünya Turizm Örgütü
GD	Telkinle Güdüleme
GoF	Goodness of Fit
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio
HY	Hatalar ile Yüzleşme
IP	İş Performansı
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MBCT	Mindfulness Based Cognitive Therapy
LS	Liderlik Sonuçları
NFI	Normed Fit Index
OD	Koşullu Ödül
OPD	Operasyonlara Duyarlılık
OF	Örgütsel Farkındalık
PLS	Partial Least Square
PI	İstisnalarla Yönetim Pasif
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual

ST	Serbestlik Taniyan Liderlik
TDK	Türk Dil Kurumu
US	Uzmanlığa Saygı
VIF	Variance Inflation Factor
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

ÖZET

Araştırmada konaklama işletmeleri çalışanlarının liderlik algısı, örgütsel farkındalıkları ve iş performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle, örgütsel farkındalık ölçeğinin konaklama işletmelerinde kullanılmak üzere Türkçe'ye uyarlama süreci gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, Antalya merkez ilçelerinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları uyarlama çalışmasının evrenini oluşturmuştur. Veriler anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Ölçek uyarlama için çeviri işlemleri gerçekleştirilmiştir. Örgütsel farkındalık ölçeğinin faktör yapısının doğrulanması için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve beş boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar, hatalar ile yüzleşme, basitleştirmekten kaçınma, operasyonlara duyarlılık, esnekliğe bağlılık ve uzmanlığa saygıdır. Araştırma modeli için ise Alanya'da bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma modelinde yer alan liderlik algısı, örgütsel farkındalık ve iş performansı ölçeklerinin faktör yapılarının doğrulanması için DFA uygulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, liderlik algısı ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanında, liderlik algısının örgütsel farkındalık üzerinde ve örgütsel farkındalığın iş performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel farkındalığın ise liderlik algısı ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Algısı, Örgütsel Farkındalık, İş Performansı, Konaklama İşletmeleri

SUMMARY

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DIFFERENT LEADERSHIP STYLES, ORGANIZATIONAL MINDFULNESS AND JOB PERFORMANCE IN ACCOMMODATION BUSINESSES

In the study, it is aimed to determine the relationship between the leadership perception, organizational mindfulness and job performance of the employees in the accommodation businesses. For this purpose, the adaptation of the organizational mindfulness scale to Turkish for use in accommodation businesses was carried out. In this context, the employees of five-star accommodation businesses in the central districts of Antalya formed the universe of the adaptation study. Data were collected through a questionnaire. Translation processes were carried out for scale adaptation. To verify the factor structure of the organizational mindfulness scale, confirmatory factor analysis was performed and five dimensions were obtained. These dimensions are preoccupation with failure, reluctance to simplify information, sensitivity to operations, commitment to resilience, and deference to expertise. For the research model, the employees of 5-star accommodation establishments in Alanya were determined as the universe of the research. CFA (Confirmatory Factor Analysis) was applied to verify the factor structures of the leadership perception, organizational mindfulness and job performance scales in the research model. As a result of the findings, it was concluded that there is a significant relationship between leadership perception and job performance. Also, it has been determined that leadership perception is effective on organizational mindfulness and organizational mindfulness is effective on job performance. It has been determined that organizational mindfulness has a mediating role in the relationship between leadership perception and job performance.

Keywords: Leadership Perception, Organizational Mindfulness, Job Performance, Accommodation Businesses

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada yardımlarını esirgemeyen, bilgisi ve tecrübesiyle bana her zaman yol gösteren doktora eğitimim boyunca danışmanlığımı yürüten Sayın Prof. Ebru İÇİGEN'e,

Araştırma boyunca bilgileri ile her zaman destek Sayın Prof. Dr. Beykan ÇİZEL ve Sayın Prof. Dr. Bayram BIÇAK'a,

Jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Serpil KOCAMAN'a,

Tüm hayatım boyunca fedakârca ve büyük bir sevgiyle yanımda olduklarını bildiğim annem, babam, ablam ve yeğenim Durukan'a,

Bu süreçte yanımda olup destek veren herkese çok teşekkür ederim.

Burcu KARASAKALOĞLU

Antalya, 2022

GİRİŞ

Günümüzde, işletmeler hem maddi kaynaklar hem de maddi olmayan kaynaklar ile rekabet avantajı elde etmektedir (Halawi vd., 2005: 78). İşletmelerin başarılı olabilmeleri ve küresel sistemde rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanması gerekmektedir (Wright vd., 1994: 8). Başarılı işletmelerin özelliklerine bakıldığında sadece teknoloji ve patentlere ayrılan yatırımların değil, insan kaynağının doğru bir şekilde yönetilmesinin de etkili olduğu anlaşılmaktadır (Pfeffer, 1994: 4). İşletmelerin iyi bir yönetime sahip olmaması varlıklarını yok etmekle birlikte işletmenin varlığını tehlikeye sokacak kaotik sorunlara da yol açmaktadır. İş dünyasının değişen iş gücü demografisi ile hareket edebilmesi ve iyi bir yönetimi sağlayabilmesi için ise liderlere gereksinim duymaktadır (Kotter, 2001: 26). Weathersby'ın (1999:5) da belirttiği gibi iyi bir yönetim kıt kaynakların işletmenin amacına yönelik kullanılmasını amaçlamalı ve önceliklerin belirlenmesini, işin tasarlanmasını ve belki de en önemlisi kontrolün sağlanmasını incelemelidir.

İyi bir yönetim için örgütte iyi bir lider bulunmalı ve bu lider öncelikle örgüt içerisinde üst düzey bağlılık oluşturmak için zaman ve fırsat yaratmalıdır. Bir liderin sahip olması gereken en önemli özelliği, herkese eşit ve saygılı bir yaklaşım ve tutum içerisinde olmasıdır. Tutarlı davranan bir lider, örgüt içerisindeki güvenin büyümesini sağlayabilmektedir (Banutu-Gomez ve Banutu-Gomez, 2007: 70). Tüm bu tutumların yanında, liderlik kavramının zaman içerisinde değişim ve gelişim göstermesi ile birlikte sosyal, ekonomik, politik, ekolojik ve teknolojik değişimler gibi çevresel faktörlerin liderlik kavramının değerlendirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu unutulmamalıdır (Alimo-Metcalfe, 2013: 17). Diğer yandan liderlerin astlarının tutumlarını, algılarını, davranışlarını ve çalışma ortamına tepkilerini etkileyebildiği, bu nedenle çalışanları olumlu ya da olumsuz bir şekilde yönlendirme gücüne sahip olduğu kaçınılmaz bir gerçektir (Yukl, 1989a: 212). Bu nedenle liderler, örgüt içerisindeki yöneticilerin ve çalışanların bilişsel ve duygusal süreçlerinde olduğu gibi iş performanslarında da onları motive edebildiği gibi demotive de edebilmektedir (Beloni, 2012: 111). Bu nedenle liderlerin çalışanlar üzerindeki rolü yadsınmamaktadır.

Örgütün verimliliğini artırmak dolayısıyla çalışanların performansını artırmak için hatasız ve sorunsuz bir iş sürecinin ve uygulamaların gerçekleşmesi önem arz etmektedir. Örgüt içerisindeki gerekli önlemlerin alınması ve düzenlenmesi ile çalışanların iş kaybı

azalmaktadır (Dierynck, 2017: 7). Bu bağlamda, doğu felsefelerinden etkilenecek geliştirilen ve bilimsel yöntemlerle ele alınan bilinçli farkındalık kavramından yola çıkılarak ortaya konan örgütsel farkındalık teorisinden söz etmek önemlidir. Örgütsel farkındalık kavramı grupların fark ettikleri şeyle ne yaptıkları kadar kendini fark etme eylemiyle de ilgilidir (Weick vd., 1999: 36). Aynı zamanda, örgütsel farkındalık, kurumları çevrelerine duyarlı, yeni bilgilere açık ve meraklı tutan ve beklenmedik olayları hızlı, esnek ve etkili bir şekilde yönetebilen süreçleri ifade etmektedir (Langer ve Moldoveanu, 2000: 132). Bu doğrultuda, örgütsel farkındalık, belirli bir örgütün ortaya çıkabilecek tehditleri değerlendirebilmesi ve olayları veya sistem arızalarını önlemek için hızlı ve güvenilir bir şekilde yanıt verebilmeleri için ayrıntıları yakalayabilme ve değişikliklere duyarlı olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2015: 2). Çalışanların örgütsel faaliyetlerdeki dikkatleri ve farkındalıkları örgütün hatasız ve eksiksiz bir şekilde iş yapmasını sağlayarak örgütün verimliliğini artırabilmektedir. Bu anlamda çalışanların örgütsel farkındalıklarının yüksek olması hata yapma ve başarısız olma ihtimalini azaltabilecektir.

Çalışmanın bir diğer konusu olan iş performansı kavramı ise, bir bireyin belirli bir zaman içerisinde örgüt için gerçekleştirdiği davranışların beklenen toplam değeri olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo, 2003: 39). Farklı özelliklere sahip çalışanların iş performansındaki farklılıkları, insanların ilgi duydukları bireysel farklılıklarla ve ilerlemeye yönelik stratejilerle ilgilidir. Örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla iyi geçinmek isteyenler iş birliği içerisinde ve uyum sağlayarak takım halinde çalışmakta, arkadaşça bir tavır sergileyerek gruptan sıyrılmamaya çalışmaktadır. Örgüt içinde ilerlemek isteyenler gönüllü olmaya, inisiyatif almaya, sorumluluk sahibi olmaya ve yöneticilerinin performanslarını fark etmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar (Hogan ve Shelton, 1998: 133). Bu durumun sağlanabilmesi için de çalışanların örgütte meydana gelebilecek problemleri en aza indirmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, örgüt içerisindeki faaliyetlerin farkında olan ve süreci takip eden çalışanların olması gerekli farkındalığın ve dikkatin sağlanmasında önem arz etmektedir. Dolayısıyla, farkındalıklı bir örgütlenmede, sosyal destek ve kaynak sağlanması ile iş deneyimi iyileşmekte, performans artmakta ve işten ayrılmalarda azalış gözlemlenmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 732).

Bu çalışmanın gerçekleştirildiği turizm endüstrisi Dünya’da olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik, kültürel ve sosyolojik açıdan önemli bir endüstri haline gelmiştir. Turizmin temel faaliyet alanlarından biri olan konaklama alanının emek yoğun yapısı (Dinçer vd., 2013: 43), üretimin ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi özelliği (Afşar, 2002: 149) ve turistlerin her an otel çalışanları ile doğrudan iletişim içerisinde olması hali (Pelit vd., 2018: 89)

konaklama işletmeleri çalışanlarının iş performanslarının önemini ortaya koymaktadır. Bu anlamda konaklama işletmeleri çalışanlarının performansı ile ilişkili unsurların belirlenmesi konaklama işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesinde ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında önem arz etmektedir. Bu nedenle otel çalışanlarının performansları ile ilişkili unsurların incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. İşletmelerde çalışanların performanslarının yöneticilerin liderlik tarzlarına göre şekilleneceği öngörülmektedir. Ayrıca işletmelerin ani beklenmedik olaylara karşı hazır olması ve hataları önceden öngörebilme yetisine sahip olması yanında hataları bir başarısızlık olarak değil bir sonraki hatanın yapılmaması için bir önleyici olarak algılanması, başka bir ifade ile çalışanların örgütsel farkındalığa sahip olmasının onların performansları üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, konaklama işletmeleri çalışanlarının liderlik algıları ve örgütsel farkındalık düzeyleri ile iş performanslarına yönelik ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca örgütsel farkındalık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması da gerçekleştirilerek ilgili literatüre kazandırılması hedeflenmektedir. Turizm endüstrisi çalışanları için liderlik, örgütsel farkındalık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda turizm endüstrisi gibi emek yoğun bir endüstride yapılan bu çalışma ile literatüre katkı sağlanması ve literatürdeki bu boşluğun giderilmesi amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde ve örgütsel performansını artırmasında, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasının ve düşük maliyette üretim sonucu kar elde etmesi gibi rasyonel hedefler belirlenmesinin önemli olduğu belirtilmektedir (Lado vd. 1992: 78; Petrick vd., 1999: 58; Rhodes vd., 2008: 86). İşletmelerin rekabet avantajı kazanmasında insan sermayesinin önemi anlaşılmış ve işletmelerin varlıklarını sürdürmesi, başarısını devam ettirmesi için buna her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyduğu belirtilmiştir (Afiouni, 2007: 124). Bu nedenle işletmelerin insan kaynaklarına daha yenilikçi bir şekilde yatırım yapmaları beklenmektedir. İşletmeler, çalışanların yeteneklerini yöneterek ve yenilikçi düşüncelerine ilham vererek olumlu psikolojik kapasiteye sahip bir yapıda örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamalıdır. Bu doğrultuda özgün liderler ve takipçiler yetiştirilmelidir (Toor ve Ofori, 2010: 341). Liderler, örgütsel bilgiyi yönetme sürecinde merkezi bir rol oynamaktadırlar. Liderler; vizyon, motivasyon ve bilginin rekabet avantajına dönüştürülmesini kolaylaştıran ve örgütteki her düzeydeki yapıyı oluşturan kişilerdir (Bryant, 2003: 32). Çünkü, liderlik kurumsal performansı artırmanın kritik unsurlarından birisi olarak görülmektedir. (Riaz ve Haider, 2010: 29). Bu nedenle günümüzün rekabetçi ve zorlu koşullarında örgütler, başkalarına hizmet eden ve ortak bir vizyonu yerine getiren etik ve etkili liderler arayışı içindedir (Zehir vd., 2013: 1). İnsan doğası gereği motive edilmiş bir organizmadır. Örgüt ise doğası gereği yapılandırılmakta ve kontrol edilmektedir. Dolayısıyla, kişilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına ve motivasyonel potansiyellerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilen liderler örgütsel hedeflerin yerine getirilmesinde de önemli bir konumdadır (Bass, 1990a: 43).

Liderlik kavramı ile birçok araştırma yapılmış ve liderlik teorisi ile yıllar içinde birçok kavramsal tanım ve teori üzerinde tartışılmalar gerçekleştirilmiştir (Graen ve Bien, 1995: 220; Scandura ve Schriesheim, 1994: 1588; Khatri, 2005: 19; Madlock, 2008: 64, Day vd., 2014: 63). İlk liderlik araştırmalarına ise Galton (1869) tarafından gerçekleştirilen Hereditary Genius isimli çalışmada, “Büyük Adam Teorisi” (Great Man Theory) ile başladığı ifade edilmektedir (Antonakis vd., 2018: 8; Hoffman vd., 2011: 348). Büyük adam teorisiyle birlikte başlayan liderlik yaklaşımında, liderlik seçkin kişilere ait bir özellik olarak ifade edilmiştir (Fidan, 2019: 54). Liderlik ile ilgili teorilerin gelişim sürecine bakıldığında ise “Büyük Adam Teorisi”nden davranışsal teoriye, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorilerine kadar uzanan bu süreçte teoriler, temel olarak, ortaya çıktıkları dönemlerin liderlik

anlayışlarını yansıtmıştır (Dartey-Baah, 2015: 99). Liderlik tanımı genellikle liderlerin özellikleri, nitelikleri ve davranışları ile ifade edilmiştir. Bunun yanında liderlik kavramı farklı kültürlerde farklı şekillerde değerlendirilmiştir (Horner, 1997: 270). Ancak genellikle liderlik kavramı, liderler ve takipçileri arasındaki etki ilişkisine dayanmaktadır. (Rost, 1993: 100). Çoğu tanım liderliğin, bir kişinin, grubun ya da örgütün bünyesinde gerçekleştirilen işleri ve ilişkileri biçimlendirmek amacıyla diğerleri üzerinde kasıtlı bir sosyal etki sürecini içerdiği varsayımına dayanmaktadır (Brooks, 2003: 22).

Yıllar içinde ortaya çıkan geleneksel liderlik yaklaşımları liderin ortaya çıkışını kişilik özelliklerine bağlarken, modern yaklaşımlar liderin kişisel özelliklerinin dışında kalan bazı davranışsal olguların da bir kişinin lider olarak algılanmasında etkili olduğunu ileri sürmüştür (Erdoğan, 1991: 333). Böylelikle, zaman içerisinde liderlik teorileri ile ilgili genel kabul görmüş üç varsayım ortaya çıkmıştır. Bu varsayımlar; kolayca tanımlanan liderlik faaliyetlerinin ampirik gerçeklikte olduğu, liderliğin insan ve örgütsel etkinliği etkileyen önemli bir değişken olduğu ve liderlik teorileri ve araştırmalarının açıklanmasına ihtiyaç duyulduğu şeklindedir (Davis ve Luthans, 1979: 237). Kouzes ve Posner (1990: 30) ise; yıllar süren çalışmalarında takipçilerin liderlerde ne beklediğine ve hangi özelliklere hayran olduklarına cevap aramış ve takipçilerin bir liderde en çok dürüstlük, ileri görüşlülük ve ilham verici olma özelliklerini görmek istediği sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda iş dünyasından bir örnek vermek gerekirse; Xerox'un Reprographic Business Group yöneticilerinin inisiyatif almaları ve çalışanların fikirlerini dikkate almaları ile ilgili olarak 44 etkili yönetim davranışı belirlenmiştir. Bu yönetim davranışlarına göre liderler, iyi performans gösteren çalışanların gelişmelerini desteklemekte, onları takdir etmekte ve ücret artışı yapabilmektedir. Aksi durum söz konusu olduğunda ise çalışanlar cezalandırılmaktadır (Bass, 1990b: 20).

Liderlik literatürü, çoğunlukla endüstrileşmiş Batı kültürünü yansıtan bir varsayımaya dayanmaktadır. Neredeyse hakim olan tüm liderlik teorileri ve eldeki deneysel kanıtların çoğu Batı dünyası kültürünü yansıtmaktadır (House ve Aditya, 1997: 409; Gutierrez vd., 2012: 69; Sanchez-Runde vd., 2011:207). Batı paradigmasında liderlik, büyük ölçüde astlardan alınan desteğin düzeyine bağlı olmakta dolayısıyla ekip çalışması, yetkilendirme ve moral üzerindeki mevcut durum ile ilişkilendirilmektedir (Blunt ve Jones, 1997: 13; Wendt vd., 2009: 28).

İyi bir lider olabilmek için bazı liderlik ilkelerinin uygulaması gerekmektedir. Liderlik kılavuzu olarak değerlendirilebilecek ilkeleri Sharma ve Jain (2013: 312) şu şekilde ifade etmiştir.

- Kendini tanıma ve kendini geliştirme: Kendini tanımak için, niteliklerin anlaşılması, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Teknik açıdan yetkin olma: Bir lider, işini ve çalışanlarının görevlerini bilmelidir.
- Eylemler için sorumluluk alma: Örgütü zirveye yönlendirmenin yolları aranmalıdır. Durum analiz edilmeli, yanlış giden eylemler düzeltilmeli ve bir sonraki zorluğa hazırlanılmalıdır.
- Doğru ve zamanında kararlar alma: İyi problem çözebilmek ve karar vermek için planlama araçları kullanılmalıdır.
- Örnek olma: Çalışanlar için iyi bir rol model olunmalıdır. Lider, yapılanları sadece görmemeli aynı zamanda anlamalıdır.
- Çalışanlar tanınmalı ve onların refahlarına önem verilmelidir. Çalışanlara içtenlikle bir ilgi gösterilmelidir.
- Çalışanların bilgilendirilmesi: Tecrübeli ve önemli kişilerle nasıl iletişim kurulacağı bilinmelidir.
- Çalışanlarda sorumluluk duygusunun geliştirilmesi: Mesleki sorumlulukların yerine getirilmesi ve iyi karakter özelliklerinin geliştirilmesinde yardımcı olunmalıdır.
- Görevlerin anlaşıldığından, denetlendiğinden ve gerçekleştirildiğinden emin olma: Bu sorumluluğun anahtarı iletişimdir.

1.1.1. Liderlik Kavramının Tarihsel Süreci

Liderlik kavramı, çok eski zamanlardan itibaren merak uyandıran ve araştırılan bir konudur. Antik Yunan döneminden itibaren ilgi çeken liderlik konusu ilgili dönem düşünürleri tarafından da sorgulanmış ve iyi bir liderde olması gereken özellikleri tartışan ilk düşünürler olarak kabul edilmişlerdir. Aristo, bir bireyin hayatta ne için çabalaması gerektiğine dair bir değerlendirme yapmış ve bir liderde bulunması beklenenleri tartışmıştır (Nelson, 2015: 1). Bunun yanında, liderlik kavramının Batı dünyasının felsefi anlayışından etkilendiği ve binlerce yıldır incelenmiş ve analiz edilmiş bir konu olduğu belirtilmektedir. Platon, Aristoteles, Plutarch, Erasmus, Luther, Hobbes ve Locke gibi Batı'nın en etkili düşünürlerinin ve bilim insanlarının çoğu, fikirlerin kim tarafından ve neye dayanarak yönetilmesi gerektiğini sorgulamışlardır (Wilson, 2013:16). Platon'un liderlik ile ilgili düşünceleri zamanında etkili olan bir anlayış olmuştur. Platon, liderliği insanlar becerileri ve uzmanlıkları göz önünde bulundurarak tanımlamıştır. Ancak, Platon toplumun yararına ahlaki bir şekilde lider olmayı amaçlayanların bile sistem tarafından yozlaşacağından ve bu nedenle

liderlerin toplumun sağlığı için hayati önem taşıdığından bahsetmekte dolayısıyla yozlaşmış bir liderin kaçınılmaz olarak toplumu da yok edeceğini vurgulamıştır (Grint, 2011: 4). Genel bir değerlendirme yapıldığında düşünürlerin liderliği iki temel yaklaşım çerçevesinde tartıştığı görülmektedir. Bu tartışmada, liderlerin ne yapması gerektiğine dair kuralcı veya normatif düzenlemeler ile liderliğin ne gerektirdiğine dair analitik çalışmalar yürütülmüştür (Wilson, 2013: 10).

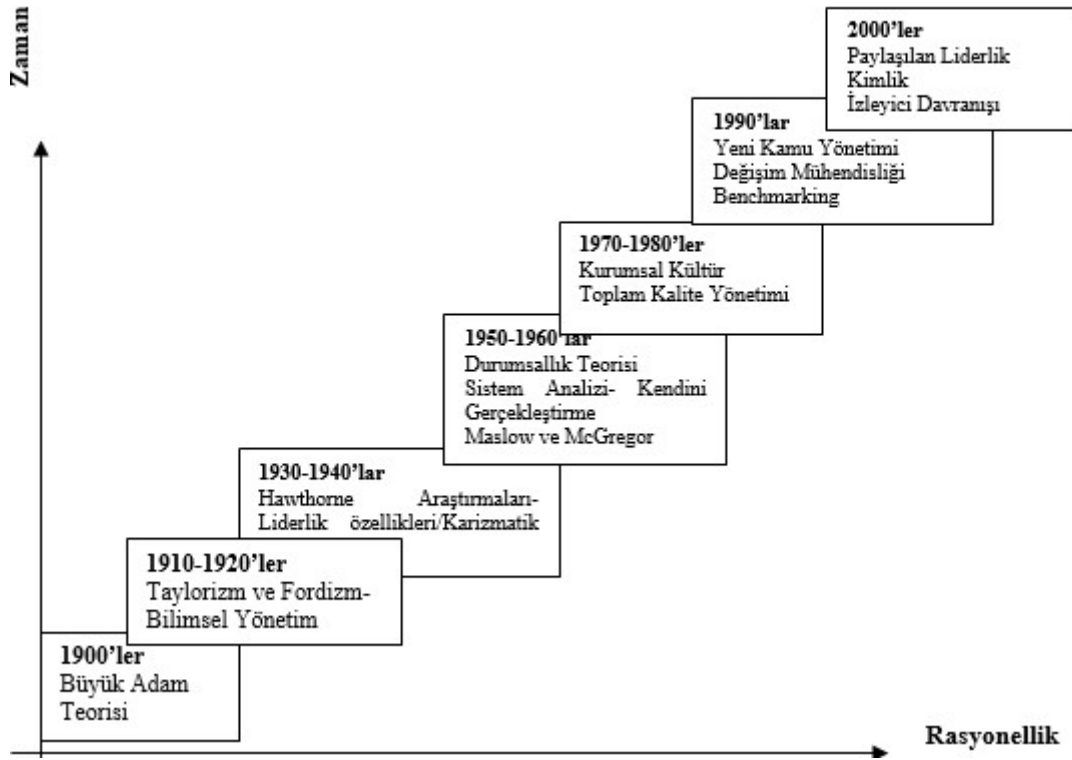
Liderlik kavramının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi hakkında bilgi sahibi olmak liderlik kavramının anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle Şekil 1.1’de liderlik kavramının tarihsel süreci yer almaktadır.

Liderlik kavramının ilk incelendiği yılların 1900’lü yıllarda olduğunu söylemek mümkündür. Yirminci yüzyılın ortalarından önce, Büyük Adam Teorisi ile liderlik kavramının tartışılmaya başlanmasının ardından liderlerin takipçilerinden farklı olduğu ve kaderin önemli bir belirleyicisi olduğu konusunda fikir birliğine varılmış ve liderlerin doğduğu yönünde genel bir kanı söz konusu olmuştur. John F. Kennedy ve Martin Luther King gibi önemli kişiler içsel yeteneklerini durumsal güçlerle ilişkilendirilen büyük adamlara örnek olarak gösterilmektedir (Organ, 1996: 1). Ayrıca sanayi devrimi gerçekleştikten sonraki dönemin devamında aristokratların meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamayacağı ve oluşan yeni örgütler için uygun liderleri ortaya çıkaramayacağı düşüncesinin hakim olması ile birlikte liderlik ile ilgili büyük değişimler başlamıştır (Clawson, 2014: 37).

1920’li yıllara gelindiğinde Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya konulan yönetim bilimi anlayışı çerçevesinde israfı ortadan kaldırarak işgücü verimliliğinin artırılması amaçlanmıştır. Taylorizm, çalışanın zamanını, hareketini ve enerjisini artırmak için en az girdi ile en çok çıktının oluşması sağlanarak işletme yönetimi bilimi olgusunu tanıtmaya çalışmıştır. (Saltman ve Means, 2017: 126). Bu çerçevede Taylor, bir liderden beklenenleri açıkça bahsetmese de sonrasında anlaşılacak olan lider özelliklerini durumsallık çerçevesi ile şu şekilde açıklamıştır (Greenwood, 1996:4):

“Elbette, farklı iş türlerini yönetmek için gereken organizasyonların doğasının, basit tonajlı işlerden ... büyük makine işlerine, karmaşık organizasyonuyla çeşitli işler yapanlara kadar çok büyük ölçüde değişmesi gerektiği açıktır. Bir işte başarılı olan yöneticileri sıklıkla farklı türden mutlak başarısızlıklar yaşamalarının nedeni, gerekli organizasyon türündeki bu büyük farktır” (Taylor, 1911: 91-92).

Tarihsel süreç içerisinde, 1930 yıllarında ise nitelikler, liderlik kavramının tanımlanmasında odak noktası haline gelmiştir. Bu anlayışla; liderlik, bir bireyin kendine özgü kişilik özelliklerini kullanarak çalışma grubu ile etkileşim halinde olması şeklinde tanımlanmış ve bu etkileşimin karşılıklı olabileceği belirtilmiştir (Northouse, 2010: 3).



Şekil 1.1 Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Grint, 2011:11

Klasik yönetim anlayışı yaklaşımında yer alan Max Weber'in bürokrasi yaklaşımı ile birlikte karizmatik lider kavramı öne çıkmaya başlamıştır. Bir liderin gücü; takipçilerini etkileme yeteneğinden, algılanan yetkinliğinden ya da karizmasından kaynaklanabilmektedir (Allio, 2013: 6). 1940'larda ise liderlik, iş yeri veya dış koşullardan kaynaklanan prestij veya güç dışında, kişileri ikna etme veya yönetme yeteneği şeklinde anlaşılmıştır (Ciulla, 2004: 306). Judge ve arkadaşları (2004:36) ise 1940'lı yılların liderlik alanı için önemli bir dönem olduğunu belirtmişlerdir.

1950'li yıllardan itibaren araştırmaların çoğu, teorik yönelimlere bakılmaksızın liderlerin davranışlarının nasıl algılandığı konusuna yönelmiştir (Ayman ve Korabık, 2010: 163). Bu yıllarda başarılı bir liderde hangi davranışların gerekli olduğunu açıklamak için davranışsal liderlik teorisi geliştirilmiştir (Goff, 2003: 3).

Dünyadaki gelişmeler ışığında 1970'lerin durgunluk sürecini takip eden dönemde, görev ve üretime yönelik endişeler bazı araştırmacıların dikkatini çekmiş ve "yönetim" ile ilgili bazı kavramlar bugün günümüzde "liderlik" olarak tanımlayabileceğimiz şekilde ele alınmıştır (Alimo-Metcalf ve Alban-Metcalf, 2005: 51). Bu anlamda İkinci Dünya Savaşı sonrasında meydana gelen gelişmeler ile birlikte 1980'lere kadar olan dönemde, liderlik araştırması davranış bilimi ile karakterize edilmiştir (Gumus vd., 2018: 27). 1980'lerdeki

liderlik çalışmaları ise dönüşümcü, karizmatik, vizyoner ve ilham verici liderlik kavramlarının geliştirilmesine ve tartışılmasına yönelik olmuştur (Storey, 2005: 30). Ayrıca kişisel durumsal teoriler de, savaş ve kriz gibi olayların liderlerin ortaya çıkmasında da etkili olduğu fikrini savunmaktadır (Landis vd., 2014: 99). Yönetim biliminin Taylorist ve Fordist liderlik sembolleri ise astları harekete geçmeye motive eden dönüşümcü veya karizmatik liderliğe odaklanan anlayışa dayanmaktadır (Brocato vd., 2011: 36). Buna karşılık, Avrupa Birliği'nin gelişimine ilişkin bazı çağdaş yorumcular, Avrupa tarihinin kültürel mirasından farklı olarak değerlendirilen ve yerel olarak etkili olabilecek yeni bir liderlik olan "Euromanajer"dan da bahsetmişlerdir (Smith, 1997: 376).

Maccoby'ye (2000: 58) göre stratejik ve operasyonel olmak üzere iki tür lider vardır. Stratejik liderin birinci önceliği, şirketin geleceğini öngörmek ve onu oluşturmak için gereken kaynakları yatırmaktır. Operasyonel liderler vizyonu uygulama görevine sahiptir. Ancak her iki liderin de örgütlerini başarılı kılmak için yapabilecekleri şunlardır; yetenek seçmek, insanları motive etmek, koçluk yapmak ve güven inşa etmektir. Vroom ve Jago (2007: 18) da liderliğin bir süreç olduğunu belirtmiş, bu sürecin ise motive eden bir etki yarattığını ifade etmiştir. Ayrıca liderlerin takipçileri ile ortak bir hedef arayışında kalarak iş birliği içinde olduğu savunulmuştur.

1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları Arasındaki Farklar

Liderlik, bir veya daha fazla kişinin başkalarının gerçekliğini tanımlamaya ve yapılandırmaya çalıştığı bir süreçle ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifade ile liderlik, bireylerin gerçekliğinin tanımlanmasında ya da algılanmasında rol oynamaktadır (Smircich ve Morgan, 1982: 258). Bolden ise (2004: 5) liderlik kavramının örgütsel, sosyal ve kişisel süreçlere odaklanan karmaşık bir olgu olduğunu belirtmiştir. Burada belirtilmesi gereken nokta liderliğin, insanları zorlama yoluyla değil motivasyonla grup hedeflerine doğru çalışmaya ilham veren bir etkiye bağlı olmasıdır.

Yirminci yüzyılın başlarında davranış bilimciler, liderliğin belirleyici özelliklerini inceleyerek iyi bir lider olabilmek için kazanılması gereken özelliklerin eğitim yoluyla kazanılabileceğini belirtmişlerdir (Maslanka, 2004: 8). Bunun yanında, 20. yüzyılda liderlik çalışmaları sonucu liderliğin kişinin doğduğu içsel ve kişisel niteliklerle ilgili olduğu ifade edilmiştir (Horner, 1997: 270). İyi bir yöneticinin sahip olması gereken niteliklerin kahramanlık ya da zeka olmadığı, sadakat, sağlam fikirlilik, sıkı çalışma, analitik yetenekler ile içe dönüklük, hoşgörü ve iyi niyet gibi nitelikler olması gerektiği ifade edilmiştir (Zaleznik, 1992: 3). Güçlü liderler, otoriter yeteneklere sahiptir ve konuşmalarında mizah ile

ironiyi birlikte kullanmaktadır. Daha anlaşılır olmayı sağlamak ve takipçilerini etkileyebilmek için teşbih ve metafor gibi figüratif bir dil kullanmakta ustadırlar (De Vries ve Engellau, 2004: 53). Diğer yandan, iyi bir liderlik anlayışı ortak bir vizyon yaratmak ile ilgilidir. Çalışanlar, işletme vizyonuna katılmak için motive edilmeli ve kendi çıkarlarını örgüt ile uyumlu hale getirmeye teşvik edilmelidir. Kısaca liderlik emir vermek ile ilgili değil, ikna etmek ile ilgilidir (Weathersby, 1999:5).

Yukl (1989a: 25) lider ile yönetici kavramlarını karşılaştırmış ve bu iki kavramın nasıl değerlendirilmesi gerektiğini açıklamıştır. Yöneticiler istikrar, düzen ve verimliliğe değer verir ve kısa vadeli sonuçlara odaklanmaktadır. Bunun yanında liderler, işlerin nasıl yapılacağıyla ilgilenmeye ve insanların daha iyi performans göstermelerini sağlamaya çalışırken yapılması gereken işler konusunda kişilerin anlaşmaya varmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Liderler yenilikçilik, esneklik ve uyumun yanında insanları ve ekonomik çıktıları da umursar, uzun vadeli hedef ve stratejiler belirlerler. Geleceğin liderlerinin sahip olması gereken nitelikler arasında vizyon, değer, motivasyon, yönetim yeterliliği, mentorluk, iletişim uzmanlığı, güven oluşturma yeteneği ve sorumluluk alma isteği gibi nitelikler yer almaktadır. Ayrıca liderlerin dayanıklı, cesaretli, kararlı, uyumlu ve esnek bir yapıya sahip olması beklenmektedir (Simon ve Stautzenbach, 2003: 1833). Liderler, hedeflenen vizyona ulaşabilmek için insanları motive etmeli ve onlara ilham vermelidir. Engellere rağmen, liderler insanları doğru yönde harekete geçirmeli ve bunu yaparken de takipçilerinin duygularına ve değer sistemlerine önem vermelidir (Baltaş, 2005: 128). Stanley (2006: 32) de lider ve yönetici kavramını karşılaştırmış ve liderlerin insanlara ve anlamlara odaklandığını, yöneticilerin ise duygusal katılım sağlama eğiliminde olduğunu dolayısıyla olayların anlaşılması düşüncesinden uzaklaşabileceğini belirtmiştir. Mclean ise (2005:16) lider ve yönetici kavramlarının özelliklerini şu şekilde belirtmiştir. Hiyerarşideki bir role sahip olan yönetici, astların eylemini yönetmekte ve insan kaynakları faaliyetlerinin belirlenen hedeflere ulaşması için planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol etme süreçlerini izlemektedir. Bir lider ise kişisel gücünü veya karizmasını kullanarak, diğer insanları bir konu hakkında harekete geçmelerini sağlamakta ve onları etkileyebilmektedir (Lunenburg, 2013: 15).

Yöneticiler örgütün en iyi çıktılara ulaşabilmesi için işlerin doğru yapılmasını sağlamaktadır. Liderler ise işletmelerin değişimlere uyum sağlayabilmesi için gereken yenilik ve değişimleri yaparak, örgüte yaratıcılık ve vizyon katmayı hedeflemektedir. Liderlik sürecinde; lider, izleyici ve koşullardan oluşan karmaşık bir yapı oluşmaktadır (Koçel, 2015: 675).

Liderler, sezgiseldir ve çalışanları performans göstermelerini sağlamaktadır. Lider, motive edici bir örgütsel tarzı benimseyerek ve çalışanları teşvik ederek işi heyecan verici hale getirme eğilimindedir. Yöneticiler ise koordine etme ve dengeleme ihtiyaçları için sistemlere ve yapılara büyük bir güven duymakta ve bu nedenle planlama, tahmin, sermaye bütçelemesi gibi sistemlere hakim olmaktadır (Watson, 1983: 10). Yönetici ve lider kavramları genellikle birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen Tablo 1.1’de görüleceği üzere bu iki kavram aynı şeyi açıklamamaktadır. Rowley’ye (1997: 80) göre liderler, yön ve vizyon duygusu ile bu vizyonun aktarılmasıyla ilgilenmektedirler. Liderler grup halinde başkaları ile çalışmayı ve ilişkilerin sürdürülmesini amaçlamaktadır. Bununla birlikte, tüm iyi yöneticiler aynı zamanda iyi bir lider de olabilmektedir. Ancak, kişi kaynakların iyi bir yöneticisi olabilirken insani açıdan iyi bir lider olmayabilmekte, aynı şekilde iyi bir lider olan bir kişi de iyi bir yönetici olmayabilmektedir. Her iki rol de öğrenilebilir; kazanılan beceriler her iki rol ile geliştirebilir (Sullivan ve Garland, 2010: 41).

Tablo 1.1 Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar

	Yönetici	Liderlik
Planlama	Planlama ve Bütçeleme ile; Gerekli sonuçları elde etmek için ayrıntılı adımlar ve zaman çizelgeleri oluşturmak ve ardından bunu gerçekleştirmek için gerekli kaynakları tahsis etmektir.	Yön Belirleme Bir gelecek vizyonuna ulaşmak için gereken değişiklikleri ve stratejileri geliştirmektir.
İnsan Ağı Oluşturma	Organize Etme ve İstihdam Gerekliklerini yerine getirmek için bir yapı oluşturmak, bu yapıyı çalışanlarla birlikte uygulamak için sorumluluk ve yetkiyi devretmek ve uygulamayı izlemek için yöntemler veya sistemler oluşturmaktır.	İnsanları Etkilemek Vizyon ve stratejileri anlayan takımların oluşumunu etkilemek için iş birliğine ihtiyaç duyulabilecek söz ve eylemleri iletmeektir.
Yürütme	Kontrol Etme ve Problem Çözme İşle ilgili sonuçları ayrıntılı biçimde planlayarak izlemek ve sorunları çözmek için planlama ve düzenleme yapılmaktadır.	Motivasyon ve İlham Verici Olma İnsanları, çok temel, ancak çoğu zaman karşılanmamış insani ihtiyaçlarını karşılayarak değişime yönelik bürokratik engellerin aşılması için harekete geçirmektedir.
Sonuç	Öngörülebilir bir düzen oluşturmak için çeşitli paydaşların beklediği temel sonuçları tutarlı bir şekilde üretme potansiyeli oluşturulmaktadır.	Fark yaratan ve yararlı bir değişim gerçekleştirebilme potansiyeli oluşturulmaktadır.

Kaynak: Kotter, 1990:6

Özetle; yöneticiler örgüt içerisindeki işleyiş ve örgütsel fonksiyonların çalışması ile ilgilenirken liderler sadece yapılan işin yönetilmesi ile ilgilenmemektedir. Liderler çalışanlarına ilham veren, yaratıcı fikirler üreten, kitlesini etkileyebilen ve hayal kurmalarını sağlayan koşulları yaratan kişilerdir. Aynı zamanda, liderler çalışanları etkilerken örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanları motive edebilmeli ve gerekli stratejileri ve planları belirleyerek çalışanların görevlerini tanımlamalıdır.

1.1.3. Liderlik Öğrenilebilir Mi?

Liderliğin doğuştan mı ya da sonradan öğrenilen bir yeti mi olduğu uzun yıllar tartışılan bir konu haline gelmiştir (Brungardt, 1996; Lewis, 1991; Frazier ve Reintzell, 1996; Fifer, 1997). Liderliğin doğuştan gelebileceğini tartışan bilim insanlarının görüşlerinin (Galton, 1869; Halpin ve Winer, 1957; Kirkpatrick ve Locke, 1991) yanı sıra sonradan öğrenilebilir olduğunu belirten bilim insanları da (Crosby, 2017; Frohman ve Howard, 2013; Kerfoot, 1998; Taylor, 2003) bulunmaktadır. Doğuştan lider kavramı ile, eski çağlardaki hükümdarlar, tarihi siyasi kişiler ile kahramanlar ve kültürel efsanelere yansıyan doğuştan üstün yetenekli kişiler kastedilmektedir. Antik dönemlerde, liderlerin kendilerini takipçilerinden ayıran belirli kişisel özellikler gösterdiği varsayılmıştır. Örneğin; Plato, liderlerin üstün muhakeme kapasitesine ve bilgeliğine sahip olduğuna inanmıştır (Matthews, 2015: 59). Francis Galton tarafından ileri sürülen Büyük Adam Teorisi sonraki dönemlerde bilim insanları tarafından son derece tartışmalı bulunmuş hatta ırksal bir yaklaşım içinde olduğu belirtilmiştir (Matthews, 2015: 60). Büyük Adam Teorisi, liderlik özelliklerinin kalıtsal olduğunu ve dünyada başarıyla tamamlandığını gördüğümüz her şeyin büyük liderler tarafından yapıldığını ifade etmektedir (Carlyle, 2012).

Liderliğin öğrenilebilir olup olmadığına yönelik tartışmalara bir yanıt aramak amacıyla Doh (2003: 60) liderlik alanında çalışan bilim insanları ile röportaj yaparak araştırmıştır. Röportajlar sonucunda liderliğin öğrenilebilir olduğu sonucuna ulaşılmış ve yöneticilerin liderler ile liderliği tartışmasının liderlik deneyimlerinden yararlanılması açısından faydalı olacağı belirtilmiştir. Avolio (2005: 2) ise liderlik doğuştan gelen bir özellik ise neden liderlik gelişimi atölye çalışmaları olduğunu sorgulamıştır. Boerma ve arkadaşları (2017: 3) ise liderliğin mavi gözlü veya kıvılc saçlı doğmamız gibi bir durum olmadığını özellikle seçkin liderlerin, sıkı çalışma ve deneyimler yoluyla zaman içinde gelişebileceğini belirtmiştir. Yukl (1989a: 425) ise başarılı bir liderlik eğitimi ile nitelikli liderlerin yetiştirilmesinin mümkün olacağını bunun da eğitim programlarının etkinliğinin ne kadar iyi tasarlandıklarına bağlı olduğunu belirtmiştir. Lider eğitiminin, öğrenme süreçleri ve eğitim teknikleri üzerine yapılan araştırmalardaki bulgularla tutarlı olacak şekilde tasarlanması ve yürütülmesi halinde başarılı olma olasılığının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda başarılı bir liderlik eğitiminin sahip olması gereken gerekli koşullar;

- Net öğrenme hedefleri
- Açık, anlamlı içerik
- İçeriğin uygun şekilde sıralanması
- Eğitim yöntemlerinin uygun oluşturulması

- Aktif uygulama fırsatı
- Alakalı, zamanında geri bildirim
- Kendine güven
- Uygun takip faaliyetleri olarak sıralanmaktadır.

Dolayısıyla bugün bazı alanlarda liderliğin öğrenilebilir olup olmadığı tartışılrsa da liderlik özelliklerinin eğitim ve çalışma ile geliştirilebilecek nitelikler olduğu kabul edilmektedir.

1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramının geliştirilebilmesi için liderlik teorilerinin kullanılması gerektiği ve bir liderlik teorisinin eğitim ve gelişim için kullanılacaksa, yöneticiler, yetkililer ve yeni ortaya çıkan liderler tarafından kabul edilebilir kavramlar ve varsayımlar içinde teoriye oturtulması gerektiği belirtilmektedir (Bass; 1990a: 37). Bu nedenle liderlik kavramının gelişim sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için liderlik teorilerinin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Liderlik teorilerinde, yıllar içerisinde değişim ve gelişim göstererek farklı teoriler ortaya çıkmıştır. İlk olarak, sadece liderlerin kişiliğinin, özelliklerinin veya davranışlarının dikkate alındığı tek boyutlu içsel ve bireysel bir süreç ele alınmıştır. Daha sonra liderin başkalarıyla olan etkileşimleri dikkate alınarak ikili ilişkiler üzerine çalışılmıştır. Lider-üye etkileşimi konularından ayrı olarak daha sonra liderlik denklemine grup süreçleri de eklenmiş ve liderlik kavramının açıklanmasında liderlerin astları ile etkileşimi de dikkate alınmaya başlamıştır (Van Seters ve Field, 1990: 39). Graen ve Uhl-Bien'e (1995: 220) göre yeni liderlik teorileri ortaya çıktıkça, onları genel yaklaşım kategorilerinden ayırmak gerekmektedir. Söz konusu bu kategoriler (özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım gibi) esas olarak liderin özelliklerini (davranışlar, tarzlar, vb.) ve bu özelliklerin liderleri etkili yapıp yapmadığını açıklamaktadır. Bu tipoloji, liderliğin faaliyet gösterdiği diğer seviyeleri (takipçi veya liderlik ilişkisi gibi) ele almamaktadır. Ancak genel kabul görmüş teorilerin çoğunda, liderliğin bir grup insanla hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik etkiyi içeren bir süreç olduğu düşüncesi hakimdir. Teorilerin çoğu, liderliği üç perspektiften ele almaktadır. Bunlar; liderliğin bir süreç ya da ilişki halinde olması, kişilik özelliklerinin birleşimi ve liderlik becerilerinin var olması şeklindedir (Maloş, 2012: 413). Barrow (1977: 232) ise liderliğin varsayımlarını ve deneysel çalışmalarını her çalışmayı kapsamamasına rağmen dört ana yönelimde sınıflandırmıştır: Lider davranış araştırmaları, durumsal ve karşılıklı nedensellik araştırmaları, liderlik etkililiği teorileri ve normatif liderlik yaklaşımlarıdır.

Literatür incelendiğinde ise ilk olarak liderlik kuramları

- Özellikler Teorisi
- Davranışsal Teori
- Durumsallık Teorisi olarak sıralanmaktadır (Antonakis vd., 2004: 6; Eren, 2004: 436; Jex, 2002: 271):

Sonrasında değişen dünya koşulları ile birlikte çağdaş liderlik yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır. Bu anlamda çağdaş liderlik yaklaşımları genellikle;

- Dönüşümcü liderlik
- Etkileşimci liderlik
- Otantik liderlik
- Karizmatik liderlik olarak sıralama yapılmıştır (Eren, 2016: 519; Tutar, 2016: 81)

Zaman içerisinde bu liderlik teorilerine farklı eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştiriler, lider davranışlarının ve özelliklerinin gerçek bir şekilde ölçülmesinde ya da takipçilerin liderlerinin performanslarını değerlendirmelerinde ve niteliklerini belirlemede yapı geçerliliği sorunları olduğu şeklindedir (Mosley, 1998: 41). Alan yazında birçok farklı liderlik tarzı önerilmiş ve grup veya örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için iyi ve etkili bir liderin faaliyetlere ilham veren, motive eden ve yönlendiren özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmiştir (Amanchukwu vd., 2015: 6).

İlgili literatür doğrultusunda liderlik teorileri, Özellikler Teorisi, Davranışsal Teori (Ohio State Üniversitesi Liderlik Kuramı ve Michigan Üniversitesi Araştırmaları), Durumsallık Teorisi (Fiedler'in Durumsallık Teorisi, House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi, Vroom ve Yetton Durumsallık Modeli ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi), Lider – Üye Etkileşimi, Modern Liderlik Davranış Biçimleri (Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik, Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik, Karizmatik Liderlik, Otokratik Lider ve Otantik Lider) olarak sınıflandırılmaktadır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik araştırmaları genellikle liderliği, etkileme süreci ve bunun sonucunda ortaya çıkan sonuçlar olarak tanımlamaktadır. Bu etkileşim, lider ve takipçiler arasında gerçekleşir ve bu süreç liderin mizaç özellikleri ve takipçisi tarafından nasıl açıklandığı ile ilgilidir (Antonakis ve Day, 2018: 5). Bu bağlamda, liderlerin kişilik özelliklerini ele alan özellikler teorisi incelenmiştir.

Liderlik araştırmalarındaki en eski odak noktasının kişilerin liderlik pozisyonlarına (liderin ortaya çıkması hali) nasıl ulaşıldığı olduğu belirtilmiştir. Liderlerin, takipçilerini hedeflerine ulaşması yönünde nasıl etkilediği sorusu lider özellikleri açısından araştırılmıştır (Uhl-Bien vd., 2014: 84). Bu anlamda literatür incelendiğinde liderlik özelliklerini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır (Borgatta vd., 1954; Lester, 1974; Judge vd., 2009; Zaccaro, 2007).

Tarih boyunca güçlü liderler (Buda, Napolyon, Mao, Churchill, Roosevelt, Reagan gibi) zellikleri açısından araştırılmış ve tanımlanmıştır. zellikler teorisi, kişisel nitelikler üzerine odaklanmış ve liderlik vasıflarının, sosyal, fiziksel ya da entelektüel nitelikler üzerinden belirlenmesi ile liderlik araştırmalarının ilk aşamasını oluşturmuştur (Robbins ve Judge, 2014: 179). Bu teoriye göre, liderlerin başarılı olabilmesi için belirtilen özelliklere sahip olması ve bu özellikleri etkin bir biçimde kullanması beklenmektedir. Liderler, sahip oldukları özelliklerinin ve glerinin farkında olduğu gibi hitap ettiği topluluğun da özellik ve önceliklerini bilmelidirler. Böylelikle, karşılıklı etkileşim gerçekleşerek hem liderin başarısı hem de liderin etkilemeye çalıştığı grup üyelerinin amaçlara uyum sağlaması kolaylaşmaktadır (Aktan vd., 2014: 60).

Genel olarak özellikler teorisine göre liderlerden; bir durumun ya da toplumun sosyal yapısını ele alıp derinlemesine anlaması ve davranışlarını sosyal yapının gereksinimlerine göre belirlemesi beklenmektedir (Jex, 2002: 271). Bu anlamda, söz konusu teoride lider, çeşitli grup ve örgütsel durumlarda tutarlı bir liderlik performansı gösteren ve kişisel özellikleri istikrarlı olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu zellikler kişilik, mizaç, bilişsel yetenekler, beceriler ve uzmanlık özellikleridir (Zaccaro vd., 2004: 104).

Kirkpatrick ve Locke (1991: 49) liderlerin özelliklerin liderlik araştırmasında önemli bir yer tuttuğunu belirtmiş ve liderlerin lider olmayanlardan farklı olarak altı özelliğinin olduğunu ifade etmiştir. Bu zellikler; harekete geçirme ve liderlik etme arzusu, dürüstlük, kendine güven, bilişsel yetenek ve iş bilgisidir. Liderlik zellikleri cinsiyet üzerinden de araştırılmış; Sczesny ve arkadaşlarının (2004: 631) yaptıkları çalışmada cinsiyete ilişkin kalıplaşmış yargıların hala liderlik algısını etkilediğine, kültürel farklılıkların var olduğuna ve kadınların liderlik görüşünün erkeklerden daha az geleneksel olduğuna ulaşılmıştır. Fogleman da (2001: 39) liderliğin, birimlerin misyonlarını yerini getirmesini sağlamak ve insanları motive etmek ile ilgili olduğunu belirtmiş ve ortak hedefe ulaşmak için, birim uyumu, güven ve kendine güven duygusunun önemli olduğunu ifade etmiştir.

Northouse (2010: 6) ise liderliği kavramsallaştırılmıştır. Buna göre, liderliğin bir süreç olduğu, ilham verdiği ve gruplar halinde gerçekleştiği belirtilmiştir. zellikler teorisinde bir

liderin sahip olması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Zekâ: Kişinin kendi sosyokültürel çevresinde, kendi başarı kriterlerini ölçerek hayatta başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlanır (Sternberg, 2005: 354).
- Kendine Güven: Liderin kendine güveni, başarı beklentisi ile lideri daha çekici ve karizmatik hale getirmekte ve işe dahil olmayı teşvik etmektedir (De Cremer ve Van Knippenberg, 2004: 142).
- Kararlılık: İş yaptırmayı ifade eder. Kararlı olmak baskın olmayı da içermekte ve takipçileri yönlendirmeyi sağlamaktadır (Northouse, 2010: 20).
- Doğruluk-Dürüstlük: Algılanan liderlik anlayışı ile etik olmayan davranışlardan uzak durulmasına yönelik davranışlar sergilenmektedir (Palanski ve Yammarino, 2007: 172).
- Sosyallik: Örgütsel kültür ve liderlik tarzı temelde çalışanların duygularını, bağlılıklarını ve sosyalleşmelerini etkilemektedir (Khuong ve Nhu, 2015:329).

Zaman içerisinde bu yaklaşım sadece liderlik ve özellikleri temelinde araştırıldığı için eleştirilmeye başlanmıştır. Özellikler teorisinin bazı hususları göz ardı ettiği söylenebilir. Teori, liderlik faaliyetinin bir liderin özelliklerini etkileyebileceği olasılığını dikkate almamakta ve belirli bir özelliğin hangi derecesinin etkili liderlik için en uygun olduğu sorusunu ihmal etmektedir. Ayrıca teori, takipçilerin ihtiyaçlarını görmezden gelmektedir. Bu nedenle, etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarını tanımlayan gözlemlerin yapılması gerekmektedir (Bertocci, 2009:24). Eleştirilerden bir diğeri de, özellikler yaklaşımının liderlerin dış görünüşlerine önem vermesidir. Çünkü her başarılı liderin boy, kilo gibi fiziksel görünüşleri aynı olmayacaktır. Bir diğeri eleştiri ise söz konusu teorisinin liderlerin sadece fiziksel özellikleri ile tanımlanacağından çok daha fazlasını içerdiği şeklindedir (Aksel, 2008: 35).

1.2.2. Davranışsal Teori

Özellikler teorisinde lider olabilecek kişilerin özelliklerine odaklanılmasına yönelik eleştiriler (Judge vd., 2009: 859; Mello, 2003: 346; Uslu, 2019: 164) bilim insanlarını lider özelliklerinin ötesine bakmaya ve liderlerin davranışlarının etkinliğini düşünmeye yöneltmiştir (Derue vd., 2011: 8). Bu nedenle, liderlik çalışmalarında liderlerin özelliklerine odaklanmasından doğan hayal kırıklığı 1950'ler ve 1960'larda liderlik araştırmalarında yeni bir teorisinin tartışılmasına yol açmıştır. Bu yeni teori çerçevesinde araştırmalar öncelikle Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi olmak üzere iki üniversitede yapılmıştır. Her iki araştırma programının ortak odak noktası, liderlerin nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Liderin

liderlik rolünü yerine getirirken gerçekleştirdiği eylemler tartışılmıştır (Vroom ve Jago, 2007: 19). Davranış teorisi, bir eylemi gerçekleştiren liderin gerekli liderlik becerilerinin önemini kabul etmekle birlikte, bu belirli eylemden önce her bireyin farklı bir liderlik tarzına sahip olduğunu da öne sürmektedir (Khan vd., 2016: 2). Ayrıca davranış teorisi, liderlerin gerçekte ne yaptıkları ve bunu nasıl yaptıkları üzerine odaklanmaktadır. Bu teoride, liderler takipçilerine ve gruplara hedeflerine ulaşabilmeleri için iki yol sunmaktadır. İlki işin hedeflenen niteliğini ve miktarını sağlamak için görev odaklı ilişkiler kurulmasıdır. İkinci olarak ise, çalışanların kişisel hedeflere ulaşma çabalarının (örneğin, iş tatmini, promosyonlar ve tanınma) desteklenmesidir. Ayrıca, anlaşmazlıkları çözmek, çalışanları memnun etmek, teşvik sağlamak ve olumlu durumları pekiştirmek için istikrarlı bir şekilde çalışılması gerektiği ifade edilmiştir (Hellriegel ve Slocum, 2011: 300).

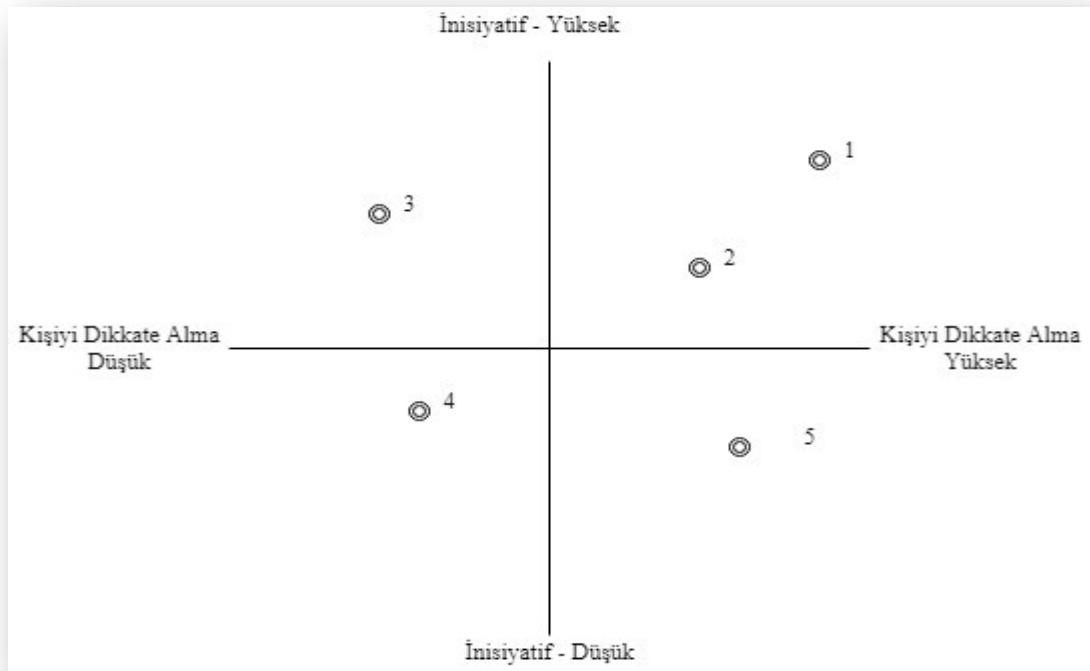
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Kuramı

Bu liderlik kuramının temeli, liderin nasıl tanımlandığını belirlemektir. İki bağımsız değişkenin liderlik kavramının açıklanmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki değişken kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif (işe ağırlık verme-initiating structure) değişkenleridir. Kişiyi dikkate alma değişkeni, liderin izleyicilere karşı güven ve saygı ile yaklaşması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesini ifade etmektedir. İniyatif değişkeni ise; liderin elde etmek istediği amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme ve bu amaçlarla talimatlar verme yönündeki davranışları ifade etmektedir (Koçel, 2015: 679). İniyatif özelliğine göre, davranış sergileyen bir lider grupların görev performansını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Söz konusu göreve yönelik örnekler arasında astları için çalışmayı organize etmek, performans beklentilerini iletmek ve astlarının davranışlarının gerçekleştirdikleri görevlere odaklanmasını sağlamak vardır (Jex, 2002: 272). İniyatif boyutu (Initiating structure), grup amaç ve hedefleri kolaylaştıran kurallar ve düzenlemeler ile iyi tanımlanmış örgütsel davranışları ifade etmektedir (Fisher ve Edwards, 1988: 201). Bu kavram astların rollerinin hedefe ulaşmada ne ölçüde etkili olduğunu ve yapılandırma olasılığını yansıtmaktadır (Korman, 1966: 349). Kişiyi dikkate alma boyutunun ise (consideration), lider ve astlar arasında dostluğu, karşılıklı güveni, artan saygıyı ve kişilerarası sıcaklığı teşvik eden davranışlar olarak ifade edildiğini belirtmiştir (Fleishman ve Harris, 1962: 43; Shields vd., 1997: 97).

Şekil 1.2'de belirtildiği üzere Ohio State çalışmalarından elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatif esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Öte yandan, yüksek inisiyatif ve kişiyi dikkate almanın düşük olması yüksek iş gücü devri, sendikal şikayetler, işçi devamsızlığı, kazalar ve düşük işçi memnuniyeti ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Fleishman ve Harris: 1998; 827).



Şekil 1.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Davranışı

Kaynak: Koçel, 2015: 680

Ancak 1960'ların ortalarına gelindiğinde ise, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif boyutlarının liderliğin karmaşıklıklarını çözmekte yeterli olup olmadığı tartışmaları başlamıştır (Smoll ve Smith, 1988: 1523). Böylelikle yeni araştırmalardan söz edilmeye başlanmış ve Michigan Üniversitesi'nde yürütülen liderlik araştırması tartışılmaya başlanmıştır.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi liderlik çalışması 1947 yılında University of Michigan'da Rensis Likert tarafından yapılmıştır (Koçel, 2015: 680). Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmalarının yürütüldüğü aynı dönemde, Michigan Üniversitesi Anket Araştırma Merkezi'ndeki araştırmacılar, etkililikle ilgili liderlik davranışını belirlemek için araştırma yapmışlardır (Fernandez, 2008: 178). Bu araştırmada çeşitli örgütlerdeki gruplarda düşük

üretimde bulunanlarla yüksek üretimde bulunan çalışanlar incelenmiştir. Bu şekilde etkin bir liderin farkı tanımlanarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada araştırmacılar, liderlik davranışının iki temel boyutunu aktarmışlardır: iş merkezli liderlik davranışı ve çalışana yönelik liderlik davranışıdır (Barrow, 1977: 232; Kahn ve Katz, 1952: 15; Likert 1967; 13). İş merkezli liderlik davranışı liderlerin astları ile birlikte çalışmasıyla ilgilidir. Buna göre lider, iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı odaklıdır. Liderin amacı görevin başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Çalışana yönelik liderlik davranışı ise, iş grupları geliştirme ve iş görenlerin işlerinden tatmin olması ile ilgilidir. Bu tarz bir liderin amacı çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktır (Özkalp ve Kirel, 2016: 312). Çalışana yönelik liderlik davranışı, astların refahı için onlarla ilgili olmak, dostça ve destekleyici bir şekilde hareket etmek, karar alma sürecine astları dahil etmek dahil olmak üzere kişilerarası ilişkileri ifade etmektedir (Fernandez, 2008: 178; Kahn, 1956: 4). İş merkezli liderlik davranışı, işin yapılması için bir araç olarak çalışanlarla birlikte üretim ve işin teknik yönlerini vurgulamakta ve üretim için baskı oluşabilmektedir (Bowers ve Seashore, 1966: 242).

1.2.3. Durumsallık Teorisi

Liderlik kavramı, 1970-1980 yılları arasında durumsal liderlik teorisi adı altında incelenmiştir. Bu teoride, liderin özelliklerinin ne olduğu ve nasıl davrandığının yanına durumsallık da eklenmiş ve bu şekilde farklı koşulların farklı liderlik biçimini getirdiği varsayımından yola çıkılmıştır (Tutar, 2016: 77). Durumsallık yaklaşımı, lider ile takipçi arasındaki ilişkinin varsayımına dayanmaktadır. Lider davranışları, özellikleri ve etkinliği, liderin içinde bulunduğu özel durumun özelliklerine bağlıdır. Bir liderin görevi, uygun davranışları belirlemek amacıyla durumu değerlendirmek ve tespit etmek ile ilgilidir. Bu belirlendikten sonra, lider durumun gerekliliklerini yerine getirmek için davranışlarını düzeltmek zorundadır (Jex, 2002 :273). Ayrıca durumsal liderliği uygulayan bir yöneticinin, başkalarının belirli bir görevi başarıyla tamamlamasına yardım etmeye çalışırken hem yönlendirici hem de destekleyici davranışlarla ilgilenmesi gerektiği belirtilmiştir (Blanchard vd., 1993: 25).

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Teorisi

Fiedler'in durumsallık teorisi, belirli kişilik özelliklerinin belirli bir zamanda belirli koşullar altında liderlerin pozisyon gücünün, görev yapısının, lider-üye ilişkilerinin özelliği ile lider etkinliği arasındaki ilişki hakkındadır (Fiedler, 1978: 60; Fiedler, 1981: 624). Buna göre liderlerin ne yaptığının belirlenmesinin sonucunda davranışların belirli çevre ile bağlantılı ve uyumlu olması gerektiği savunulmaktadır. Durum teorisyenleri, liderlerin

faaliyet gösterdiği lider davranışını etkileyen çevresel durumdaki kritik faktörlere öncelik vermiştir (Fairholm ve Fairholm, 2009: 11).

Örgütün etkinliğini artırmak için örgütler değişen koşullara zaman içinde uyum sağlamaktadır. Bu nedenle, durumsallık yaklaşımı, performansı etkileyen bir uyum kavramını içerir ve bu da uyum sağlayan örgütlerin değişim yaşamasına neden olmaktadır (Donaldson, 2001: 1). Liderlik etkinliğini tahmin etmek için iki ana kişilik ölçüsü kullanılmıştır: “zıtlar arasında varsayılan benzerlik” (ASO - Assumed Similarity Between Opposites) ve “en az tercih edilen iş arkadaşı” (LPC - The Least Preferred Coworker) şeklindedir. En az tercih edilen iş arkadaşı ölçümünde puan yükseldikçe o kişiyle birlikte çalışma isteği artmış anlamına gelmektedir. En az tercih edilen iş arkadaşı puanı yüksek olan bir kişi, zayıf bir iş arkadaşını bile nispeten olumlu bir şekilde görme eğilimindedir (Örneğin, "Onunla çalışsam bile, yine de çok iyi ve değerli bir kişi olabilir."). En az tercih edilen iş arkadaşı puanı düşük olan bir kişi, en az tercih ettiği iş arkadaşını son derece olumsuz, reddedici bir şekilde algılamaktadır (örneğin, "Onunla çalışamazsam, muhtemelen hiç iyi değildir.") (Fiedler, 1964: 155). En az tercih edilen iş arkadaşının ölçeğinin puanlamasında göreve yönelik göreceli bir motivasyon bulunmakta ve kişilerarası başarıya karşılık gelecek ölçümler yapılmaktadır. En az tercih ettikleri meslektaşlarını oldukça düşük değerlendiren liderler göreceli olarak görev odaklı kabul edilirken, en az tercih ettikleri meslektaşlarını nispeten olumlu olarak değerlendiren liderler, öncelikli olarak düşünceli veya kişilerarası odaklı olarak kabul edilmektedir (Chemers ve Skrzype, 1972:1). Durumsal olumluluk, liderin, astların davranışları üzerinde güç sahibi olmasını veya kontrolü ele geçirmesindeki izin verme derecesini tanımlanmaktadır. Duruma uygun liderlik tarzının belirlenmesinde üç bileşen tanımlanmaktadır. Bunlar (Fiedler, 1972: 454; Miller vd., 2004, 363; Yukl, 1989a: 166).

- Lider-üye ilişkileri, liderin grup üyeleri tarafından kabul ve desteklenme derecesidir. Liderler, üyeleriyle iyi bir ilişkiye sahip ise, daha fazla güce ve etkiye sahip olurlar; başka bir ifade ile saygı duyulur, beğenilir ve güvenilir kişiler olurlar. Bu durumda, çalışanlar kendilerini güvende hissetmektedirler.

- Görev yapısı, görevin net ve programlanmış hedeflere, prosedürlere ve ölçülebilir ilerlemeye sahip olma derecesini ifade etmektedir. Yüksek düzeyde yapılandırılmış, açık veya programlanmış görevler veya ödevler, lidere belirsiz ve yapılandırılmamış görevlerden daha fazla etki sağlamaktadır.

- Liderin mevkisi (Gücü), liderin astını değerlendirme yetkisine sahip olma derecesini ve ödüllendirme ya da cezalandırma gücünü sağlama derecesini ifade etmektedir.

Fiedler'in liderlik araştırmalarına en önemli katkısı, liderliğin tamamen özelliklere ve kişiliğe göre değerlendirilmemesi gerektiği gibi tamamen durumsal perspektiflere göre de değerlendirilmemesine yönelik görüşüdür (Vroom ve Jago, 2007: 209). Bu teorinin odak noktası sadece davranışların çerçevesinin genel olarak değerlendirilmesi değildir. Farklı durum ve koşullarda liderlerin takipçilerine ya da çalışanlarına nasıl bir davranış yaklaşımı içerisinde bulunması ile ilgilidir.

1.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Yol-amaç teorisinde bir liderin amacı, hedefe ulaşmanın önündeki engellerin azaltılması ve işteki kazançlar için kişisel getirilerin artırılmasıdır (Price, 1991: 341). Bu teori, liderin astlarının iş tatminini ve performansını artırmaya yönelik faaliyetlerini ele almaktadır (House, 1996: 325; Yukl, 1989a; 168).

Liderin başarısı astların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanıp karşılanmadığına bağlıdır. Lider örgütün amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların da amaçlarını gerçekleştirmiş olmaktadır (Tutar, 2016: 79). Yol-amaç teorisine göre, liderlik davranışı, astları tarafından bir tatmin kaynağı veya gelecekteki tatmin için bir araç olarak görüldüğü ölçüde kabul edilmektedir. Lider, memnuniyeti performansa bağlı hale getirdiği ve etkili performans için gerekli olan koçluk, rehberlik, destek ve ödülleri sağladığı ölçüde motivasyonu artırmaktadır (Fulk ve Wendler, 1982: 242; Stinson ve Johnson, 1975: 242).

House (1971:3) 'e göre yol-amaç teorisi, bir bireyin belirli bir davranış gerçekleştirme gücünün, belirli bir sonuca yol açacağına yönelik beklentilerin olması ile ilgilidir. Söz konusu davranışların sonucunda üretilen değerlerin, yani kişisel faydaların veya tatminlerin meydana gelmesi beklenmektedir. Yol-Amaç teorisine göre, bir üstün davranış şekli, bir astın hedefine ulaşması anlamında destekleyici olmaktadır. Liderlerin engelleri aşması ve tatminsizliği telafi etmesi durumunda, çalışanların hedeflere ulaşması (Indvik, 1986: 189), ödüllerle memnuniyetinin artması ve içsel motivasyonun sağlanması mümkün olmaktadır (Polston-Murdoch, 2013: 15).

Yol-amaç teorisinin ana fikri liderliğe yönelik "işlevsel" bir yaklaşımdır ve astların çalışma ortamlarında motive olmaları, yüksek seviyelerde performans göstermeleri ve tatmin olmaları için işlevlerin belirlenmesi ve astların psikolojik durumlarının güçlendirilmesi gerekmektedir (Schriesheim ve Neider, 1996: 320). Ayrıca, rol ve görev netliği sağlayan yüksek düzeyde yapılandırılmış ortamlarda, iş hedeflerine giden net bir yol sağlanmaktadır (Silverthorne, 2001: 152). Yol-amaç teorisine göre, lider dört ayrı şekilde davranış

sergilemektedir. Bu davranış türleri otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklılık şeklinde belirtilmiştir (House ve Mitchell, 1974: 8).

1.2.3.3. Vroom ve Yetton Durumsallık Teorisi

Bu teori, liderlerin etkili olabilmek için farklı durumlarda, farklı şekillerde kararlar almalarına dayanan karar verme yaklaşımını ifade etmektedir (Daniels vd., 1996: 21). Bu teorinin iki temel amacı vardır. İlki, belirli kurallar çerçevesinde liderin davranışlarının değişen durumlara karşı formüle edilmesidir. İkinci amaç ise, farklı durumlarda liderlerin davranışlarının nasıl değiştiğine yönelik deneysel bir çalışma gerçekleştirilmesidir (Özalp vd., 1992: 180). Vroom-Yetton Modeli, sorunları karakterize etmenin yollarını ana hatlarıyla belirtir ve ardından uygun karar verme stili için öneriler sunmaktadır. Yönetici, durumun özelliklerini ölçen yedi adet Evet- Hayır sorusunu yanıtlamaktadır. Bu sorular şu şekildedir (Tjosvold vd., 1986: 126);

1. Sorunun, bir çözümün diğerinden daha iyi olabileceği bir kalite gereksinimi var mı?
2. Kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip misiniz?
- 3 Sorun yapılandırılmış mı?
4. Kararın astlar tarafından kabul edilmesi, etkili uygulama için kritik mi?
5. Kararı kendiniz verirseniz, astlarınız tarafından kabul edileceği kesin mi?
6. Astlar, bu sorunu çözmeye ulaşılması gereken örgütsel hedefleri paylaşıyor mu?
7. Tercih edilen çözümlerde astlar arasında çatışma olasılığı var mı?

Bu modelde 5 alternatif liderlik şekli bulunmaktadır. Modeldeki beş liderlik şekli, Otokratik I (A I), Otokratik II (A II), Danışan I (C I) ve Danışan II (C II) dir (Özkalp ve Kırel, 2016: 321). Buna göre bu model aşağıda belirtilen davranış tarzlarını içermektedir: (Thomas, 1990: 437):

1. Otokratik I (AI): Yönetici sorunu çözer veya kararı takipçilerin katılımı olmadan tek başına verir.
2. Otokratik II (AII): Yönetici, astlarından bilgi ister, ancak grup etkisini yansıtabilecek veya yansıtımayabilecek şekilde tek başına karar verir.
3. Danışman I (CI): Yönetici sorunu astlarıyla ayrı ayrı paylaşır, fikir ve öneriler alır, ardından kararı grup etkisini yansıtımayabilir.
4. Danışan II (CII): Yönetici sorunu astlarıyla grup halinde paylaşır, fikir ve öneriler alır, son karar yöneticiye aittir.
5. Grup I(GI): Yönetici sorunu astlarıyla paylaşır ve birlikte bir çözüm üzerinde anlaşmaya varmaya çalışılır.

Yukarıda bahsedilen liderlik şekillerinin yanında, yetki devreden ve grup II liderlik tarzları da eklenmiştir (Öztürk, 2016: 3091).

6. Yetki devreden (DI): Yönetici problemleri takipçilere aktarır ve onların çözüm önerilerini destekleyip dikkate almaktadır.

7. Grup II (GII): Yönetici takipçileriyle bir grup halinde çalışır, sorunları paylaşır ve grup olarak karar almaktadır.

1.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

William J. Reddin tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Liderlik Teorisi", davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte önemli bir teori olarak kabul edilmekte ve durumsallık yaklaşımı içerisinde yer almaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 91). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinde, eski teorilerde yer alan görev ve ilişki boyutuna ilk defa etkinlik boyutu ilave edilmiştir. Bu teoride, lider davranışlarının duruma bağlı olarak etkin ya etkisiz olabileceği belirtilmiştir (Eren, 2016: 512). Reddin'in liderlik teorisinde, yönetim davranışına ilişkin üç varsayımda bulunulmuştur. Bunlar; görevlerin tamamlanmasına yönelik ilgi, tatmin edici insan ilişkilerinin kurulmasına yönelik ilgi ve yönetsel etkinliktir. Bu teoriye göre, kendini ve başarıyı önemseyen bireylerin görev odaklı olmaları beklenirken, diğerlerini önemseyen ve aidiyet gösteren bireylerin de ilişkiler odaklı olması beklenmektedir (Uhlir, 1989: 30). Üç boyutlu liderlik teorisinde lider etkinliğinin teknoloji, örgüt, alt-üst ilişkisi, iş arkadaşları gibi durumsal değişkenlerden etkilendiği ve bu nedenle hiçbir liderlik tarzının her durum için ideal olamayabileceği belirtilmektedir (Uwazurike, 1991: 261).

Bu teoriye göre, dört liderlik yöntemi bulunmaktadır. Bunlar (Çolak, 2015: 58-59; Öztürk, 2016: 3093);

1. İlgili lider (yüksek ilişki-düşük görev): Lider takipçileri ile ilişki kurmayı önemser ve fikir ayrılıklarına karşı uzlaştırıcı bir tavırla yol göstermektedir.

2. Bütünleşmiş lider (yüksek ilişki-yüksek görev): Lider bir takım halinde çalışmayı önemser ve hataları inceleyerek bunlardan ders almayı benimsemektedir.

3. Kopuk lider (düşük ilişki-düşük görev): Lider, kurallara uyulmasını önemser ve sorunları gidermeye çalışır. Takipçileri ile ilişkisi zayıftır ve örgütte ortaya çıkan sorunlardan kaçınmaktadır.

4. Kendini adanmış lider (düşük ilişki-yüksek görev): Lider, otoriter bir tavırla takipçilerini kontrol altında tutmak ister. Lider, takım çalışmalarında aktif rol oynamakta ve yapılan hataları cezalandırma eğilimi içerisindedir.

1.2.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisinin, Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Kuramı ve Reddin'in 3 boyutlu liderlik kuramının geliştirilerek birleştirilmiş bir modeli olduğu belirtilmektedir (Can vd., 2015: 296). Bu teorinin temel önermesi, etkili liderlerin liderlik tarzlarını örgütsel bağlamlarına uyarlamaları gerektiği ve bunu yapmak için farklı liderlik tarzlarını kullanarak bunları mevcut durumlara uygun hale getirmesidir (Britt vd., 2017: 139). Bu teoride, bir liderin görev davranışının ve ilişki davranışının, liderin etkililiğinin önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir. Liderden beklenen davranışların ise astların olgunluk seviyelerine göre değiştiği ifade edilmektedir (Blank vd., 1990: 579).

Bu teoride iki kavrama odaklanılmıştır (Luthans, 2015: 409);

1. Görev stili: Lider, çalışma grubunun üyeleri için rolleri düzenlemekte ve tanımlamaktadır. Lider, grup üyelerinin yapacakları görevleri ve bunları ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını açıklamaktadır.

2. İlişki tarzı: Liderin grup üyeleriyle yakın, kişisel ilişkilerinin olduğu varsayılmakta ve açık iletişim, psikolojik ve duygusal destek sağlaması ile ilgilidir.

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisinde, takipçinin olgunluğu sadece hangi liderlik tarzının en yüksek başarı olasılığına sahip olacağını belirlemez, aynı zamanda liderin kullanması gereken güç tabanını da belirlemektedir. Liderlik tarzının, takipçilerin olgunluk seviyesi üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir (Hersey vd., 1979: 420).

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisinde "olgunluk" olarak adlandırılan yatay bir gelişim seviyesi ölçeği oluşturulmuştur. Bu ölçek, bireyin veya grubun görevi yerine getirme yeteneğini ve sorumluluk alma veya inisiyatif gösterme istekliliğini birleştirmektedir. Ölçek sağda düşükten (M1) soldan yükseğe (M4) doğru uzanan dört seviyeye sahiptir. Modelde, artan gelişim düzeyini (M1'den M4'e), matrisin dört çeyreği için belirlenen isimler "emir verme, ikna etme, karara katılma, yetki verme" değişen liderlik tarzıyla ilişkilendirir (Nicholls, 1985: 2).

Dolayısıyla, bu model takipçinin uygunluğuna veya hazırlığına odaklanmaktadır. Bu döngüde yer alan dört durumsal liderlik tarzının açıklaması şu şekildedir (Hersey vd., 1979: 422; Hersey ve Blanchard, 1981: 36):

Emir verme (Telling); düşük olgunluğu ifade etmektedir. Sorumluluk alamayan veya istemeyen kişilerin açık talimatlara ve denetime ihtiyacı vardır. Bu liderlik tarzına anlatıcı demenin bir nedeni de insanlara neyi, nasıl, ne zaman ve nerede performans göstereceklerinin söylenmesidir. Bu liderlik tarzında davranışlar yönlendirilmekte, desteklenmekte ve hoşgörü

sahibi olunmaktadır. Emir verme, yüksek görev davranışını ve düşük ilişki davranışını içermektedir.

İkna etme (Selling); düşük ile orta vadeli olgunluğu ifade etmektedir. Sorumluluk almaya istekli ancak yeteneksiz kişiler, yetenekleri olmadığı için yönlendirici davranışlara ve isteklerini pekiştirmek için destekleyici davranışlara ihtiyaç duymaktadır. Bu liderlik tarzına ikna etme denmesinin nedeni liderler tarafından yönlendirilmesindedir. İki yönlü iletişim ve açıklamalar yoluyla liderler, takipçilerini istenen davranışlara yönlendirebilmektedir. İkna etme davranış tarzı, yüksek görev ve yüksek ilişki davranışını içermektedir.

Karara katılma (Participating); orta yüksek olgunluğu ifade etmektedir. Takipçinin yeteneği vardır ancak kendine güveni veya hevesi yoktur, bu nedenle liderin, takipçinin yeteneğini desteklemek için iki yönlü iletişimi sürdürmesi gerekir. Bu tarza "karara katılma" denir. Çünkü lider ve takipçi karar verme sürecini paylaşmaktadır, ancak lider kolaylaştırıcıdır. Karara katılma, yüksek ilişki davranışını ve düşük görev davranışını içermektedir.

Yetki verme (Delegating); yüksek olgunluğu ifade etmektedir. İnsanların hem yetenekleri hem de motivasyonları vardır ve çok az yönlendirmeye veya desteğe ihtiyaç duymaktadır. Takipçilerin nasıl, ne zaman ve nerede performans göstereceklerine karar vermelerine izin verilir. Takipçiler psikolojik olarak olgunlaşmışlardır ve bu nedenle ortalamanın üzerindeki iki yönlü iletişime veya destekleyici davranışa ihtiyaç duymazlar. Yetki verme, düşük ilişki davranışını ve düşük görev davranışını içermektedir.

1.2.4. Lider – Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi yaklaşımı, liderlerin astlarıyla farklı ilişkiler kurması varsayımına dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisine dayanan bu yaklaşım, duygusal destek derecesi ve değerli kaynakların alışverişi ile ilgili olup takipçinin liderle değişim ilişkisinin kalitesi, takipçinin örgüt içindeki kaderini belirlemede önem arz etmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997: 522). Bu yaklaşım başlangıçta Dikey İkili Bağlantı Teorisi (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılmış, sonrasında Lider-Üye Etkileşimi olarak yeniden isimlendirilmiştir (Dansereau vd., 1973: 184). Lider-üye etkileşimi, bir lider ile üye arasındaki ilişkiye odaklanması sebebiyle diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Liderliği, liderin kişisel özelliklerinin ve durumun özelliklerinin bir işlevi olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerin aksine, bu teori, analiz düzeyi olarak ikili ilişkiyi benimsemesi açısından farklılık göstermiştir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Teorinin temelinde, liderler ve astlar arasındaki ilişkilerin veya ikili ilişkilerin kalitesi incelenmekte ve astların tutumları ve davranışları

açısından değişen ilişkilerin sonuçları araştırılmaktadır (Van Breukelen vd., 2006: 297). Bu teoriye göre, liderler astları bir dizi rolleri ve çeşitli iş görevleriyle test etmektedir. Astların görev taleplerine uyma ve güvenilir olma derecesi, oluşan lider-üye etkileşimi ilişkisinin türünü belirlemektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 44).

Lider-üye etkileşiminin geliştirilmesinde, teorik olarak lider-üye ilişkisi içinde güven inşası kurulması ve karşılıklı bir iletişimin olması gerekmektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde, başarılı bir güven duygusunun karşılıklı olarak sağlandığı kabul edilmektedir (Bauer vd., 1996: 1539; Scandura vd. 1986: 203). Lider-üye etkileşimi ilişkilerinin, iki taraf arasında değiş tokuş edilen maddi kaynak, bilgi ve destek miktarları açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Takas edilen somut ve soyut metaların algılanan değeri ne kadar büyükse, lider-takipçi ilişkisinin kalitesinin de o ölçüde yüksek olduğu söylenebilir (Wayne vd., 1997: 84). Lider-üye etkileşiminin örgütlere katkıda bulunmasında, yüksek kaliteli ilişkilerin ve çalışanların belirlenen rollerinin yanında örgüt yararında olacak davranışlarda bulunma ölçüsü de etkilidir (Ilies vd., 2007: 269). İlk etkileşimler, sırasıyla, hem lider-üye etkileşiminin kalitesini doğrudan etkilemekte hem de daha sonra asta devredilen görevler açısından liderin davranışını belirlemektedir. Astın görevlerindeki performansı daha sonra lider-üye etkileşiminin kalitesini de etkilemekte bu durum da hem lider hem de üye tarafından dahil edilen çeşitli niteliksel süreçleri etkilemektedir (Murphy ve Ensher, 1999: 1373). Lider üye etkileşimi modelinde algılanan katkı, sadakat ve etkinin dereceleri, ikili üyelerin davranışlarını açık ve farklı bir şekilde etkilemektedir. Her iki üye tarafından algılanan katkı seviyesi, bağlılıktan daha güçlü bir etkiye sahip olabilmekte veya astın atadığı ve kabul ettiği görevlerin sayısı, zorluğu ve kritikliğini etkilemektedir. Bunun nedeni amirin; astın zor, kapsamlı veya kritik görevleri başarıyla tamamlama yeteneği ve istekliliğine güven duymasından kaynaklanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Yüksek kaliteli ilişkilerde, lider ve ast, işbirliğine dayalı problem çözmeye odaklanmakta ve sonunda karşılıklı olarak birbirini etkileyen bir dizi rol davranışlarıyla bu durum sonuçlanmaktadır (Hofman vd., 2003: 171). Lider ile takipçileri arasındaki düşük kaliteli ilişkiler ise sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmemesinden kaynaklanan durumlar oluştuğunda meydana gelmektedir (Antonikas ve Day 2018: 9).

1.2.5. Modern Liderlik Davranış Biçimleri

20. yüzyılın sonlarında, küreselleşmenin, değişen piyasa koşullarının ve yeni teknolojilerin etkileri örgütleri kökten dönüştürmeye başlamış ve klasik liderlik tarzlarının artık günümüz dünyasının ihtiyaçlarını karşılamadığı ve uyumlu olmadığı görüşü hakim

olmuştur. Bu nedenle değişikliklere adapte olabilecek yeni liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmuştur. Söz konusu bu liderlik tarzları vizyon sahibi, karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi modern yaklaşımları içermektedir. Bu modellerin tümünde liderler, takipçileri heyecanlandırarak onların değerlerini ve hedeflerini örgüt ile uyumlu hale getirmekte ve örgütsel vizyonlar sunmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013: 5; Jian ve Fairhurst, 2017: 5).

Liderlik konusunda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş ve dış çevre ya da müşteri beklentilerindeki değişiklikler sonucu, liderlik konusunda tercih edilen özelliklere sahip “büyük adamlar”ın örgütü amacına ulaştırmak için takipçilerini etkileyerek istediklerini yaptırma yeteneği olarak ele alınmıştır (Tutar, 2016: 81). Neo-karizmatik yaklaşımlar başlığı altında ele alınan ve modern liderlik davranış biçimleri olarak kategorize edilen dönüşümcü ve karizmatik liderlik anlayışı son yıllardaki en baskın liderlik paradigmasını oluşturmuştur (Gardner vd., 2010: 924).

Literatürde liderlik için çok çeşitli davranışlar tanımlanırken, bunları üç kategoriye ayırmak mümkündür. Bu kategoriler (Dulewicz ve Higgs, 2005: 107);

- Hedef odaklılık: Lider, takipçilerinden beklediği performansı elde etmek için takipçilerini yönlendirmekte ve buna göre davranışlar sergilemektedir. Bu durum, otoriter bir yaklaşımı savunmayı değil aksine güçlü bir şekilde lider merkezli davranışları desteklemeyi ifade etmektedir.
- Dahil Etme: Daha az lider merkezli davranışlardır. Bu kategoride liderin odak noktası, güçlü bir yön duygusu sağlamaktır. Bununla birlikte hem yön belirlemede hem de daha geniş kapsamda hedeflere nasıl ulaşılabileceğini açıklamada başkalarını da sürece dahil ederek bütünsel bir odaklanma gözetilmektedir.
- Etkileşim: Bu kategorideki liderlerin davranışları ile takipçilerin kaynaklara daha kolay ulaşılması ve karşılıklı bir iletişim amaçlanmaktadır. Burada liderin ana hedefi, takipçilerin başarıya yeteneklerini geliştirmesini kolaylaştıran imkanların oluşturulması ve örgütsel hedeflere ulaşılmasıdır.

Liderlik sınıflandırılmalarına bakıldığında Ruth ve arkadaşları (2007: 52) en sık tartışılan liderlik tarzı sınıflandırmaların, otoriter, etkileşimci, hizmetkar ve otantik lider tarzları olduğunu belirtmiştir. Bir diğer sınıflandırma şekli ise otokratik lider, bürokratik lider, diplomatik lider ve katılımcı liderdir (Owens, 1976: 229; Koçel, 2015: 685).

Yeni liderlik teorileri, vizyoner ve ilham verici mesajları, sözsüz iletişimi, ideolojik değerlere hitap etmeyi, astların lider tarafından entelektüel olarak teşvik edilmesini, takipçi fedakarlığını ve performans anlamında liderin beklentilerini vurgulamaktadır. Bu tür bir liderlik tarzının, maddi teşvikler ve ceza yöntemini sunmaktan çok, işe ve örgütlere ahlaki

amaç ve bağlılık aşılıyor çalışmaya anlam kazandırdığı görülmektedir (Shamir vd., 1993: 578). Ayrıca, çağdaş liderlik araştırmaları, esas olarak görev odaklı örgütsel gruplara ve liderlik tarzına, özellikle de örgütsel dönüşümde liderlik karizmasının rolüne odaklanmaktadır. Ancak, liderliğin bir grup süreci olduğu ve takipçilerin liderlikte anahtar bir rol oynadığı düşüncesi de tartışılmaya devam eden bir konudur (Rast vd., 2013: 637).

Yapılan bu çalışmalar ışığında modern liderlik tarzları olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, otantik liderlik ve hizmetkar liderlik tarzları açıklanmıştır.

1.2.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderliğe yönelik çalışmalarda, astların motivasyon ve davranışının hem rasyonel hem de duygusal temelleri vurgulanmış ve bu anlamdaki liderlik tarzları geliştirilmeye çalışılmıştır (Koh vd., 1995: 319). Dönüşümcü lider, kişilerin amaçladıklarından daha fazlasını yapabileceğini belirtmekte ve kişileri bunun mümkün olduğuna motive etmektedir. Dönüşümcü liderler, yüksek beklentiler belirleyerek yüksek performanslar elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Dönüşümcü liderler takipçilerini güçlendirir ve onların bireysel ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine dikkat ederek takipçilerin kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 4). Aynı zamanda, takipçilerinin moralini, motivasyonunu ve ahlakını yükseltmektedir (Bass, 1999: 9). Dönüşümcü liderler, örgüt ve takipçileri tarafından istenen yeni yönle uyum sağlayabilmek için örgüt içerisindeki gerekli kültürel değişimi yapmaktadırlar. Örneğin, eski bir ürünün yerini alacak yeni bir ürünün veya sürecin tanıtılmasıdır. Dönüşümcü liderlik davranışları aşağıda belirtilmiştir (Bass ve Avolio, 1993: 112);

- Entelektüel uyarım ile liderler, çalışanların sorunlarını yeni yollarla düşünmelerine, bu tür sorunları çözmek için akıl yürütmelerine ve kanıt kullanmalarına yardımcı olmaktadır. Lider ayrıca, çalışanın kişisel değerleri ile örgüt değerlerini uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır (Avolio vd., 1991: 14).

- İdeal etki boyutu, vizyonu ve misyonu olan liderler arasında güçlüdür ve takipçilerinden saygı ve güven kazanan güçlü liderlerde görülmektedir. İdealleştirilmiş etki sergileyen liderler, optimal gelişim ve performans seviyelerine ulaşmak için takipçilerden gerekli ekstra çabayı alabilmektedirler (Bass ve Avolio, 1990: 22).

- İlham verme motivasyonu boyutu, çalışanları örgütün vizyonuna bağlı kalmaya motive eden yöneticileri tanımlamaktadır. İlham veren ve yüksek motivasyona sahip yöneticiler ekip ruhunu teşvik etmektedirler (Hall vd., 2002: 1).

- Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ile; liderler takipçilerinin ihtiyaçlarına özen göstermekte ve takipçilerinin gelişimini destekleyerek bir anlamda koçluk yapmaktadırlar. Bu anlamda, liderler çalışanlarının görevlerinin ve sorumluluklarının bir büyüme fırsatı olarak görülmesini sağlamaktadırlar (Bass, 1999: 11).

Özetlemek gerekir ise dönüşümcü liderler, takipçilerinin veya çalışanlarının iş ile ilgili sadece maddi ihtiyaçlarına yanıt vermeyip aynı zamanda maneviyatlarına yönelik ihtiyaçlarının giderilmesi için moral ve motivasyon sağlayarak onları desteklemektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik tarzında maddi ve manevi bütünsel bir liderlik söz konusudur.

1.2.5.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider-takipçi ilişkilerinin bir dizi sosyal alışveriş veya örtük pazarlığa dayandığı fikrine dayanmaktadır (Den Hartog vd., 1997, 22). Etkileşimci liderlik yaklaşımında bir işi gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan kişi ile grup üyeleri arasında görevle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin davranış tarzları üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2015: 695).

Etkileşimci liderlik davranışları çalışanları rasyonel veya ekonomik yollarla izlemeyi ve kontrol etmeyi (Bono ve Judge, 2004: 902) ve belirli bir iş ile ilgili günümüze kadar yapılan görevleri yeni görev alan kişilere devrederek geçmiş işlerin yararlarını sürdürmeyi amaçlamaktadır (Eren, 2004: 312). Etkileşimci liderlik anlayışında, astlar iyi yapılan bir iş karşılığında ödüllendirilmekte veya hatalar ve ihmallerden dolayı da cezalandırılmaktadırlar. Etkileşimci liderlik anlayışı belirlenen rollerin lider ve takipçiler tarafından yerine getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Bass ve Avolio, 1989: 510; Vinkenburg vd., 2011: 11). Etkileşimci liderlik, takipçilerin övgü, ödül, kaynak veya disiplin cezası karşılığında liderle hemfikir oldukları veya ona uymaları durumunda oluşan bir liderlik tarzıdır. Sosyal değişime dayanan etkileşimci liderlik tarzında liderler takipçilerinin sadakati karşılığında takipçilerine kaynak sağlamakta ve somut olmayan ödüllere ve değerlere bağlı olarak bu tür alışverişleri doğrudan kontrol etmektedirler. Ayrıca, daha yüksek düzeydeki etkileşimci liderlik, takipçilerin performansını korumak için de somut olmayan ödüllerin alışverişini oluşturmaktadır (Kuhnert ve Lewis; 1987:679).

Etkileşimci liderlik teorisindeki davranışlar istisnalarla yönetim aktif, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim pasif şeklindedir (Bass, 2008: 205; Judge ve Piccolo, 2004: 755). İstisnalarla yönetim-aktif boyutunda, lider takipçi performansını izlemeyi ve düzeltmeyi denediğinde veya örgüt içerisinde bir şeyler ters gittiğinde lider düzeltici eylemde bulunmak için müdahaleci davranmaktadır. Lider, hataları belirleyip düzeltmeye ve sonucunda gerekir

ise ceza vermeye eğilimlidir (Bass vd., 1996: 10). İstisnalarla yönetim aktif boyutunda, lider uyum standartlarını belirlemekte ve neyin eksik performansa neden olduğunu araştırmaktadır. Bu liderlik tarzı, sapmaların ve hataların yakından izlenmesi ve daha sonra ortaya çıktıklarında mümkün olan en kısa sürede düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Bass vd., 2003: 208).

İstisnalarla yönetim-pasifte ise lider, sorunları çözmeden önce sorunların ortaya çıkmasını bekleyerek pasif bir tutum sergilemektedir. İstisnalarla yönetim-pasifte, uyumsuzluk meydana geldiği veya halihazırda hatalar yapıldığı durumlarda liderler sorunu düzeltici davranışlar sergileyerek harekete geçmektedir (Elenkov ve Manev, 2005: 384). Etkileşimci liderlik genellikle alt düzey ihtiyaçlara uygulandığı ve tarz olarak daha yönetsel olduğu için, üst düzey ihtiyaçlara uygulanan dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmaktadır (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 358).

Koşullu ödül boyutu, liderin yapıcı işlemler veya takipçilerle takas kurmasını ifade etmektedir. Lider, beklentileri belirlemekte ve bu beklentileri karşılamak için hangi ödülleri verileceğini açıklamaktadır (Judge ve Piccolo, 2004: 755). Liderler, çabaları ve performansları karşılığında takipçilere somut veya soyut destek ve kaynak sağlamaktadır (Bono ve Judge, 2004: 902). Lider takipçi arasındaki ilişkide kişisel olmayan ilişkiler ifade edilmektedir. Lider-takipçi ilişkisinin odak noktası, hizmet karşılığında ödül alışverişidir (Yammarino vd., 1997: 206).

Özetle, etkileşimci liderlikteki temel anlayış, işin doğru ve eksiksiz yapılması olup bu anlamda takipçilere ya da çalışanlara liderlik edilmesi ve onları desteklemek ile ilgilidir. Bu destek içerisinde ödül de vardır, hatalar yapılır ise karşılığında ceza da verilmektedir. Etkileşimci liderlikteki odak noktası işin başarılı bir şekilde yapılması ve bunun sonucunda takipçilere gösterilen tutum ve davranışların belirlenmesidir.

1.2.5.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi Yunanca bir kelime olup, kelime anlamı armağandır. Kehanet, yönetici, öğretim, bilgelik ve şifa, karizmatik armağanlar olarak kabul edilmektedir. Bu armağanın insanlar tarafından tasarlanan bir dizi kural veya prosedürden ziyade, Tanrı'nın armağanı olarak verildiği varsayılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1987:637). Weber (1947: 358), karizma teriminin sıradan insanlardan ayrı tutulan ve doğüstü, insanüstü özelliklere sahip kişileri tanımlamak için uygun bir nitelik olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, karizmatik lider otoritesinin hem rasyonel hem de geleneksel otoriteye karşı olmakla birlikte, devrimci ve yenilikçi olduğunu belirtmiştir. Karizmatik liderlik üç ögenin ürünüdür. Bunlar; karizmatik

niteliklere sahip bir lider, karizmaya açık veya duyarlı olan takipçiler ve karizmaya elverişli bir ortamdır (Klein ve House, 1995: 183).

Mevcut literatürde karizmatik liderliğin etkilerinin hesaplayıcı olmaktan çok duygusal olduğu belirtilmektedir. Liderin takipçiye şevkle ilham verdiği, takipçinin de lidere ve liderin temsil ettiği davaya sorgusuz sualsiz itaat, sadakat ve bağlılık ile bağlandığı ifade edilmektedir (House, 1976: 6). Karizmatik liderliğin atfedilmesine yol açan davranışsal bileşenler birbiriyle ilişkilidir. Bu bileşenler, liderliğin üç aşamasıyla ilişkilidir. İlk aşama, liderin çevreye olan duyarlılığıyla ilgilidir. Liderlik sürecinin ikinci aşaması, gelecekteki hedeflerin formüle edilmesi ile ilgilidir. Son aşamada ise, liderler hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda, takipçilerinin yeteneklerine güvenmekte ve örgütün hedeflerine ulaşmak için gereken taktik ve davranışları açıkça göstermektedir (Conger, 2015: 1).

Karizmatik liderlik bakış açısına göre, takipçilerin motivasyonunu, tutumlarını ve davranışlarını üretmede lider özelliklerinin ve davranışlarının çok fazla etkili olduğu kabul edilmektedir (Howel ve Shamir, 2005: 96). Buna göre, karizmatik liderler, yönetimin kahramanları olarak anılmaktadır. Karizmatik liderler, gelecek vizyonunu tutkulu ve güçlü bir şekilde ilerleteceğine olan inancını sınırsız bir enerjiyle destekleyerek, yaratıcı fikirler öne sürmekte ve takipçilerinin yüksek standartlara ulaşabilmeleri için kendilerine güvenmelerini sağlayarak örgütsel sıkıntıları iyileştirmekte ve başarılar elde etmektedirler (Howell ve Avolio, 1992: 43). Çoğu zaman, takipçilerin karizmatik liderle olan ilişkisi, bir usta ile olan ilişki gibidir ve lider takipçilerinden saygı görmektedir. Lider, korkudan veya parasal teşvikten değil, tutkulu bağlılıktan, coşkudan dolayı takip edilmektedir (Tucker, 1968: 735).

1.2.5.4. Otokratik Lider

Otokratik liderlik bir değişim sürecini ifade etmektedir, bu nedenle performanslara dayalı olarak çalışanların koşullu güçlendirilmesi ile bu süreç işlemektedir. Çalışanlar, kişisel isteklerine ve ekonomik taleplerine göre motive edilmektedir. Otokratik liderler, denetimi sürdürmek için genellikle örgütsel bürokrasiyi, politikayı, gücü ve yetkiyi kullanmaktadır (Chukwusa, 2019: 3). Otokratik liderler, ortak iyiliği sağlamak için gerekli olduğunu düşündükleri her şeyi yapmaktadır. Kimseden herhangi bir girdi istemeden hangi grup üyelerinin ne kadar katkıda bulunacağına yine kendileri karar vermektedir (Van Vugt vd., 2004: 2). Bununla birlikte otokratik örgüt yapısının da başarısızlığa uyum sağlayacak şekilde tasarlandığı öngörülmektedir (Ziller, 1965: 180).

Otokratik liderler, otokratik bir tutum ile olumlu ya da olumsuz kararları başkalarına dayatabilmektedir. Bunu önlemek için adalet ve liderliğin nasıl etkileşime girdiğini daha

doğru bir şekilde anlamış olmak önemlidir. Bu nedenle adil bir sonucun liderler tarafından zorlanıp zorlanmadığını incelemek faydalı olacaktır. Ayrıca haksız sonuçlara yol açan otokratik davranışlar, takipçilerin duygularını olumsuz yönde etkilemektedir (De Cremer, 2007: 1388). Bass, (2008: 617) çalışma ortamlarında beş tür otokratik liderlik davranışını aşağıdaki gibi listelemiştir:

- Kontrolör, önceden belirlenmiş bir çalışma şeklini uygular.
- Komutan ne yapacağını söyler ve itaat bekler.
- Yönetici, karar vermeyi bir yönetim ayrıcalığı olarak görür.
- Yargıç, alt performansını değerlendirir ve ödülleri ve cezaları verir.
- Korumacı kaynakları istifler.

Bu tarz bir liderin özellikleri arasında politika belirlenmesi, otorite tarafından dikte edilen teknikler ve faaliyet adımları bulunmaktadır. Ayrıca otokratik lider, genellikle her üyenin belirli iş görevini ve çalışma arkadaşlarını dikte etmektedir (Lewin vd. 1939: 273). Otokratik davranışın eleştirilen yönü ise korku, güvensizlik yaratma, keyfi ve koşulsuz cezalandırma, astların bilgilerini ve kararlarını görmezden gelme ve yalnızca kendi yargılarına güvenmektir (Bass, 2008: 617).

Özetle, temelinde disiplin sağlamak ve işin tam olarak zamanında yapılması için güç, bürokrasi gibi unsurları kullanmak olan otokratik bir liderin çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarından daha çok işin yapılması ve performansın artmasına önem verdiği söylenebilir. Ancak, kişilerin yaşama karşı farkındalıklarının artması sonucu kişiler otoriter bir sistemin parçası olmayı tercih etmemekte ve bir işin tamamlanabilmesi için mutlaka korku ile oluşan bir itici güce gerek olmadığını düşünmektedir.

1.2.5.5. Otantik Lider

Otantik kavramı, kişinin kişisel deneyimlerine, düşüncelerine, duygularına, ihtiyaçlarına, isteklerine, tercihlerine veya inançlarına önem vermesini ifade etmekte ve kendi benliğini gerçekleştirme durumunu açıklamaktadır (Harter, 2002: 382).

Luthans ve arkadaşları (2006: 87) otantik liderlerin, vizyon olarak ifade edilen stratejik hedefler ile üretkenliği artırmayı amaçladıklarını ya da belirli performans sonuçları için farklı faaliyetler ile ilgilendiklerini belirtmiştir. Ayrıca otantik liderler güven uyandırabilmekte ve bu da takipçiler için kendini keşfetme, tanımlama ve değer içselleştirme sürecini kolaylaştırmaktadır. Otantik liderler aynı zamanda kendinden emin, umutlu, iyimser, dirençli, şeffaf, ahlaklı ve geleceğe odaklıdır ve lider olmak için çalışanlarının gelişimine öncelik vermektedir. Otantik bir lider, ortakları zorlamaya ve hatta rasyonel olarak ikna

etmeye çalışmaz. Bunun yerine özgün değerleri, inançları ve davranışları, takipçilerinin ya da çalışanlarının gelişimine katkı sağlayacak şekilde düzenlemektedir (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

Walumbwa ve arkadaşları (2008: 95) tarafından yapılan çalışmada otantik liderliğin dört boyutu şu şekilde belirtilmiştir;

- Öz farkındalık boyutu, bireyin dünyayı nasıl anlamlandığı, bu anlam oluşturma sürecinin zaman içinde kişinin kendini nasıl gördüğü ve ne yönde etkilediğine dair bir anlayışı göstermektedir (Walumbwa vd., 2008: 95),

- Dengeli işlem boyutu ile otantik liderler, önemli kararlar vermeden önce takipçilerinden hem olumlu hem de olumsuz girdi ve bakış açıları talep ederek dengeli bir işlem yolu kullanmaktadır (Wong ve Laschinger, 2013: 948).

- İçselleştirilmiş ahlak boyutunda ise otantik liderler örgüt içerisinde ya da dışarısında meydana gelen olaylar karşısında ahlaki ve etik standartlara uygun hareket etmektedir. Liderler kendi kişisel çıkarlarıyla doğrudan çatışan ancak ortak grup çıkarlarına hizmet eden etik ve şeffaf davranışları sergilemekten kaçınmamaktadırlar (Avolio ve Gardner, 2005: 321; Ilies vd., 2005: 376).

- İlişkisel şeffaflık boyutu ise başkalarıyla yakınlık ve güvene dayalı bağlar oluşturmak için kendini ifşa etme yoluyla sahte bir benlik yerine gerçek bir kişiyi sunmayı ve onları aynı şeyi yapmaya teşvik etmeyi içermektedir (Gardner vd., 2005: 357).

Otantik liderlerinden etkilenen takipçiler liderlere son derece güçlü ve olumlu nitelikler atfetme, değerlerini ve inançlarını içselleştirme ve onlarla tutarlı davranma eğilimindedir (Wang vd., 2014: 7). Otantik liderlerin genellikle insan odaklı, etik ve ahlaki değerleri prensip olarak benimsemiş ve bu çerçevede örgüt içerisinde iş yapanlarla ya da takipçileri ile formal ve informal ilişkiler kuran liderler olarak ifade edilmesi mümkündür.

1.2.5.6. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik terimi, ilk olarak 1970'te yayımlanan "The Servants as Leader" adlı eserde Robert Greenleaf tarafından kullanılmıştır (Van Dierendonck, 2011: 1230). Hizmetkar liderlikte öncelikle lider hizmet ederek başlamalıdır. Sonrasında lider bilinçli bir seçim ile liderlik yapmayı istemektedir. Lider, takipçilerinin öncelikli ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak istemekte ve sonrasında iş ve örgütü ele almaktadır (Greenleaf, 1977: 14).

Russell ve Stone, (2002: 147) hizmetkar liderin doğru, dürüst, güvenilir, vizyon sahibi, öncü, takipçilerinin memnuniyetini sağlayan özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Spears (2010: 29) ve Beck'e (2014: 301) göre ise hizmetkar liderliğin karakteristik özellikleri

arasında empati kurma, iyileştirici olma, dinleme, farkındalık yaratma, ikna edici olma, öngörü yapabilme, yönetme özellikleri olmalıdır. Hizmetkar liderler takipçilerine, müşterilerine hizmet ederek empati, dinleme ve bağlılık gibi özellikler göstermektedirler. Hizmetkâr lider, takipçilerinde en iyiyi ortaya çıkarmak için çalışmakta ve liderlerin takipçilerinin yeteneklerini, ihtiyaçlarını, isteklerini, hedeflerini ve potansiyellerini anlamak için birebir iletişime geçerek takipçilerinin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Liden vd., 2008: 162). Hizmetkâr liderlik teorisinde başkalarına hizmet etme vurgusu öne çıkmaktadır. Örgütlerin yarınları daha iyi inşa edebilecek insanlar yaratmak olduğunu benimsemesi hizmetkar liderliğin önemli unsurlarındandır (Parris ve Peachey, 2013: 378).

Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta hizmetkâr liderlerin, zayıf liderler veya kaybedenler için bir model olduğu yanılığısına düşülmemesidir. Tüm liderlik durumlarında kaçınılmaz olduğu gibi, gidişat zorlaştığında veya zor kararlar verilmesi gerektiğinde, hizmetkâr lider diğer lider türleri kadar sert ve dayanıklı olmalıdır. Hizmetkâr liderleri diğerlerinden ayıran şey, aldıkları kararların kalitesi değil, sorumluluklarını nasıl yerine getirdikleri ve bu kararları alırken kime danıştılarıdır (Page ve Wong, 2000: 70).

Özetle, hizmetkâr liderlik yalnızca hizmet eylemlerini yapmak ile ilgili değil, aynı zamanda bir hizmetçi olmakla da ilgilidir. Bu nedenle, mantıksal olarak, lider-takipçi ilişkisinin bir istemci-sunucu ilişkisi olduğunu, amir-yardımcı veya sahip-köle ilişkisi olmadığını belirtmek gerekmektedir (Sendjaya ve Sarros, 2002: 60).

1.2.6. Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatür incelendiğinde liderlik kavramını inceleyen ve diğer ilgili kavramlarla ilişkilerini ortaya koyan birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Literatürde liderlik tarzları ile örgütsel güven (Rua vd., 2016; Yılmaz ve Altinkurt., 2012), örgütsel bağlılık (Avolio vd., 2004; Thamrin, 2012), işten ayrılma niyeti (Haque vd., 2019; Pieterse-Landman, 2012), psikolojik sözleşme (Erkutlu ve Chafra, 2016; Epitropaki, 2013; Liao vd., 2017), örgütsel adalet (De Cremer vd., 2007; Pillai vd., 1999; Tatum vd., 2003), örgüt kültürü (Bass ve Avolio, 1993; Brown, 1992), örgüt iklimi (Brimhall vd., 2016; Grojean vd., 2004; Kohan vd., 2018; Holloway, 2012), psikolojik sermaye (Amunkete ve Rothmann; 2015; Rego vd., 2012), örgütsel öğrenme (Amitay vd., 2005; Vera ve Crossan, 2004; Zagoršek vd., 2012;), örgütsel vatandaşlık (Chen ve Yang, 2012; Humphrey, 2012; Ja'afaru Bambale, 2014) gibi konular üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Liderlik kavramının bu kavramlar ile ilişkisini anlamak için liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Conchie (2013) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ile çalışanların güvenlik davranışı arasındaki ilişkide motivasyon ve güvenin rolü incelenmiştir. Çalışmada, içsel ve özdeşimle düzenleme motivasyonlarının güvenliğe özgü dönüşümcü liderlik ile çalışanların güvenlik davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve içsel motivasyonun aracılık rolünün çalışanların liderlerine olan güven düzeyine bağlı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgular, çalışanların içsel motivasyonunun, liderlerin güvenilir davranışlarının tüm biçimlerini olmasa da bazılarını teşvik etme çabalarının etkinliği açısından önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Jaskyte (2004) tarafından yapılan çalışmada kâr amacı gütmeyen bir kuruluştaki liderlik ve örgütsel kültür arasındaki ilişkileri keşfetmek için dönüşümcü liderlik ve kültürel fikir birliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Kültürel fikir birliği, dönüşümcü liderlik uygulamalarıyla ve ilham verici paylaşılan vizyon, başkalarının harekete geçmesini sağlama ve teşvik etme uygulamaları arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Avolio ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışmada, Singapur'daki devlet hastanesinde çalışan 520 hemşirenin; psikolojik güçlendirmelerinin, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerine aracılık edip etmediği incelenmiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

Hollanda'daki bir süpermarket zincirinin 50 mağazasında farklı liderlik tarzlarının finansal örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada liderliğin mağazalardaki finansal performans ile örgütsel iklim arasında net bir ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca, karizmatik liderliğin küçük mağazalardaki iklim ve finansal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Koene vd., 2002).

Joseph ve Winston (2005) ise çalışanların hizmetkâr liderlik algıları ile liderin güveni ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi keşfetmeyi amaçlamıştır. Çalışma bir kolejdeki öğrenciler ile çalışanlar üzerine yapılmış ve araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre hizmetkâr liderlik algısının hem lider güveni hem de örgütsel güven ile arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, hizmetkâr lider olarak algılanan liderin hizmetkâr liderlik özellikleri göstermeyen liderlere göre daha yüksek düzeyde örgütsel güven sergilediği sonucuna varılmıştır.

Thamrin (2012), dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığın iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini denizcilik şirketlerindeki çalışanlar üzerinde incelemiştir. Çalışmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ancak dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı

sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, iş tatmini ve çalışanların performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Amunkete ve Rothmann (2015), otantik liderlik, psikolojik sermaye, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Namibya'da devlete ait işletmelerdeki çalışanlar ile yapılan çalışmada, otantik liderliğin psikolojik sermaye ve iş tatmini ile arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Otantik liderlik, psikolojik sermaye aracılığıyla dolaylı olarak iş tatminini etkilemiştir. Bunun yanında, psikolojik sermayenin, işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Rego ve arkadaşlarının (2016) yaptıkları çalışmada, otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermayeleri ve yaratıcılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Portekiz'de ticari işletmelerdeki çalışanlar üzerine yürütülen çalışmada, otantik liderliğin hem doğrudan hem de çalışanların psikolojik sermayesinin aracı rolü aracılığıyla çalışanların yaratıcılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Erkutlu ve Chafra (2016) tarafından yürütülen çalışmada, iyiliksever liderlik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki incelenmiş ve psikolojik güvenlik ve psikolojik sözleşme ihlalinin bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolü araştırılmıştır. Türkiye'deki 23 beş yıldızlı otel çalışanı üzerinde yürütülen çalışmada, iyiliksever liderlik ile çalışan psikolojik iyi oluş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca, iyiliksever liderlik ve psikolojik iyilik hali arasındaki ilişkinin, psikolojik güvenlik yüksek olduğunda daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Haque ve arkadaşları (2019) tarafından yürütülen çalışmada, sorumlu liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde işten ayrılma niyetinin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışma, tam zamanlı çalışan 200 Avustralyalı çalışan üzerine gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre, algılanan sorumlu liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında, sorumlu liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

Tuan (2020) çalışmasında, çevreye özgü hizmetkâr liderliğin, yeşil zanaatkarlığı ve yeşil rol kimliğinin arabuluculuk yolları aracılığıyla turizm çalışanları arasında yeşil yaratıcılığı teşvik edip edemeyeceğini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma, Vietnam'da bulunan tur operatörleri üzerinde yürütülen çalışmada, çalışanlardan ve yöneticilerinden veri toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çevreye özgü hizmetkâr liderliğin çalışanların yeşil yaratıcılığı üzerindeki etkisinin yeşil rol kimliği, yeşille ilgili kaynaklar ve arama davranışları yoluyla ortaya çıkardığı belirtilmiştir.

Bir başka çalışmada, psikopatik liderliğin çalışanların kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini öz-yeterlik yoluyla incelemek için kaynakların korunması teorisi kullanılmıştır. Çalışmaya, Çin'deki turizm işletmelerinden 298 yönetici katılmıştır. Sonuçlar, psikopatik liderliğin artmasıyla kariyer tatmininin azaldığını ve işten ayrılma niyetinin arttığını ortaya koymuştur (Khan vd., 2020).

Ausar ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerindeki otantik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. ABD'de turizm alanında çalışan 236 öğrenciden oluşan katılımcılar çalışmada yer almıştır. Elde edilen sonuçlara göre, otantik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiş ve örgütsel bağlılığın azalan işten ayrılma niyeti üzerinde aracı bir role sahip olduğu tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL FARKINDALIK

Güç arzusu veya hükmetme arzusu, insanın kendini büyük ölçüde sınırlandırmasına neden olmaktadır (Thera, 1962: 19). Dünyada yaşanan savaşlar, sıkıntılar ve ekonomik zorluklar gibi olaylar insanlar üzerinde belirli etkiler bırakmaktadır. Bu süreçlerden çıkabilmek ve iyileşmek için insanlık çeşitli arayışlar içerisine girmiştir. Bunun sonucunda maddesel düzenlemelerin ve desteklerin yanında kişilerin daha iyi hissedebilmesinin ve farkındalığının önemi ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda bilinçli farkındalık kavramının bu arayışa bir cevap niteliğinde olduğu söylenebilir.

Bilinçli farkındalık kavramı örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde ise çalışanların iş takiplerinin doğru ve zamanında yapılmasının yanında kişilerin daha az hata yapmalarında faydalı olmaktadır. Bireysel düzeyde faydaları olan bu yaklaşım örgütlerde de araştırma konusu haline gelmiş ve örgütsel farkındalık şeklinde örgüte sağlayacağı faydalar yönü ile günümüzde tartışılan bir konu haline gelmiştir. Örgütte olması muhtemel tehlikeleri, hataları, eksiklikleri önceden tespit edebilme gücünü kazandıran örgütsel farkındalık ile işletmelerin iş süreçlerine yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.1. Bilinçli Farkındalık

Bilinçli farkındalık son yıllarda oldukça ilgi gören bir alan haline gelmiş ve farklı disiplinler tarafından incelenmiştir (Bishop vd., 2004: 230; Brown vd., 2007a: 272; Crane vd., 2010: 74; Cullen, 2011: 186; Hülshager vd., 2012: 1). Özellikle, bilinçli farkındalık kavramı büyük ölçüde psikologlar tarafından kullanıldığı için bu kavram toplumlar tarafından dikkat çekici bir hale gelmiştir (Glomb vd., 2011: 117).

Bilinçli farkındalık, uyanıklık ve canlı farkındalık durumu olarak da ifade etmektedir. Genellikle bilinçli farkındalık, bilişsel farklılaşma ile karakterize edilen aktif bilgi işleme yöntemi ile ifade edilmektedir. Bunlar: kategorilerin ve ayrımların yaratılmasıdır. Bilinçli farkındalık, çoklu bakış açıları yaratmak veya bağlamın farkında olmak olarak görülmektedir. Dikkatsizlik ise azalmış bir dikkat durumudur. Birey, daha önce bilinçli bir haldeyken yaratılmış kategoriler tarafından akılsızca tuzağa düşürülebilmektedir. Bu tuzak, insanları hem fizyolojik hem de davranışsal olarak sınırlamaktadır (Langer, 1989a: 139). Bilinçli farkındalık klinik ve psikoterapi uygulamalarında kullanılmış ve alanında sıkça araştırılan bir kavram haline gelmiştir. Bu kavram şimdide diğer bir ifade ile anda kalarak olayları yargılamadan olgulara dikkat kesilmek olarak ifade edilebilmektedir (Kabat-Zinn, 1994: 32). Bu doğrultuda bilinçli farkındalığın amacı iki yönlüdür: birincisi, duylara, düşünelere ve

duygulara karşı gelişen otomatik kalıpların stresi ve duygusal sıkıntıyı nasıl artırdığına dair içgörüyü artırmak; ikincisi, bu zihin durumlarına karşı savunmasızlığı azaltmak, böylece duygusal refahta kalıcı iyileştirmeler sağlamaktır (Lau vd., 2006: 1449). Bu çerçevede, hepimizin doğal bir insan kapasitesi olarak her anın farkında olduğu unutulmamalıdır (Kabat-Zinn, 2003; 146). Bilinçli farkındalık anlayışı çerçevesinde yapılan tüm müdahalelerin ve uygulamaların, anksiyete gibi olumsuz duygularda azalmaya doğru bir eğilim yarattığı belirtilmiştir (Shapiro, 2009: 558). Bilinçli farkındalık, çeşitli uyaranlara dikkat etme yeteneği (gözlem), tam farkındalıkla odaklanma yeteneği (farkındalıkla hareket etme), gözlemlenen kişinin değerlendirici olmayan sözlü tanımı yapması (açıklama) ve anında değerlendirmeden kaçınma yeteneği kavramlarını içermektedir (Baer vd., 2004: 193). Kabat-Zinn (2013: 32), bu yeteneklere sahip olabilmek için farkındalık ve şu anda olma pratiğini yerine getirmenin önemini vurgulamıştır. Zihni sakinleştirme ve bedeni gevşetme, konsantre olma ve daha net görme yetenekleri geliştirilebilmektedir. Bilinçli farkındalığın yedi tutumsal faktörü bulunmakta ve bu faktörler farkındalığın pratikleri olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler, yargılamamak, sabır, açık bir zihin, güven, zorlamamak, kabul ve bırakmaktır. Bu tutumlar, pratik yaparken bilinçli olarak geliştirilmelidir. Bunun yanında, bilinçli farkındalık mevcut deneyime farkındalık getirerek, her an değişen düşünce, duygu ve duyu alanını gözlemleyerek ve bunlarla ilgilenerik dikkatin odağını düzenleyerek başlamaktadır. Bu durum, burada ve şimdi olup bitenlere karşı çok uyanık olma hissine yol açmaktadır. Genellikle o anda tamamen mevcut ve canlı olma hissi olarak tanımlanmaktadır (Bishop vd., 2004: 231). Bilinçli farkındalığa örnek vermek gerekir ise; bir arkadaşınız ile konuşurken, iletişim konusunda son derece dikkatli olma anı örnek olarak gösterilmektedir. Duygusal durumun hassas bir şekilde farkına varılması ya da yemek yerken midede artan tokluk hissini farkında olunması, her an tat deneyiminin farkına varılması şeklinde örneklendirilebilir (Brown ve Ryan, 2003: 823).

Bilinçli farkındalığın İngilizce'si olan "mindfulness" kavramı Budist gelenekte kullanılan "Sati" ve "Sanskrit" kaynaklardan çevrilerek batıda "mindfulness" kelimesi haline gelmiştir. "Mindfulness" kavramını ise ilk olarak 1881 yılında Rhys Davids kullanmıştır (Gethin, 2011: 263). Bilinçli farkındalığın kökleri araştırıldığında, Doğu geleneklerine dayandığını söylemek mümkündür (Shapiro vd., 2006: 374). Budist meditasyon tekniklerinin ve ilkelerinin birçoğunun da klinik psikoloji alanında kullanıldığı bilinmektedir (Kumar, 2002: 40; Grossman, 2010: 87). Batı psikolojisinde popüler olmasının büyük ölçüde, geleneksel farkındalık uygulamasının özünün çağdaş psikoloji uygulamaları ile bütünleştirilmesinden ve standartlaştırılmış farkındalık temelli müdahalelerin

geliştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Bilinçli farkındalık, kişilerin psikolojik iyi oluşuna yönelmekte ve iyileştirmeyi hedeflemektedir (Gu vd., 2015: 2).

Bilinçli farkındalığın doğu geleneklerinden ayrılarak ilk defa bilimsel metotlar ile kullanılmaya başlanması ise 1979 yılında Jon Kabat Zinn tarafından Massachusetts Üniversitesi Tıp Merkezi'ndeki Farkındalık Temelli Stres Azaltma programı ile gerçekleşmiştir (Bodhi, 2011:20; Gethin, 2011: 268; Kabat-Zinn, 2013: 148). Bilinçli farkındalığın bilimsel yöntemler ile terapilerde kullanılması ile anksiyete (Van Dam vd., 2014: 583), stres (Grossman vd., 2004: 40), depresyon (Kaplan vd., 1993: 288), mesleki tükenmişlik (Luken ve Sammons, 2016: 6), öfke (Borders vd., 2010: 42) duyguları ve algıları üzerinde etkili olduğu ve bu durumları azalttığı sonucuna varılmıştır. Bilinçli farkındalık; açık bir zihni, merakı ve kabulü teşvik ederken, yaşanılan anı, duyguları, insanları yargılamayan bir zihinsel yolculuğu ifade etmektedir (Bishop vd., 2004: 232; Kabat-Zinn, 1994:4).

Bilinçli farkındalığın ne olduğunu anlayabilmek için ne olmadığından da bahsetmenin yararlı olacağı düşünülmektedir. Brown ve Ryan'a (2003: 823) göre, farkındalığın göreceli şekilde yokluğu olarak ifade edilen umursamazlık (mindlessness), kişinin bir düşünceyi, duyguyu, güdüyü veya algı nesnesini kabul etmeyi veya bunlara katılmayı reddetmesi gibi savunmaya yönelik olarak motive olmasıdır. Bilinçli farkındalık tanımlaması yapılırken zeka kavramı ile karşılaştırma yapılmıştır. Buna göre zekanın; birey ve çevre arasındaki en uygun uyumu belirleyerek gerçeğe karşılık geldiğini, problemden çözüme olabildiğince hızlı ilerleyen doğrusal bir süreç olduğunu ve istenilen sonuçlara ulaşmanın bir yolunun bulunduğunu açıklayan bir kavram olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında bilinçli farkındalığın, herhangi bir durumun görülebileceği birkaç olası perspektifi tanımlayan, durumları yeni olarak görmek için hem algılanan sorunlardan hem de algılanan çözümlerden geri adım atma sürecini içeren bir kavram olduğu belirtilmiştir (Brown ve Langer, 1990: 318).

Bunun yanında Shapiro ve arkadaşları (1998: 583) farkındalığın temel unsurunun sadece dikkat olmadığını belirtmiş ve farkındalığın, şefkat, tarafsızlık, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul etmeyi içermesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu nitelikleri kullanarak, kişinin şu anki dikkatini yargılamadan, şefkatli ve nazik bir şekilde, farkındalık alanına giren her şeye karşı açık bir şekilde geliştirebildiği vurgulanmıştır.

Bilinçli farkındalığın tutumsal nitelikleri Tablo 2.1'de belirtilmiştir. Buna göre bilinçli farkındalık sahibi bir kişinin sahip olması beklenen bu tutumsal nitelikler, bilinçli farkındalık uygulamalarının bir parçası olarak açıkça belirtilmiştir. Bireylerin bahsedilen bu tutumlara sahip olması bilinçli farkındalığa sahip olduğuna işaret etmektedir (Shapiro ve Carlson, 2009: 18).

Tablo 2.1 Bilinçli Farkındalığın Tutumsal Temelleri

Kabul	Her şeyi şu anki haliyle görmek ve kabul etmek
Merak	İlgi, araştırma ve keşif ruhu
Nezaket	Yumuşak, düşünceli ve hassas olmak, ancak pasif, disiplinsiz veya hoşgörüsüz olmamak
Bırakma	Bağlanmama; düşüncelere, duygulara, deneyime tutunmamak
Sevgi	Samimiyet, yardımseverlik ve sevgi
Bağlanmama	Sonuca bağlı kalmaktan vazgeçmek ve sürecin basitçe ortaya çıkmasına izin vermek
Yargılamama	Tarafsız tanıklık; şimdiki anı değerlendirme ve sınıflandırma olmadan gözlemlemek
Tepkisizlik	Alışılmış, koşullu bir otomatik bilinç yerine bilinçli ve net yanıt vermek
Çabalama	Hedefe yönelik olmamak; sonuca veya başarıya bağlı kalmamak
Açıklık (Başlangıç Zihni)	Her şeyi ilk defa yapıyormuş gibi taze görmek
Sabır	Her şeyin kendi zamanında gelişmesine izin vermek
Oyunbazlık	Öğrenmenin ve keşfetmenin eğlenceli olduğu bir bağlam yaratarak, kişinin dikkatini neşe ve sıcaklık kalitesine getirerek
Güven	Kişinin kendi deneyimine temel bir güven geliştirmesi

Kaynak: Shapiro ve Carlson, 2009: 18

Bilinçli farkındalık aynı zamanda inanç, enerji, dikkat, konsantrasyon ve bilgelik kavramlarının kişide dengelenmesine yardımcı olmaktadır. Farkındalık ile bunlardan herhangi biri eksik veya aşırı olduğunda bu durumun kolayca farkına varılmaktadır. Örneğin, kendi görüşlerimize bağlı kalarak dogmatik olduğumuzda bu durum çatışmaya ve acıya yol açabilmektedir (Goldstein, 2013: 67). Başka bir ifade ile inanç, dikkat ya da bilgelik halinin eksikliğini anlayabilmek için esasında farkında olmayı sağlamak gerekmektedir.

2.1.1. Bilinçli Farkındalığın Tarihsel Gelişimi

Budizm olarak bildiğimiz inanç, felsefe ve zihin eğitimi geleneği, 2.500 yıl önce Kuzey Hindistan'da Siddhartha Gautama adlı bir kişinin öğretisiyle başlamıştır. Gautama, “uyanmış olan” anlamına gelen “Buda” olarak tanınmıştır (Kang ve Whittingham, 2010: 163). Budizm felsefesi, son 2 bin yılda birçok farklı coğrafyaya yayılmış ve zihinsel eğitim ve insani gelişim için çok sayıda teori, tanımlayıcı kavram ve yorum üretmiştir. Bilinçli farkındalık, Budizm ve çeşitli okullarında bile, zamana ve içeriğe bağlı olarak çeşitli anlayış ve uygulamalara tabi olan bir kavramdır. Ayrıca, bilinçli farkındalık eğitimlerinde Budist meditasyon yöntemlerinden de oldukça fazla yararlanılmaktadır (Purser ve Milillo, 2014: 2). “Dikkat” ve “farkındalık” kelimeleri yaklaşık 300 yıldan beri kullanılmaktadır. Bu kelimelerin psikoloji ve psikoterapide kullanıldığı tahmin edilmekte olup ancak bu kavramların psikolojide 1990'lara kadar önemli bir ölçüde kullanılmaya başlanmadığı ya da

fark edilmediği dolayısıyla alanda ciddi bir rol oynamadığı ileri sürülmektedir (Dryden ve Still, 2006: 3).

Bilinçli farkındalık, Budist pratikte ve felsefede önemli bir rol oynamaktadır (Kuan, 2007: 1). Bilinçli farkındalık kavramının geliştirilmesi ile birlikte zaman içinde bazı varsayımlar kabul edilmiştir. Bu varsayımlar şu şekildedir (Grossman, 2010; 89);

1. İnsanlar genellikle anlık deneyimlerinden büyük ölçüde habersizdirler ve genellikle “otomatik pilot” modunda yaşamaktadır.
2. İnsanın kendi zihinsel içeriği ve süreçlerinin farkında olmaması, yanlış algılamalara ve kendini kandırmaya yol açmaktadır.
3. İnsanlar yargılamadan, an be an zihnin farkındalığı içerisinde var olma yeteneklerini geliştirebilmektedir.
4. Bilinçli farkındalık yeteneğinin gelişimi kademeli ve ilerleyici olmalı; düzenli uygulama gerektirmektedir.
5. Deneyim daha canlı hale geldikçe ve aktif bilinçli katılım bilinçsiz tepkiselliğin yerini aldıkça, deneyimin anlık farkındalığı daha zengin ve daha hayati bir yaşam duygusu sağlamaktadır.
6. Zihinsel içeriğin değerlendirmeye dayalı olmayan gözlemi, algıların daha gerçekçi olmasına yol açmaktadır.
7. İnsanlar, iç ve dış uyaranlara karşı kendi zihinsel tepkilerini daha doğru algıladığı için, dünyadaki eylemi artıracak ve daha büyük bir kontrol duygusuna yol açacak ek bilgiler toplamaktadır.

Farkındalık yöntemleri binlerce yıldır manevi ve dini geleneklerin bir parçası olmasına rağmen Batının, bu yöntemleri bilimsel olarak ele almak ve incelemek konusunda işin çok başında olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bunun için, geleneksel yöntemler bilimsel olarak ele alınmaya başlandığında, etkilerini belirlemek için mevcut tekniklerin deneysel olarak incelenmesi ve bu yöntemlerle ilgili kavramların değerlendirilmesi gerekmektedir (Hayes ve Plumb, 2007: 243). Bu şekilde bilinçli farkındalık kavramının, duygusal, davranışsal, bilişsel, etik, sosyal ve diğer boyutları içeren bir geçiş yolu bağlamında, iyilik halinin geliştirilmesine ve ıstırapın iyileştirilmesine katkıda bulunduğu inanılmaktadır (Grossman ve Van Dam, 2011: 220). Bilinçli farkındalık açık düşünceli olmayı sağlamak için önerilen evrensel bir insan kapasitesi olarak düşünülebilir. Bu nedenle, bilinçli farkındalığın sağlanması kültürel bir inanç sistemi gerektirmemektedir. Bilinçli farkındalığın amacı, farkındalığı andan itibaren korumak, kendini güçlü bağılıktan inançlara, düşüncelere veya duygulara ayırmak ve böylece

daha fazla duygusal denge ve iyilik duygusu geliştirmektir (Ludwig ve Kabat Zinn, 2008: 1350).

Ancak düşüncelere, duygulara ve duyumlara karşı farkında olmak, kişisel ıstırap ile karşılaşma anlamına gelebilir (örneğin, çocukluktan kaynaklanan olumsuz anılar; sevilen kişilere karşı ihmaller). Bu nedenle, bilinçli farkındalık; kendine şefkati, zorlu deneyimler sırasında kendini anlamayı, sabrı ve dengenin iyileştirici etkisini öğretmekte ve acı çekmenin herkes için ortak bir duygu olduğunu hatırlatmaktadır (Hollis-Walker ve Colosimo, 2011; 223).

2.1.2. Bilinçli Farkındalığın Özellikleri

Bilinçli farkındalık, hayata bakışımızı ve dünyadaki yerimizi sorgulayarak kim olduğumuz sorusunun incelenmesi ve hayatta olduğumuz her ana minnettar olmak ile ilgilidir. (Kabat-Zinn, 1994:32). Dolayısıyla bilinçli farkındalık, o anı yaşama istekliliği ve anın bütününün kökten kabulüdür. Bilinçli farkındalığın amacı farkında olmakla birlikte aynı zamanda özgürlüğün, bilgeliğin ve neşenin de gerçekleşmesi ile ilgilidir (Dimidjian ve Linehan, 2008: 328). Bir başka bakış açısında ise bilinçli farkındalık, bireyleri kendilerinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde algılamaya ve duygularını etkili bir şekilde düzenlemeye teşvik etmektedir. Bilinçli farkındalığın doğasında bulunan kendi kendine düzenlenen işleyiş, duygusal zekanın duygu yönetimi bileşeniyle de ilgilidir. Mevcut duyguların farkında olmak, duyguların zamanında kullanılmasını kolaylaştırmaktadır (Schutte ve Malouff, 2011: 1117).

Bilinçli farkındalık kavramına ışık tutmak için temel özelliklerinden bahsedilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Buna göre (Brown vd., 2007b: 212; Hülshager vd., 2012: 2);

- Bilinçli farkındalık, herhangi bir anda var olan düşünceler, duygular, duyular, eylemler veya çevresi dahil olmak üzere kişinin iç ve dış dünyasını açık bir farkındalıkla kabul etmesi ile ilgilidir. Bu nedenle bilinçli farkındalık için salt dikkatin önemi yadsınamaz.
- Bilinçli farkındalık, hafızaya dayalı olayları veya deneyimleri karşılaştırmaz, kategorilere ayırmaz veya değerlendirmez, şablon oluşturmaz, iç gözlem yapmaz, yansıtmaz veya bunlara kafa yormaz. Bilinçli farkındalık, genellikle günlük yaşamda zihinsel aktivitenin gerçekleşmesi ile ilgilidir.
- Kişi şu anda göze çarpan her şeyin farkında olabilir ve ayrıca dikkatini bir uyarana odaklayarak farkındalığını hissedebilmektedir.

- Hayata karşı önyargısız kabullenme hedefi, daha çok katılımcı gözlem ve deneyimin farkındalığı ile mümkündür. Farkındalık aktif bir şekilde meydana gelmektedir ve gözlemlenen deneyimden de ayrı değildir.

- Bilinçli farkındalık, şu anda var olduğumuzu unutmadan hedeflerin peşinde koşmak için kendini koruma, sürdürme ve geliştirmeye yönelik amaca hizmet etmektedir.

- Farkındalığın ve dikkatin kararlılığı, kavramların, fikirlerin ve bunlarla ilişkili duyguların körü körüne veya otomatik olarak çıplak gerçeklere bağlanma fırsatlarını ortadan kaldırmaya yardımcı olur.

Birçok bilinçli farkındalık kavramsallaştırma tartışması, kişinin deneyimine karşı bir kabul tavrı benimsemenin önemli olduğunu varsaymaktadır. Kabul, tepkisiz bir yönelimle deneyime katılmayı içermekte ve deneyime yönelik bu kabullenme tutumu kişinin mevcut koşullarına pasif bir teslimiyet değil, olayların farkına vardığımız anda olduğu gibi olmasına izin verme istekliliği ile ilgilidir (Creswell, 2017: 493; Germer, 2005: 7). Bilinçli farkındalık düşünceler, imgeler ve kimlikler de dahil olmak üzere açık davranışları kapsamaktadır (Brown vd., 2007a s.273).

2.1.3. Bilinçli Farkındalık Temelli Yaklaşımlar

Bilinçli farkındalık kavramının Batı dünyasında günümüzde kabul edilen bilimsel yöntemler ile araştırılması sonucu bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar bilinçli farkındalık temelli stres azaltma programı (Kabat-Zinn, 2003; 2009), bilinçli farkındalık temelli bilişsel terapi programı (Segal vd., 2004) ve kabul ve kararlılık terapisi (Hayes vd., 1999). Bu yaklaşımların incelenmesinin bilinçli farkındalık kavramının anlaşılmasında yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bilinçli farkındalık temelli stres azaltma programı (MBSR- Mindfulness based stress reduction), 8 haftalık yoğun bir farkındalık eğitimi (an-farkındalık) ve günlük yaşama entegrasyon programıdır. Bilinçli farkındalık temelli stres azaltma, yoğun fiziksel semptomlar, kronik tıbbi durumlar ve zor duygusal durumlarla uğraşan hastalar için bir başa çıkma kaynağı olmuştur. Bu anlamda, 1979'da Massachusetts Üniversitesi (UMass) Tıp Merkezi'nde Dr. Jon Kabat-Zinn tarafından geliştirilmiş ve bilinçli farkındalığa yönelik ilginin yıllar içerisinde artması ile bu yaklaşım tüm dünyaya yayılmıştır (Samuelson vd., 2007: 255; Williams ve Kabat-Zinn, 2013: s.3). Bu yöntem bir müdahale yöntemi olarak kullanılmakta olup tıbbi bir tedavi değildir. Stresi azaltmak ve sağlığı iyileştirmek için katılımcılara zihin-beden bağlamında farkındalık meditasyonu yapmayı öğreten bir yaklaşımdır (Brantley, 2005: 135). Bu yöntemde geleneksel yöntemlerin dışında yogaya da

yer verilmektedir. Bu şekilde kişilerin refahları ve sağlıklarının iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Bu yöntemin günlük hayatta uygulanabilecek basit ve etkili pratikler ile sürekliliğinin sağlanabileceği belirtilmektedir (Segal vd., 2012: 47).

Bilinçli farkındalık temelli bir diğer teori ise bilinçli farkındalık temelli bilişsel terapi (MBCT- Mindfulness Based Cognitive Therapy) programıdır (Segal vd., 2012). Bu programda, bilinçli farkındalık ile hareket ederek, davranışların farkında olmadan meydana gelmesine yol açan otomatik pilottan çıkılması ile dikkat ve odaklanmayı yoğunlaştırmayı sağlamak amaçlanmaktadır (Baer vd., 2004: 193). Farkındalık temelli bilişsel terapi, depresyon geçmişi olan kişilerin ileride yeniden depresyonda olmamalarını hedefleyen bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda, hislere, düşüncelere ve duygulara nasıl farkındalık getirileceği amaçlanmakta ve uyarılar ile depresyonu önlemenin yollarının öğrenilmesi sağlanmaktadır (Crane, 2009: 3). Ayrıca düşünce ve duyguları yargılamadan kabule geçişin sağlanması amaçlanmaktadır. Burada, kabul etme pratiği ile benliğin olumsuz düşünce ve duygular içerisinden çıkması amaçlanmakta ve bunların gerçeklikten ziyade geçici olaylar olduğunun farkına varılması hedeflenmektedir (Troy vd., 2013: 214). Uygulamalar açısından ise stres azaltma programına benzer şekilde, uzun süreli farkındalık meditasyonu alıştırmaları yer almaktadır (Çatak ve Ögel, 2010: 71).

Hayes ve arkadaşlarının (1999: 79) 1980'li yıllarda ortaya koyduğu kabul ve kararlılık yaklaşımı ise (ACT- Acceptance and Commitment Therapy) bilinçli farkındalık kavramını da içinde barındırmaktadır. Bu yaklaşım, hem gereksiz mücadeleye yol açan duygu ve düşünceleri baltalamayı hem de deneyimsel açıklık ve seçilen değerlerle bağlantılı artırıcıları kullanmayı amaçlamaktadır. Kabul ve kararlılık teorisi, bağlam ve dil kavramlarının davranışa olan etkisini incelemektedir. Kabul ve kararlılık teorisi yaklaşımı, bir hastalığı değil, bir sağlık modelini izlemektedir.

2.1.4. Örgüt İçerisinde Bilinçli Farkındalık

Örgüt içerisinde ve iş ortamında bilinçli farkındalığa olan ilgi, son yıllarda önemli ölçüde artmış ve dünyadaki birçok kuruluş, çalışanlarına ve liderlerine bilinçli farkındalık temelli eğitim sunmaya başlamıştır (Reb vd., 2020: 1). İşletmelerde çalışanlara yönelik bilinçli farkındalık temelli uygulamalar, tükenmişlik (Goodman vd., 2012: 126), algılanan stres (Atanes vd., 2015: 6; Newsome, vd., 2012: 306), iş-aile çatışması (Kiburz vd. 2017: 1032) ve olumsuz ruh hallerinin azalması ile ilişkilendirilmiştir (Good vd., 2015: 17). Bilinçli farkındalığın, iş yerindeki insanların gerçekliği kabul etmesini ve benimsemesini sağladığı ve bu süreç aracılığıyla esneklik, yaratıcılık ve yenilik üretme fırsatını ortaya

çıkardığını belirtmek mümkündür. Örgüt içerisindeki bilinçli farkındalığın gerçeği olduğu gibi kabul edilmesi ve değişimle başa çıkılmasının yanında işteki performanslarını arttırmalarını hedeflediğini belirtmek mümkündür (Choi ve Tobias, 2015: 630).

Kişiler bilinçli farkındalığı yüksek olduğunda ve geri adım atabilme gücü olduğunda veya zararlı bilişsel veya duygusal tepkiden uzaklaşabildiğinde, genellikle daha umutlu ve iyimser bir tutum ortaya koymaktadır (Malinowski ve Lim, 2015: 1252). Dolayısıyla, bilinçli farkındalık, iş-aile dengesi (Allen ve Kiburz, 2012) ve işten ayrılma niyeti (Andrews vd., 2014) gibi kişinin kariyeriyle ilgili performansını güçlendirmek ve talepleri azaltmak için kullanılmaktadır. İş yerinde bilinçli farkındalığı yaşamak, bir çalışanın kariyer kaynaklarını biriktirmesini sağlayabilmektedir (Zivnuska vd., 2016: 109). İşletmeler tarafından da uygulanmaya başlanan bilinçli farkındalık uygulamalarının formatı ve içeriği, işyerinde daha elverişli olması için bilinçli farkındalık temelli stres azaltma modelinden uyarlanmıştır. Örneğin kurslar, çalışanların iş görevlerinden daha az zaman ayırmaları için tasarlanmıştır. Bireysel dersler modelde 2,5 saatlik standartlardan oluşmaktadır ancak bir iş yerinde genellikle 60 ila 90 dakika sürmektedir. Günlük uygulama beklentileri de 45 dakikadan 10 ile 15 dakika arasına düşürülmüştür (Hyland vd., 2015: 579).

Bilinçli farkındalık eğitimi alan orta düzey yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada, ilk performanslarına ve farkındalık eğitimi almayan bir kontrol grubuna kıyasla bu eğitimi alanların iş performanslarında büyük gelişmeler gösterdiği görülmüştür (Shonin, vd., 2014: 818). Reb ve arkadaşları da (2014), liderlerin bilinçli farkındalığının çalışanların iş-yaşam dengesi, iş tatmini, vatandaşlık davranışları ve iş performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve çalışan yorgunluğu ve sapkınlığı ile negatif olarak ilişkili olduğunu bulmuştur; psikolojik ihtiyaç tatmini ise bu ilişkilerin çoğuna aracılık etmektedir. Bilinçli farkındalığın, deneysel olarak desteklenen iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasının yanında işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu yapılan çalışma ile belirtilmiştir (Raza vd., 2018: 16). Bireylerin zorlayıcı durumlarla karşılaştığı bir iş ortamında, bilinçli farkındalık stresli olayların değerlendirilmesini kolaylaştırabilmektedir. Farkındalığın, çalışanların zorlu iş olaylarını daha az stresli olarak değerlendirmesini etkilediği ölçüde, daha olumlu duygusal tepkiler ortaya çıkmakta ve bu da kişinin iş tatmini hakkında olumlu bir değerlendirme yargısına yol açmaktadır (Hülshager vd., 2012: 3). Avey ve diğerleri ise (2008: 48), bilinçli farkındalığın psikolojik sermayenin dört bileşeniyle ilişkili olduğunu ve olumlu duyguları tahmin etmek için psikolojik sermaye ile istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkileşime girdiğini bulmuşlardır. Ayrıca, bilinçli farkındalığı yüksek çalışanların psikolojik sermayeleri düşük

olduğunda, kendi kendine yeten, dirençli, iyimser ve umutlu olma yeteneklerini engelleyen düşünme kalıplarını daha iyi farkına varabilecekleri ileri sürülmüştür. Diğer taraftan bilinçli farkındalığın bazı alanlarda daha yüksek performansa katkıda bulunabileceği savunulmaktadır (Passmore, 2019: 109). Benzer şekilde, bilinçli farkındalığın iyi oluşu ve iş performansını pozitif yönde etkilediği ifade edilmiştir (Leroy vd., 2013: 238). Almanya'da 29 çağrı merkezi temsilcisi ile yapılan bir araştırmada bilinçli farkındalık uygulamaları sonucunda çalışanların problem çözmede daha proaktif oldukları ve evde iş problemlerinden uzaklaşabildikleri bilgisine ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanlar işyerinde strese neden olan sorunlu durumların daha fazla farkına varmaya başladıklarını belirtmişlerdir (Walach vd., 2007: 188).

Glomb ve arkadaşları tarafından (2011: 128) bilinçli farkındalık süreçlerinin iş ve çalışanların performansına yönelik olası etkileri Tablo 2.2'de açıklanmıştır. Çalışanların iş süreçlerine müdahale etme esnekliğine sahip olması karar verme süreçlerini geliştirmektedir. Aşırı düşünmeyi bırakmanın, stresli olaylarla baş etme gücüne sahip olmada ya da olumsuz olaylardan güçlü bir şekilde çıkabilmede, kişinin kendine güveninin artması ile problem çözme yeteneğinin gelişmesinde ve konsantrasyonun artmasında etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 2.2 Farkındalık Süreçlerinin Çalışan Performansı ve Refahı Üzerindeki Potansiyel Etkileri

Bilinçli Farkındalık Temelli Süreç	İşle İlgili Olası Etkileri
Müdahale Esnekliği	Gelişmiş karar verme Gelişmiş iletişim
Azalan Ruminasyon	Stresli olaylarla daha iyi başa çıkma Olumsuz olaylardan daha hızlı iyileşme Artan güven ve öz yeterlilik Daha iyi problem çözme Geliştirilmiş konsantrasyonlar Sosyal desteğin daha etkili kullanımı
Empati	Artan etkileşimsel ve bilgisel adalet Azaltılmış antisosyal davranış Artan örgütsel vatandaşlık davranışları Olumlu liderlik davranışları
Duygusal Düzenleme	Geliştirilmiş iletişim Stresli olaylarla daha iyi başa çıkma Olumsuz olaylardan daha hızlı iyileşme Daha az kaza
Özerk Benlik ve Devamlılık	Hedefe yönelik artan çaba Geliştirilmiş görev performansı Daha fazla öğrenme Artan iş tatmini Artan örgütsel bağlılık Yaratıcı görevlerde artırılmış performans
Artan Çalışma Belleği	Azaltılmış olumsuz etki Birden çok talebi karşılama becerisinin geliştirilmesi Stres altında performans gösterme yeteneği

Daha Doğru Duygusal Tahmin	Daha az önyargılı karar verme Daha doğru beklentiler Daha az hayal kırıklığı ve olumsuz duygu
----------------------------	---

Kaynak: Glomb vd., 2011: 128

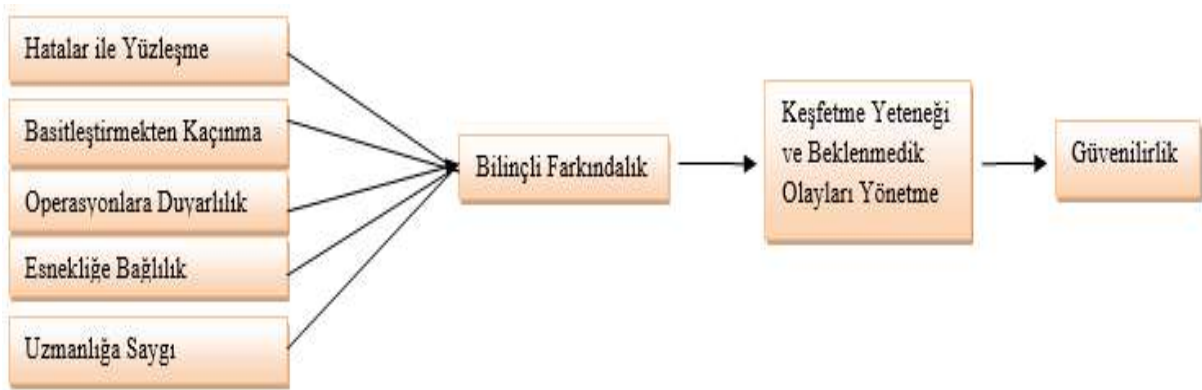
Farkındalık sahibi işletmelerin geçmişteki uygulamalarını yapıcı bir şekilde yeniden değerlendirme, uyanık olma, açık olma ve yeni davranış biçimlerini öğrenme ve arama olasılıkları daha yüksektir. Farkındalıklı işlerde yeninin peşinde olma, yaratıcılığa önem verme eğilimi vardır ancak farkındalığı olmayan işlerde ise tekrar, kendi kendine yeterli olma, çevre ile iletişim içinde olmama gibi bir tutum sergilenmektedir (Nandram ve Borden, 2011: 318).

2.2. Örgütsel Farkındalık

Örgütsel farkındalık, örgütlerin sorunları fark etmelerine, bu sorunları dikkatle yönetmelerine ve sorunların belirtilerini erkenden tespit edip bunlara çözüm bulmalarına olanak sağlayan bir kavramdır (Rerup, 2005: 452). Örgütsel farkındalık, örgütlerdeki iş gücünün çevredeki değişikliklere karşı duyarlı olmasını, personelin düşünme ve algılama şeklini sürekli olarak güncellemesini ve bunlar arasındaki ilişkinin önemini anlaşılmasını sağlamaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2001: 31). Örgütsel farkındalık ile potansiyel tehditlerin (başarısızlıklar, hatalar gibi) örgüt içinde fikirlerin tartışılması ile kaldırılması amaçlanmaktadır. Örgütsel farkındalık anlayışı ile mevcut risk ve tehditlerin önlenmesi, ilgili varsayımların sorgulanarak ve güvenilir bir şekilde önlemler alınarak güncel bir anlayışın ortaya konması amaçlanmaktadır. Buradaki önemli nokta, aksiliklerin kaçınılmaz olduğunun kabul edilmesi ve önemli kararların verilmesinde yetki yerine uzmanlığın tercih edilmesidir (Weick ve Sutcliffe, 2015: 7). Farkındalığı oluşturan bir dizi strateji ve faaliyet yoluyla, bilinçli kuruluşlar olası başarısızlıkları veya tehlikeleri önleyebilmektedir. Farkında bir örgütün beklenmedik durumlarla nasıl başa çıktığı iki temel prensip ve beş boyutta açıklanmaktadır. Bunlar; beklenmeyeni tahmin etmek ve farkına varmakla ilgilenmek (örneğin, başarısızlıkla meşgul olma, basitleştirme isteksizliği ve operasyonlara dikkat), beklenmedik durumları veya hasar kontrolünü en aza indirmek (örneğin, esnekliğe bağlılık ve uzmanlığa saygı) ile ilgilidir (Vogus ve Sutcliffe, 2012; Weick vd., 1999: 31). Örgütsel farkındalıkta, farkındalığın asttan üste doğru bir şekilde yaratılabileceği de belirtilmiştir (Yadav, 2020: 101). Örgütsel farkındalık çalışanların yaptıkları hataları ya da ani oluşan olaylarla ilgili durumları yönetme ve sorunları çözerken farkındalık ile hareket etmesini açıklamaktadır (Mu ve Butler, 2009: 30).

Genel olarak örgütsel farkındalık ile ilgili çalışmalarda güvenilirliği yüksek örgütler üzerine çalışmalar yapılmış ve örgütsel farkındalık yaratmada özellikle kritik operasyonlara

sahip örgütlere ve ön hatlarda çalışanlara odaklanılmıştır. (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 726). Güvenilirliği yüksek örgütler; kazaların ya da hataların yaşanma riskinin yüksek olduğu ancak belirli önlemler ile bu arızalardan tamamen kaçınmayı hedefleyen örgütlerdir (La Porte ve Consolini, 1991: 21). Yüksek güvenilirliğe sahip olmayan örgütler ise hizmetlerin veya malların sağlanmasında felaket ve tehlike potansiyeli çok az olan ya da hizmetlerin ve malların üretiminde daha az bağlantının olduğu (veya mevcut olmadığı) bir örgüttür (Bates, 2009: 12). Ray ve arkadaşları (2011: 189) tarafından yapılan çalışmada ise yüksek güvenilirliğin olmadığı bir örgütte örgütsel farkındalık ölçeğinin ampirik bir doğrulama çalışması ile değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Örneğin, yüksek güvenilirliğe sahip olmayan örgütlerden biri olan eğitim kurumlarında ayrıntılara dikkat edilerek ve hareket etme kapasitesini teşvik edecek şekilde örgüt tasarımı yapılmaktadır.



Şekil 2.1 Yüksek Güvenirlik için Bilinçli Bir Yapı Modeli

Kaynak: Weick vd., 1999: 37

Örgütsel farkındalığı yüksek örgütlerde çalışanlar; hataları, başarısızlıkları ya da son anda gelişen beklenmedik durumları belirlemeye ayrıca iyileştirme fırsatlarını bildirmeye ve bunları tek tek olaylar yerine sistemik sorunlar olarak ele almaya teşvik edilmektedirler (Mu ve Butler, 2009: 30). Örgütsel farkındalığın bileşenleri; hatalar ile yüzleşme, basitleştirmekten kaçınma, operasyonlara karşı duyarlılık, esnekliğe bağlılık ve uzmanlığa saygı şeklindedir. Buna göre, örgütsel farkındalık ile ayrıntılara ilişkin zengin bir farkındalığın ve bir eylem kapasitesi oluşturmaya yönelik ortak yeteneklerin geliştirilmesi sağlanmaktadır (Weick vd. 1999: 36).

Özetle, örgütsel farkındalık örgütlerin faaliyetleri içerisinde olabilecek hataların, başarısızlıkların ya da öngörülemeyen durumların daha önceden fark edilebilmesi için örgütün bütünsel olarak farkındalığının oluşmasını, önlemler almasını ve bunu hiyerarşi içerisinde olmasından ziyade uzman kişilerin görüşlerini alarak gerçekleştirilebileceğini anlatan bir kavramdır.

2.2.1. Örgütsel Farkındalık Boyutları

Örgütsel farkındalığın temel çerçevesi, hayatta kalan örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlayabilen politika değişikliklerini geliştirerek söz konusu gizlenen tehlikeleri önceden bilmesi ve önlemesi şeklindedir. Bununla dikkatli bir planlama ile bilgi ve öngörüye sahip olunması amaçlanmaktadır. Beklenmedik durumları önceden tahmin etmek için, örgütler en erken tehlike belirtilerinde harekete geçmeli, faaliyet gösterdikleri çevreye karşı bir uyanıklık ve farkındalık duygusu sürdürmeli ve bilinçli farkındalığı tercih etmelidir (Eastburn, 2018: 125). Örgütsel farkındalık, örgütlerin geçmiş deneyimlerini yansıtıcı bir şekilde kullanmalarına yardımcı olabilecek bir yeteneği de temsil etmektedir. Örgütsel farkındalığı yüksek örgütler, başarısızlığa ve başarıya olduğu kadar yeni bilgilere de duyarlı olmalıdır. Beklenmeyen olayları tahmin etme çabalarına rağmen, yine de sorunlar ortaya çıkar ise bu sorunlar, bireysel ve kurumsal yeteneklerin doğaçlama ve uyarılma ile geliştirilmesi ve uzman kişilere danışılması ile çözümlenebilmektedir (Vendelo ve Rerup, 2020: 2). Weick ve Sutcliffe (2015: 7) ile Weick ve arkadaşları, (1999: 37) örgütleri analiz etmiş ve farkında örgütlerin oluşması için gereken süreçleri izlemiştir. Bu süreçlerin yerine getirilmesi ile örgütlerin farkındalığının artacağı savunulmaktadır. Söz konusu süreçler şu şekilde belirlenmiştir: Hatalar ile yüzleşme, basitleştirmekten kaçınma, operasyonlara karşı duyarlılık, esnekliğe bağlılık ve uzmanlığa saygıdır.

2.2.1.1. Hatalar ile Yüzleşme (Preoccupation with Failure)

Bir örgütün hataları önlemek için potansiyel hataları ve nedenleri keşfetmeye odaklanması gerekmektedir. Hatalar ile yüzleşme kavramı, uyanıklığı artırarak daha bilinçli hareket etmeyi, ataletle savaşarak ve yeni alternatifler arayarak hataları belirlemeyi ve önlemeyi anlatmaktadır. Söz konusu bu süreçler geliştirilerek fark edilmemiş ya da başarısızlığa neden olan noktalara odaklanılmaktadır (Hales ve Chakravorty, 2016: 2874). Bu kör noktalar karşısında, yönetimler esnek, sezgisel, açık fikirli olmalı ve örgüt içerisinde meydana gelen olumlu ve olumsuz gelişmeleri kabul etmesi gerektiğini anlamalıdır (Eastburn, 2018: 129). Kramer'e (2003: 64) göre küçük bir yanlış bir örgütün büyük sorunlar ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, örgütler geçmişte karşılaştıkları durumları takip etmeli ve temkinli yaklaşmalıdır. Hatalara ve başarısızlıklara odaklanmanın ortaya çıkabilecek aşırı güven, kayıtsızlık ve dikkatsizlikten kaçınma gibi durumların önlenmesine yardımcı olduğu ve başarının sıradan ve rutin hale gelmemesini sağladığı belirtilmektedir (Butler ve Gray, 2006: 216). Bunun yanında, liderler örgütlerde hatalar ortaya çıktığında ya da başarısızlıklar yaşandığında bu olumsuzluklara neden olan hataları sadece bir hata ya da

kusur olarak görmekten ziyade daha büyük bir sorunun işareti olup olmadığını sorgulayarak bütüncül şekilde ele alarak daha büyük sorunları önleyebilirler (Ray vd., 2011: 192). Örgütlerdeki sorunlar, kendi başlarına ne kadar küçük veya önemsiz görünseler de tek başına ele alındığında daha büyük sorunlara zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle sorunların örgütün geri kalanı üzerindeki etkilerine dikkat edilmeli ve sorunlara/hatalara çözüm getirilmeli ve sığ bir bakış açısından ziyade örgütün ileriye gitmesine yol açacak adımlar atılmalıdır (Khan vd., 2013: 98). Diğer bir ifade ile örgütlerde "büyük resmin" oluşması ve farkında olunması önem taşımaktadır (Gartner, 2013: 57). Böylelikle örgüt içerisinde hatalar ile yüzleşmeye başlayabilenler başarısızlıkların ya da hataların başka dengesizliklere neden olmasının önüne geçebilmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2006: 519).

Örgütlerde hatalar ile yüzleşilmesi örgütsel farkındalığın olduğunu göstermektedir. Hatalar ile yüzleşmeyi öğrenme süreci ile birlikte görev ve operasyonlara daha iyi uyum sağlanabilmekte ve örgütün performans kapasitesinin artması sağlanmaktadır (Carmeli ve Sheaffer, 2014: 469). Kısaca ifade etmek gerekirse, hatalar ile yüzleşme boyutu, bir sistemdeki daha büyük sorunların belirtileri olabilecek küçük tutarsızlıkları tespit etmek için ayrıntılara sürekli dikkat edilmesini ifade etmektedir. Çünkü başarı ve başarısızlık ne kalıcı ne de tamamen değişmeyen bir durumdur. Aksine bu durum süreklilik gösteren bir değişim içerisinde olduğundan hatalara ve başarısızlıklara karşı açık bir algı ve farkındalık ile yaklaşmak önemlidir (Weick ve Putnam, 2006: 284).

2.2.1.2. Basitleştirmekten Kaçınma (Reluctance to Simplify)

Örgütsel farkındalığın, ayrıntının önemini ve aynı şeylerin tekrar edilmesinin izlenmesi gerektiğini ifade etmesinden dolayı farkındalığa sahip bir örgüt, işlerin ve olayların basitleştirilmesine de karşı olmaktadır. Çünkü basitleştirilen şeyler beklenmeyen ve açıklanamayan olayları ve hataları gizlemekte ve bu durum da güvenilmez bir ortam oluşmasına yol açmaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2015: 64). Örgütsel farkındalık, işletmede gerçekleşen olaylar ile ilgili yapılan varsayımların yeterliliğini sorgulamayı ve güvenilir alternatifler üretmeyi sağlamaktadır. Örgütsel farkındalık özellikle olayları basitleştirmekten kaçınarak en ince ayrıntılara kadar derinlemesine bir analiz yapmayı gerektirmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 723). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, karmaşık yapılara sahip örgütlerde çalışanların ne yaptığını anlamak için basitleştirmekten kaçınmama durumunun olabilmesidir ki bu durum başarılı örgütler de bile geçerlidir (Fiol ve O'Connor, 2003: 61). Örgütsel farkındalığı yüksek örgütler, beklenmeyeni hem öngörmede hem de kontrol etmede iyi bir performans göstermektedirler. Beklenmeyeni tahmin etmenin bir diğer yolu da bir

örgütte ortaya çıkabilecek küçük ve büyük başarısızlıklara dikkat edilmesi anlamına geldiği için basitlikten kaçınmak önem arz etmektedir (Aanestad ve Jensen, 2016: 15).

Beklentilerle basitleştirilmiş bir ortam, karmaşıklığı azaltmaya ve yüksek güvenilirlikli örgüt üyeleri arasında koordinasyonu teşvik etmeye yardımcı olabilmektedir. Ancak, çok fazla basitleştirilirse, bilgiler dahil edilmeyebileceğinden veya göz ardı edilebileceğinden örgüt güvenliğini de etkilemektedir. Bu ortamlarda, yüksek güvenilirlikli örgütlerin hem beklenen hem de beklenmeyen olayları tanımaya ve bunlara tepki vermeye hazır olması önemlidir. (Wilson vd., 2005: 306). Hoy ve diğerleri (2006: 239) basitleştirmekten kaçınma boyutunu okullar üzerinden açıklamış ve okullardaki yaşamın karmaşık olduğunu bilen öğretmenler ve idarecilerin, bariz olanın dışındaki faaliyet ve durumları anlamak için birden çok perspektif benimsemesi gerektiğini savunmuştur. Farklı yorumların uzlaştırılması, çeşitlilik ve karmaşıklık nüanslarını kaybetme riskini de taşımaktadır. Ancak buradaki önemli nokta, geçmiş pratiklerin aktif olarak sorgulanmasının fark edilmemiş noktaları ortaya çıkarmak için kullanılan bir bilgi olduğu gerçeğidir (Vendelo ve Rerup, 2020: 2). Dolayısıyla, karşılaşılan hataların ya da başarısızlıkların bir seferlik olduğu, gözden kaçan ufak bir ayrıntı olduğu gibi durumu basitleştiren bir bakış açısı, büyük hatalara götürebilecek küçük hususların fark edilmemesine yol açabilmekte ve ileride çözümü daha da zor bir hale getirebilmektedir. Basitleştirmekten kaçınma, aynı zamanda, burada ve şimdi olanlara daha fazla dikkat etmeye, o ana kadar gözlemlenenleri etiketlemede tereddüt etmeye ve geçmişten miras kalan etiketlere ve rutinelere karşı daha fazla ihtiyatlı davranmaya neden olmaktadır. Bununla birlikte her şeyi akışına bırakmak, farkındalık için esastır (Weick ve Putnam, 2006: 285).

2.2.1.3. Operasyonlara Duyarlılık (Sensitivity To Operations)

Farkında örgütlerin en önemli özelliklerinden biri, ön saflarda çalışanların durumsal farkındalığı veya operasyonlara duyarlılığı, başka bir ifade ile mevcut operasyon durumunun mümkün olduğunca farkında olmaya çabalamalarıdır. Dahası, mevcut durumun gelecekteki işleyiş üzerindeki etkilerinin anlaşılmasıdır. Tüm bunlar, operasyonların nasıl başarısız olabileceği ve kurtarma stratejileri hakkında son derece bilgili olan ön saflardaki çalışanların örgütsel farkındalığı ile ilgilidir (Hopkins, 2002: 8). Operasyonlara karşı duyarlılık, bir örgütteki kişilerin o andaki uygulamalar ile genel durumu başka bir ifade ile resmi gördüğü anlamına gelmektedir (Butler ve Gray, 2006: 216). Dolayısıyla, bu durum yapılan işin tasarım amacına odaklanması ya da operasyon sürecinden ziyade gerçekte asıl olarak ne yapıldığının farkına varılması ile ilgilidir (Weick ve Sutcliffe, 2015: 79).

Operasyonlara karşı duyarlı olmak, örgütün temel işlevine odaklanmasını sağlamakta ve örgütlerin sürprizleri beklenmedik değil tahmin edilebilir olduğunun farkına varması ile ilgilidir. (Magnano vd., 2017: 49). Örgütsel farkındalığın genel amacının da herhangi bir operasyon sürecinde işle ilgili olan şeylerin farkında olunması ve ayrıntılara dikkat edebilmek için makro düzeyde işi algılayabilmesi şeklinde olduğu ifade edilmektedir. Operasyonlara karşı duyarlı olmak için ise örgütlerin başarısız olmasına veya hata yapmasına engel olabilecek düzenlemeler sürekli olarak teşvik edilmelidir (Weick vd., 1999: 43). Bunun yanında isteklerden ve niyetlerden ziyade örgütlerin gerçek olana odaklanmasının önemi vurgulanmaktadır (Ray vd., 2011: 192). Bu şekilde, örgüt sistemlerinin fiziksel bağlantısı ve bilgisi; paylaşılan düşünceler, kolektif bir hikaye oluşturma, güncelleme ve durum değerlendirmesi ile elde edilmektedir. Bunun için önceden hazırlanmış prosedürlerin aktif bir şekilde öğrenilip uygulanması gerekmektedir (Muhren vd., 2007: 580). Buradaki önemli husus, asıl işi yapan insanların fikirlerini dinleyerek ön saflardaki işlerin düzgün ve sorunsuz işlemesini sağlamaktır (Rerup, 2004: 1). Örgütsel farkındalık açısından örnek vermek gerekir ise; beklenmedik bir sorun olduğunda ya da bir fırsat elde edildiğinde gerçek operasyonlar dışındaki faaliyetlere yoğunlaşılması operasyonlara duyarlılığı zor bir hale getirmektedir (Ramiller ve Burton Swanson, 2009: 21). Bu nedenle, beklenmedik çevresel gelişmelerden haberdar olarak faaliyetlere doğrudan etkiye sahip olanların dikkatli bir şekilde ve farkındalıkla yönetmesi önemlidir. Bu sayede, farkındalıklı örgütlerde çevre duyarlılığının yanında olası hataları, riskleri veya felaketleri bildirme kültürünü yaratabilecek kaliteli ilişkiler oluşturulmaktadır (Umar ve Chunwe, 2019: 449). Dolayısıyla, operasyonlara karşı duyarlılık, işletmeler için birbirine bağlı işlemlere karşı duyarlı olmak anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile, örgüt içerisinde bağlantıların, işlevsel yapının sürekli değişmesi operasyonlara karşı duyarlı olmayı gerektirmektedir. Ani oluşan bir gereksinimi yerine getirmek için işletme içerisindeki ana ve ara sistemlerin ve bağlantıların takip edilmesi örgütün farkındalığı açısından önem arz etmektedir (Weick, 2012: 102).

Kısaca, örgüt içerisindeki çalışanlar; standartlaştırılmış süreçlere, iç ve dış çevre koşullarına, ani veya beklenmedik olaylara, operasyonel süreç içerisinde gerçekleşen değişikliklere karşı duyarlı olmayı öğrenmeli ve meydana gelebilecek hataların önüne geçilebilmek için gerçekte yapılan işin farkında olmalıdır. Ancak bu yöntemler ile çalışanların örgütsel farkındalıklarının oluşması söz konusudur.

2.2.1.4. Esnekliğe Bağlılık (Commitment to Resilience)

Başarılı ve farkındalığı yüksek örgütler, hatalar ve beklenmedik olaylarla etkili bir şekilde başa çıkarak dayanıklılık taahhüdü göstermektedir. Hatalardan dolayı engellenmemekte bunun yerine onlarla başa çıkmak için kendilerini harekete geçirebilmektedirler. Yüksek güvenilirlikli örgütler etkili olduklarında, potansiyel tehlikeler ortaya çıkmadan önce onları tahmin edebilmektedirler. Örgütler beklenmeyen bir tehlike ortaya çıktığında, başa çıkmak için eylemler ve çözümler başlatmaktadırlar (Klockner, 2017a: 116). Esnekliğe bağlılık boyutu, hataların geri dönülemez noktasına gelmemesi için hataları henüz büyük sorunlara yol açmadan fark ederek örgütlerin sistem içerisinde sorunsuz bir şekilde çalışması için değişikliğe eğilim göstermesini ifade etmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2015: 519). Buradaki esneklik ile ifade edilmek istenen hataları küçük tutmak ve sistemin çalışmaya devam etmesine izin veren geçici çözümleri doğaçlama yapmaktır. Böylelikle örgütler, kendilerini devre dışı bırakmadan hataları algılama, kontrol altına alma ve bunlardan geri dönme yeteneği geliştirmektedirler (Aviles ve Dent, 2015: 43). Esnekliğe bağlılık ile yapılmak istenen esas husus, gerçek bir hedefin başarı ile sonuçlandırılmasıdır. Bir hatadan geri dönebilmek ve gerçek bir farkındalık ile hatanın nerede olduğunu görüp hatayı gidermek için doğruları bir araya getirmek gerekmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2006: 519). Dolayısıyla, ileride olması muhtemel faaliyetler ile ilgili içgörü kazanmak için hataların farkına varılmasına önem vermek gerekmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 724). Böylelikle beklenmedik olaylardan sıyrılmak için iş en iyi şekilde öğrenilmeli ve koşullara uyum sağlanmalıdır. Bu durum çalışanların ve örgütlerin yeteneklerinin gelişmesini sağlamaktadır (Renecle vd., 2020: 3). Beklenmeyeni kontrol altına almanın bir diğer yolu ise esnek olma taahhüdüne, hatalara çözüm bulma ve hatalardan kurtulma yeteneğine sahip olmaktır. Esnek olmak, hataları küçük tutarak ve örgütün hatasız çalışmasını sağlamanın yollarını geliştirerek gerçekleştirilmektedir (Issel ve Narasimha, 2007: 170). Dolayısıyla karar alma ve uygulama sürecinde esnek olmak önemlidir.

Esnekliğe bağlılık, örgütlerin kaçınılmaz hataları tespit etme, kontrol altına alma ve dinamik olarak kararlı bir duruma geri dönme yeteneği ile tanımlanmaktadır (Wolf vd., 2009: 9). Esnek yapıya sahip işletmeler birimler arası iletişimi sağlamaya ve esnekliği destekleyen kararlar almaya ve bu kararları desteklemeye yönelik bir anlayışa sahiptir. Bu, mevcut karar verme sürecinin değiştirilmesi ile sağlanmaktadır. Değişime ve esnek bir yapıya sahip olmayan işletmeler hataları ve aksaklıkları ortaya çıkmadan önce öngöremezler. Ancak esnek bir yapıya sahip işletmeler tüm aksaklıklara karşı örgütü ve çalışanları hazır hale getirmekte ve böylelikle ani ve başa çıkılması gereken olaylara karşı örgütü hazır hale getirmektedirler (Ta vd., 2010: 131). Esnekliğe bağlılık, süreç iyileştirmelerini uzun vadede sürdürmek için

bireysel inisiyatif kullanımını teşvik etmektedir. Başarısızlıkları önlemek için faaliyetler teşvik edilmekte ve müdahale süresi kısaltılmaktadır. Ayrıca ani gelişen tehditlere karşı koymak için olası tehditler mümkün olduğunca uzaklaştırılmakta ve ön saflardaki çalışanların uzmanlığına güvenilmektedir (Hales ve Chakravorty, 2016: 2874).

2.2.1.5. Uzmanlığa Saygı (Deference to Expertise)

Uzmanlığa saygı kavramı, statü, görev süresi, rütbe vb. durumlara bakılmaksızın (Klockner, 2017b: 48; Turner vd., 2016: 853) belirli bir konuda yetkin ve uzman kişilerin örgüt yararına olabilecek şekilde kullanılmasını ve otoritenin uzmanlığa eşit olmadığını ifade etmektedir (Ray vd., 2011: 192). Ayrıca, uzmanlığa verilen önem ile örgütün ve çalışanların konsantrasyonunun artması ve bu doğrultuda farkında bir şekilde karar alarak dikkat dağıtmadan örgütün en iyi şekilde yönetilmesi hedeflenmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 724). Uzmanlığa saygı sürecinde katı idari yapıların terk edildiği (Hoy, 2003: 98), yöneticilerin potansiyel bir sorun ile ilgili bilgilerin elde edilmesindeki sürece çalışanları etkin bir şekilde dahil ettiği ve genellikle onlara güvendiği bir bilgi yönetimi sistemi önerilmektedir (Novak ve Sellnow, 2009: 353). Dahası, uzmanlığa saygı kavramı dikkat dağınıklığı olmadan amaçlanan nesneyi en iyi şekilde yerine getirebilen uzmanların kararlarını örgütlere aktararak dikkati sağlamalarını içermektedir (Weick ve Sutcliffe, 2006: 519). Uzmanlığa saygının önemi özellikle örgütte meydana gelen beklenmedik gelişmelerin çözümlenmesinde hiyerarşi ve rütbeye bakılmaksızın uzman kişilere yönelinmesindedir (Vogus, 2011: 669).

İşletmelerin veya çalışanların hangi alanda uzmanlığa sahip olduğu ve karşılaşılan problemlerin nasıl giderildiği, işletmelerin örgütsel farkındalığa sahip bir yapıda olmasını önemli derecede etkilemektedir. Buna göre, uzmanlığa saygı, hem iletişimsel bir eylem hem de inanç ve tevazu gerektiren bir iş uygulamasıdır. Ayrıca bu durum, çalışanların bilgilerinin sınırlarını fark etmelerini sağlamakta ve alçakgönüllülükleri sonucu uzman kişilerin örgüte davet edilmesine olanak tanımaktadır (Ford, 2018: 200). Bu yöntemler ile çalışanların ekip olarak çalışmaya teşvik edilmesinin ve gerektiğinde işi uzmanlarına bırakmasının önemi vurgulanmaktadır (Aviles ve Dent, 2015: 45; Mazdeh ve Hesamamiri, 2013: 112). Böylelikle örgütsel düzeyde uzmanlığın kimde olduğunun anlaşıldığı ve sorunlarla nasıl başa çıkılacağına ilişkin kararların uzmanlar tarafından alındığı bir süreç yaşanmaktadır (Christianson vd., 2011: 3).

Özetle, örgütlerin başarılı olması ve iyi bir performans göstermesinde hiyerarşiye bakılmaksızın işlerinde yetkin ve bilgili kişilerin fikirlerinin dikkate alınmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin bir problem ya da başarısızlıkla

karşılaşmasında potansiyel sorunları görebilen, donanımlı ve bilgili kişiler tarafından yapılan uyarı ve bilgi akışlarının dikkate alınması örgütün hatalardan sakınması noktasında etkili olacaktır. Bu şekilde, örgütsel farkındalığa sahip bir örgüt yapısının başarılı ve verimli operasyon süreçleri geçireceği düşünülmektedir.

2.2.2. Yüksek Güvenirlikli Örgütler ve Yüksek Güvenirliği Olmayan Örgütler

İnsanlar hata yapabilmekte ve makineler bozulabilmektedir. Hiç kimse mükemmel değildir dolayısıyla hiçbir işletmenin kusursuz bir şekilde çalışması da mümkün değildir. Ancak bazı işletmeler ciddi hatalar yapmaktan özellikle kaçınmalıdır çünkü etkileri oldukça büyük olabilmektedir. Bu durum, çok faydalı, ancak maliyetli ve tehlikeli teknolojiler kullanan örgütler için de geçerlidir (LaPorte ve Consolini, 1991: 58). Zor şartlar altında bilinçli bir şekilde çalışan örgütler, sürprizlere karşı esnek ve etkili bir yönetim uygulaması için rutinleri sürekli olarak yeniden değerlendirerek büyük olaylardan daha az etkilenmektedirler (Weick vd., 1999: 33).

Yüksek güvenirlikli örgütler kavramı Berkeley, California Üniversitesi'nde geliştirilmiştir. Buna göre, yüksek güvenirlikli örgütler, hata kabul edilmeyen sosyal ve politik ortamlarda faaliyet göstermektedirler. Teknolojileri risklidir ve hata yapma potansiyelleri vardır. Bu örgütler hataları önlemek ve karmaşık teknolojileri yönetmek için karmaşık süreçler kullanmaktadırlar. Ancak bunun yanında hatalar veya hatalardan kaynaklanan olası sonuçlar deney yoluyla öğrenme ile engellenmektedir (Sutcliffe, 2011: 134). Yüksek güvenirlikli örgütleri tanımlamak için şu soruyu sormak gerekmektedir: "Bir örgüt ne sıklıkla büyük başarısızlıklar yaşayabilir?" Sorunun cevabı binlerce kez ise, örgüt oldukça güvenilirdir. Ancak bu tür örgütlerde, performans güvenilirliği, baskın bir hedef olarak üretkenliğe rakip olmaktadır. (Roberts, 1990:102). Yüksek güvenilirliğe sahip örgütler, başarısızlıkla meşguldür. Çalışanların hata yapmaları için proaktif olarak fırsatlar tanınmakta ve ardından bunların olmasını önlemek için belirli süreçlerde ve prosedürlerde değişiklikler yapılmaktadır. Yöneticiler, yalnızca kendi birimindeki sorunlarla ilgilenebilir, ancak sistem düzgün kurulmuş ise, yöneticiler büyük resmi düşünür ve böylelikle birimler arasında tutarlılık sağlanmaktadır. (Kerfoot, 2006: 25). Yüksek güvenilirlikteki örgütleri diğerlerinden ayıran özellikler, aslında bu örgütleri daha iyi anlamamızı sağlayacak ve yöntemlerinin yeterliliği hakkındaki sorulara cevap olacaktır. Bu örgütlerin temel özelliklerini Roberts ve Rousseau (1989: 132) şu şekilde tanımlanmıştır:

- Aşırı karmaşıklık,
- Bağlılık

- Aşırı hiyerarşik farklılaşma,
- Karmaşık iletişim ağlarında çalışan birçok karar verici,
- Yüksek derecede hesap verebilirlik,
- Kararlarla ilgili sık sık geri bildirim yapılması,
- Zamanın kısa olması faktörü
- Senkronize sonuçlar

Örgütlerin giderek daha dinamik ve istikrarsız hale gelmesi, çalışanlara daha fazla güvenilmesine, takım uyumuna, gerekli becerilerin kazanılmasına ve ilgili risk derecesi açısından karmaşıklığın artmasına neden olmuştur. Yüksek güvenilirlikli örgütler, hataların sonuçlarının yüksek olduğu, ancak hata oluşumunun son derece düşük olduğu bu tür tehlikeli ortamlarda bulunan kuruluşlardır (Baker vd.,2006: 1576).

Yüksek güvenilirlikli örgütler performans iyileştirmesinden sorumludur. Sürekli iyileştirmeyi kolaylaştıran olayları eleştirmeleri gibi örgütsel süreçleri de geliştirmektedirler. Yüksek güvenilirlikli örgütler açıklığı ve güveni teşvik etmekte ve sürekli bir öğrenme ortamı yaratmaktadırlar. Bu tür örgütler performans izleme, problem analizi, çözüm planlaması ve çözüm bulunmasında mükemmellik göstermekte ve olası hata durumlarını sistematik olarak ortadan kaldırmakta veya azaltmaktadırlar. Bu örgütler uyuşmazlıktan kaçınmaya çalışır ve geçmiş başarıların potansiyel yükümlülüklerinin bilincindedir (Compton, 2008: 80). Benzer şekilde farkındalığı yüksek bir örgüt, beklenmedik olaylara hızlı tepki veren ve olası başarısızlık belirtileri için proaktif aramanın dengelenmesini sağlayan, bireylerin zayıf veya başarısız özelliklerini belirleyerek esnek ve doğru müdahale edebilecek bir yapıya sahiptir. Çalışanların duygusal belirsizliklerinin giderilmesi için güven ve farkındalık arasında denge yaratılmakta ve bu durumun yüksek güvenilirlikli örgütler için özellikle yararlı olacağı düşünülmektedir (Vogus vd., 2014: 593).

Literatürde yüksek güvenilirlikli örgütlerin incelenmesinin yanında güvenilir olmayan örgütlerin de incelendiği görülmektedir. 2001'den itibaren ise, yüksek güvenilirlikli örgütler teorisi yüksek riskli olmayan sektörlerde de incelenmiş ve literatürde bu alana da ilgi giderek artmıştır (Cantu vd., 2020: 399). Yüksek güvenirliliği olmayan örgütlerin küçük hataların bilinmeyen sorunlara karşı yeni bilgiler oluşturmasının genellikle yararlı olacağı kabul edilmektedir. Yüksek güvenilirlikli örgütlere benzer şekilde, yüksek güvenirliliği olmayan örgütlerde de inovasyon ve esneklik gibi değişime açık uygulamalar ile, güvenilirlik ve rutinler gibi uygulamaları birleştirme konusunda çalışılmaktadır (Milosevic vd., 2015: 1197). Ancak, yüksek güvenilirlikli örgütlerden alınan kavramların da her örgüt için de geçerli olduğu vurgulanmaktadır (McKinniss, 2015: 10).

Yüksek güvenilirlikli bir örgüt ile yüksek güvenirligi olmayan bir örgüt arasındaki fark, görüldüğü kadar büyük değildir. Her iki durumda da sorun küçük başlamakta ancak özellikle beklentiler güçlü ve farkındalık zayıf olduğunda, gözden kaçırılması kolay durumlar oluşmaktadır. Bu küçük farklılıklar birikebilmekte, genişleyebilmekte ve orantısız şekilde büyük sonuçlara yol açabilmektedir. Bu gelişim yolu, örgütler arasında da benzerdir (Weick ve Sutcliffe, 2011: 20). Örneğin okullar, yüksek güvenilirlikli örgütler olmamasına rağmen güvenilirlik arayan örgütlerin özelliklerini paylaşmaktadır. Yani, etkileşim içerisinde olan bir örgüt olduğu için karmaşık bir sisteme sıkı sıkıya bağlıdır (Ray vd., 2011: 191). Yüksek güvenirligi olmayan bir örgüt, yüksek güvenilirlikli bir örgüt gibi aynı yaklaşım ile başarısızlıklarla uğraşabilmekte ve bu durum başarısızlık derecesine bağlı kalmamakla birlikte aynı hedefleri içermektedir. Başarısızlıkların çözümü, örgütün başarısızlığı nasıl öngördüğü, ilgili eylemleri ve raporlamasını oluşturan soruların nasıl belirlendiği ve cevaplarının nasıl uygulandığı ile gerçekleşmektedir (Weick ve Sutcliffe, 2015: 20).

Karar verme sürecinde uzmanlığa önem verilmesi yüksek güvenilirlikli örgütlere ve yüksek güvenirligi olmayan örgütlere yardımcı olmaktadır. Hiyerarşik konum, birçok örgütteki uzmanlıkla uyumlu değildir (Holloway, 2017: 28). Dolayısıyla bu durum örgütlerin güvenirligini etkileyebilmektedir. Yüksek güvenilirlikli örgütler ve yüksek güvenirligi olmayan örgütler dünyadaki tehlikeler hakkında kültürel olarak kabul edilmiş inançlar geliştirmişlerdir. Tüm örgütler, normlarda, yönetmeliklerde, prosedürlerde, kurallarda, kılavuzlarda, iş tanımlarında ve eğitim materyallerinde belirtilen bu tehlikelere karşı önlemler geliştirmelidir. Tüm örgütler, tehlikeler hakkında kabul edilen inançlarla çelişen fark edilmeyen olayları biriktirmekte ve çözümler için tutarlı bir yol belirlemeyi amaçlamalıdır (Weick ve Sutcliffe, 2015 :19).

2.2.3. Bilinçli Farkındalık ve Örgütsel Farkındalık Kavramlarının Değerlendirilmesi

Bilinçli farkındalık temelli yaklaşımlar, bireylerin ve örgütlerin değişen ortamlarda güvenilir performans elde etme becerilerinin nasıl düşündüklerine bağlı olduğunu varsaymaktadır. Bilgi nasıl toplanır, dünya nasıl algılanır ve bakış açısını yansıtacak şekilde nasıl değiştirilir sorularına yanıt aranmaktadır (Ndubisi, 2012: 600). Bilinçli farkındalık, yeni bilgilere ve farklı bakış açılara açık olmayı gerektirmektedir. Olayların birden fazla yorumu vardır ve farkında bireyler anlam bakımından çeşitlilik ve incelik ararlar. Bilinçli farkındalık yeni ve farklı olanı fark etmeye çalışarak dar bağlamların tuzaklarından ve rutinden kaçınmaktadır (Hoy vd., 2006: 239). Bilinçli farkındalığın; kişilerin kendi imaj algısının azaldığı, seçimlerinin daraldığı ve günlük hayattaki rutinler sonucunda

yaratıcılığının ve potansiyelinin engellediği durumlarda rol oynadığı belirtilmiştir (Langer, 1989b: 55). Bireylerin ve örgütlerin işledikleri bilgileri, gördükleri fırsatları ya da tehlikeleri, dikkate aldıkları seçenekleri, yargıları, kararları, etkileşimde buldukları insanları ve nihayetinde içinde yaşadıkları dünyayı şekillendirmek için farkında olmaları gerektiği dolayısıyla otomatik bir süreç gibi algılamamaları gerektiği ifade edilmektedir (Reb vd., 2020: 6).

Örgütsel farkındalık kavramının ise örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanında kavramsallaştırılması ile örgütsel (kavramsal) farkındalık tanımı alternatif olarak farkında organize etme olarak da kullanılmaktadır. Örgütsel farkındalık, ruhsal bir süreç hatta ruhsal süreçlerin bir toplamı olarak görülmemektedir. Bunun yerine, örgütsel farkındalık sosyal uygulamalardaki eylemi ve iletişimi içeren bir işlevi açıklamaktadır (Sutcliffe vd., 2016: 61). Bireysel düzeydeki bilinçli farkındalık kavramının farklı alanlar içerisinde ele alınması ile birlikte (Kelemen vd., 2020: 1814) örgütsel farkındalık kavramı ortaya çıkmıştır (Weick vd., 1999). Ayrıca, bilinçli farkındalığın örgütteki sosyal ve işlevsel etkileşimler yoluyla yöneticiden yöneticiye veya bir çalışandan diğerine geçebileceği ve böylece kolektif veya örgütsel farkındalığın yaratılabileceği de savunulmaktadır (Nguyen, vd., 2020: 316). Burada belirtmelidir ki farkında olan örgütlerin bilinçli liderleri ve katılımcıları vardır, ancak örgütsel farkındalık bir örgüt özelliğidir. Burada, bireylerin değil kolektif farkındalığından bahsedilmektedir. Ayrıca da bireysel ve örgütsel farkındalık kavramlarına bakıldığında bireylerin farkındalıklarının değiştiği gibi, örgütlerin de değişip gelişebileceğini, farkındalığın bireysel olduğu kadar kolektif bir özellik de taşıdığını söylemek mümkündür. Farkında bir örgütün, farkında bireylerin toplamından daha fazlası olduğu belirtilmektedir (Hoy, 2003: 97). Bir diğer görüş ise, örgütsel farkındalığın doğu ve batı perspektifinin ikisini de bütünleştirerek ele aldığı belirtilmektedir. Örgütsel farkındalık hem doğu perspektifinin algılarını (ayrıntıların farkındalığını) hem de batı perspektifinin kavramlarını (kavramsal kategorilerin farklılaşmasını) vurgulamaktadır (Sutcliffe ve Vogus, 2014: 416).

Tablo 2.3'te farkındalığın bireysel ve örgütsel düzeydeki özellikleri ile farkındalığı henüz fark etmemiş birey ve örgütlerin özellikleri verilmiştir. Örgütsel farkındalığı yüksek örgütlerin başarısızlığa odaklanarak, basitleştirmeden kaçınarak ve operasyonlara duyarlı kalarak sürprizleri tahmin etme becerisi geliştiren yöneticileri ya da üstleri vardır. Örgüt içerisinde beklenmedik bir şey olduğunda, örgüt devamlılık, dayanıklılık ve uzmanlıkla sorunları çözebilmeli ve operasyonu devam ettirebilmelidir (Hoy vd., 2006: 242). Langer (1989b: 132) de umursamazlığı, dünün iş çözümlerinin bugünün sorunlarına uygulanması

şeklinde ifade ederken, bilinçli farkındalığın ise yarının zorluklarından kaçınmak için bugünün taleplerine uyum sağlamak olduğunu belirtmiştir.

Tablo 2.3 Bilinçli Farkındalığın ve Umursamazlığın Özellikleri

Bilinçli Farkındalığın (Mindfulness) Özellikleri	Umursamazlığın (Mindlessness) Özellikleri
Bireysel Düzey	Bireysel Düzey
Analiz için yeni kategorilerin oluşturulması	Analiz için standart kategorilerin kullanılması
Yeni bilgilere açıklık	Mevcut bilgilerin güvenliliği
Birden çok perspektifi ele almak	Tek bir perspektifte hapsolmek
Örgütsel Düzey	Örgütsel Düzey
Hatalar ile yüzleşme	Durumdan memnun olma
Basitleştirmekten kaçınma	Fazla basitleştirme
Günlük operasyonlara duyarlılık	Günlük operasyonlardan izole edilme
Esneklik	Sertlik
Uzmanlığa saygı	Resmi otoriteye güvenme

Kaynak: Hoy vd., 2006: 242

Örgütsel ve bireysel farkındalıktaki ortak nokta, içsel ve dışsal düzeyde şimdiki anda kalarak şimdikiyi kabul eden, açık ve yargılayıcı olmayan bir tavırla yaklaşmaya olan vurgudur (Dierynck vd., 2017: 83). Örgütsel farkındalık, bireysel değişkenlerle sıkı bir şekilde bağlantılıdır ve bunlar üzerinde ilgili sonuçları vardır (Magnano vd., 2017: 47). Zaman içinde bireysel düzeydeki bilinçli farkındalık uygulaması, deneysel araştırmalardan elde edilen bulgularla ortaya konulduğu üzere, çeşitli sektörler / endüstriler arasında kurumsal düzeyde örgütsel farkındalığa yol açabilmektedir (Krishnan, 2021: 10).

Kısaca, doğu geleneklerinin batının bilimsel yöntemleri ile ele alınması sonucu bilinçli farkındalık kavramı oluşturulmuş ve bu çerçevede farklı modeller ile kişilerin bilinçli farkındalıkları ve psikolojik durumlarının etkilenmesi deneyler ile kanıtlanmıştır. Bilinçli farkındalığın örgüt açısından ele alınması ile birlikte çalışanların bilinçli farkındalıklarının performans ve işle ilgili tutumlarına yönelik etkileri dikkate alınmalıdır. Bilişsel ve psikolojik bir süreç olarak ele alınan bilinçli farkındalığın yanında örgütsel bağlamda değerlendirilen örgütsel farkındalığın örgütlerin karşılaşması muhtemel hata ve başarısızlıklara karşı etkili olabileceği göz ardı edilmemelidir.

2.2.4. Örgütsel Farkındalık ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel farkındalık çalışmaları yanında bireysel düzeydeki bilinçli farkındalığın da örgütsel süreçlerdeki etkileri incelenmektedir. Bilinçli farkındalığın örgüt düzeyinde nasıl inceleneceğine ilişkin tartışmalar neticesinde örgütsel farkındalık çalışmaları da mevcuttur. Örgüt içerisindeki bilinçli farkındalığa olan ilgi son yıllarda önemli ölçüde artmış ve dünyadaki birçok kuruluş, çalışanlarına ve liderlerine farkındalık temelli eğitim sunmaya başlamıştır. Bu nedenle, bilinçli farkındalık, örgütlerin ve çalışanların, artan karmaşık iş

düzenlemeleri ve 7/24 iş bağlantılarından kaynaklanan aşırı dikkat yüklemesi, çoklu görevler ve stres faktörleri gibi durumlar ile mücadele etmesini kolaylaştırmaktadır (Reb vd., 2020: 1). Örgütsel farkındalık kavramı ise işletmelerdeki potansiyel tehditlerin (başarısızlıklar, hatalar vs.) örgüt içinde tartışıldığı bir ortama dahi gerek duymadan, daha önceden müdahale ederek işletmelerin güvenliğinin sağlanması amaçlanmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 723). Literatür incelendiğinde örgütsel farkındalık kavramının ilk olarak yüksek güvenilirlikli örgütler üzerinde araştırıldığı ve farkında örgütlerin nasıl süreçlerden geçmesi gerektiği incelenmiştir (Weick ve Sutcliffe, 2001). Ray ve arkadaşları (2011: 189) tarafından yapılan çalışmada ise yüksek güvenilirliğe sahip olmayan bir örgütte, örgütsel farkındalık ölçeğinin ampirik bir doğrulaması yapılmıştır. Söz konusu süreçler, hatalar ile yüzleşme, basitleştirmekten kaçınma, operasyonlara duyarlılık, esnekliğe bağlılık ve uzmanlığa saygı kavramları olup bu süreçlerin tamamlanması ile örgütlerin farkındalığının artacağı belirtilmiştir. Bu nedenle örgütlerin en önemli unsurlarından olan çalışanların örgütsel süreçler içerisindeki farkındalıklarının önemini açıklanması önemlidir.

Liu ve arkadaşları (2020) bireysel düzeydeki bilinçli farkındalığın örgütsel süreçler üzerindeki ilişkisini incelemek istemiş ve 311 çalışandan alınan verilerin sonucunda, bireysel çalışan farkındalığının işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve iyileşme seviyesinin aracılık rolünde olduğu bulunmuştur. Bir diğer çalışmada bilinçli farkındalık uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Pazarlama firmasındaki 60 çalışan iki gruba ayrılarak 6 haftalık farkındalık eğitim programı ile yarım günlük bir farkındalık eğitimi semineri verilerek bilinçli farkındalığın çalışanların refahı üzerindeki etkileri karşılaştırılmıştır ve iş üretkenliği açısından 6 haftalık farkındalık eğitiminin yarım günlük eğitime göre daha fazla etkili olduğu ve iş-yaşam çatışmasında azalmanın yanı sıra iş tatmininde bir iyileşme elde edildiği belirlenmiştir (Slutsky vd., 2019). Bir diğer çalışmada 28 ampirik çalışmanın gözden geçirilmesiyle, farkındalık temelli eğitimin, çalışanların ruh sağlığını, refahını ve performansını iyileştirmek için örgütler için etkili bir müdahale olduğunu keşfetmişlerdir (Johnson vd., 2020b).

Bir diğer çalışmada, 259 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmış ve bilinçli farkındalığı daha yüksek olan insanların, yönetim ortamlarında bile hayal kırıklığına uğrama olasılığının daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, farkındalığı sadece işyerinde sağlıklı yaşama giden potansiyel bir yol olarak vurgulamakla kalmamakta, çalışanların iş refahını artırmada çalışma ortamlarında özerklik desteğinin önemini vurgulamaktadır (Schultz vd., 2015).

Rerup ve Levinthal (2014) örgütsel rutinlerin örgütsel farkındalık için gerekli olduğunu, bu nedenle üç boyutlu kavramsal bir modelin tartışılması gerektiğini belirtmiştir.

Farkındalığı yüksek olan ve olmayan süreçlerin ayrı olarak değil birlikte incelenmesi gerektiği, bu durumun gerçekleştiği dönemleri ve yoğunluk derecesinin örgütsel öğrenme için faydalı olacağı belirtilmiştir.

Mu ve Butler (2009) üniversite ve işletmeler üzerinde bir çalışma yaparak ortak farkındalığın veya kurumsal bağlamdaki beklentilere ve değişikliklere karşı kolektif farkındalığın yükseliş halinin, bilgi teknolojileri yeniliklerinin yönetiminde kilit bir faktör olduğunu belirtmiştir. Örgütsel farkındalık süreçlerini değerlendirmek için farkındalık değerlendirme aracının gerçek bir ortamda nasıl kullanılacağı ve yöneticilerin kuruluşlarının farkındalık süreçlerindeki belirli sorunlarla nasıl başa çıkabilecekleri incelenmiş; toplu bir farkındalığın yönetim ve devam eden operasyonlarda daha fazla güvenilirlik kazanılması açısından önemli olduğu belirtilmiştir.

Ndubisi ve Shuridah (2019) örgütsel farkındalık ve bilinçli örgütlenmenin kaynaklar ve çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini petrol ve gaz sektöründe faaliyet gösteren Suudi Arabistan'daki firmalar üzerinde incelemiştir. Örgütsel farkındalığın boyutu ile dikkatli organize etmenin %5 anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğunu, örgütsel farkındalığın çevre ve kaynakların sürdürülebilirliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Bunun yanında, kurumsal güven ve kurumsal farkındalığın kurumsal kaynak planlama sistem kullanımını nasıl şekillendirdiği incelenmiştir. Çalışma, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kurumsal kaynak planlama sistemi kullanıcılarından toplanan toplam 231 ankete dayanmaktadır. Veriler, kurumsal güven boyutlarının (yani yetkinlik, çalışanlar için ilgi ve özdeşleşme) kurumsal kaynak kullanımını etkilediğini göstermektedir. Ayrıca örgütsel güvenin örgütsel farkındalığı destekleyici olduğu tespit edilmiştir (Nwankpa ve Rouman, 2014).

Bayraktar ve Ndubisi (2014) örgütsel farkındalığın firmaların dış pazarlara girişinde, küresel genişlemesinde ve küresel pazar performansında önemli bir rol oynadığını önermektedir. Daha spesifik olarak, örgütsel farkındalık, dış küreselleşmenin itici güçleri ile firmaların küreselleşmesinin kapsamı arasındaki ilişkileri olumlu bir şekilde yönetir. Ayrıca, örgütsel farkındalık stratejik süreçlerin öncülüdür ve diğer iç itici güçler ile firmaların küreselleşmesi ve küresel pazar performansı arasındaki ilişkileri olumlu bir şekilde yönetir.

Bir diğer çalışma, 2011 yılında faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Örgütsel farkındalık, finansal krizlerin öngörücü bir modeli olmasa da olumsuz ekonomik koşullara rağmen belirli bir bankanın hazır durumda kalmasını ve dolayısıyla başarılı olmasını sağlayan şeyin ne olduğunu düşünme fırsatı sunar. Krizlerden kaçınma,

gelecekteki performansın önündeki potansiyel engellerin anlaşılmasını gerektirir (Eastburn, 2018).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

3.1. İş Performansı Kavramı

Performans kelimesi aslen Fransızca bir kelime olup başarı anlamına gelmektedir (TDK, 2021). İş performansı kavramı bilimsel olarak araştırılmaya 1990 yılında Campbell'ın "Endüstriyel ve Örgütsel Psikolojide Performans Tahmin Problemini Modelleme" adlı el kitabı ile başlamıştır. Bu kitapta, çalışanlar ve davranış olarak performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk bilimsel makale yer almaktadır. O zamandan beri iş performansı ile ilgili araştırmalar ilerlemiş ve yönetim ve organizasyon disiplini araştırmalarında daha fazla ilgi görmüştür (Carrillo, 2019: 36). Literatürde iş performansı önemli bir yapı haline gelmiş ve örgütsel alanda hem bilimsel hem de pratik açıdan etkili bir kavram olmuştur (Jawahar vd., 2008: 138).

İlgili literatür incelendiğinde iş performansı ile ilgili birçok tanım olduğu anlaşılmaktadır (Behrman vd., 1984; Hogan ve Shelton, 1998; Tucker vd., 2004; Viswesvaran, Ones ve Schmid, 1996). İş performansı, endüstriyel ve örgütsel psikolojide merkezi bir yapıdır (Viswesvaran and Onesdan, 2000: 216). İş performansının çok yönlü doğası kabul edilmekle birlikte, bu alandaki araştırmalar, genellikle bir kişinin en yakın amiri tarafından derecelendirilen bir boyutu ve görev sürekliliğine güçlü bir vurgu ile karakterize edilmektedir (Somers ve Birnbaum, 1998: 623).

İş performansının tanımının yapılması, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında çalışanların performansını iyileştirmek için kullanabileceği tüm strateji ve müdahaleler için gereklidir. Bu stratejilerin çoğu, işe alma, eğitim, geliştirme ve motivasyon içermektedir. Ayrıca bireylerin örgütsel hedeflere katkıda bulunmasına engel olan kısıtlamaların kaldırılmasını ve bireylere örgütsel katkılar için gelişmiş fırsatlar sağlamayı içerebilecek diğer stratejiler de performansı doğrudan etkilemektedir (Motowidlo, 2003: 39). Ayrıca iş performansı resmi iş tanımına dahil edilen görevlerin yerine getirilmesi ve çalışanın başarısı açısından tanımlanan bir kavramdır (Murphy, 1990: 161). İş performansı, bir kişinin çalıştığı örgütün hedefleriyle ilgili davranışlar kümesi olarak da tanımlanmaktadır. Performansı tanımlayan davranışları belirlemek için, örgütün ilgili hedeflerini bilmek önemlidir. Ayrıca, örgütün genel etkinliğini tanımlayan küresel hedefler kümesinin örgüt içinde belirli bir pozisyonda görevli çalışanlar için tanımlanan hedefler kümesi ile bağlantılı olması gerekmektedir (Murphy ve Kroeker, 1988: 7).

İş performansını bölümlendirmek için en temel teorik şemalar işletmeye dahil olmak, örgütsel rollerin öngördüğü performans standartlarını güvenilir bir şekilde karşılamak veya

daha ileriye taşımak, yenilikçi olmak ve kendiliğinden diğer çalışanlar ile iş birliği yapmak, örgütü zarar görmekten korumak, iyileştirme için önerilerde bulunmak şeklindedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 475). Ayrıca, iş performansı insanların örgütsel hedeflerle ilişkili olarak fark yaratan birşey yapması ve iş davranışı akışları olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanında, “işin yapılması” iş performansı alanını oluşturan davranışsal bir alan olarak belirtilmektedir (Motowidlo vd., 1997: 73). İş performansının bir parçası olan çaba, genel olarak çalışan için önemli beceriler ile işletmeler için önemli olan sonuçların bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Christen vd., 2006: 139). Çalışanlar işverenin beklentilerini karşıladığında ve bu durum örgütün başarısına atfedilebildiğinde iyi performans elde edilmektedir. Dahası, her örgüt işgücünün üretkenlikle ilgili olarak nasıl olumlu bir performans sergilediğini öğrenmekle ilgilenmektedir (Jalagat, 2016: 38). İş performansı kavramının açıklanmasındaki en önemli yaklaşım, performansın bir davranış özelliği olduğudur. Ayrıca iş performansının atıfta bulunduğu davranışın örgütte beklenen değer olması gerekmektedir. Bu nedenle, bu tanıma göre performans yapısı, farklı bireyler tarafından gerçekleştirilen davranış kümeleri ile aynı kişilerin davranış kümeleri arasında ayırım yapan bir değişkendir. Ayırım, davranış kümelerinin örgütsel etkililiğe ne kadar katkıda bulunacağına dayanmaktadır (Motowidlo, 2003: 39). Ancak davranış, performans ve sonuç aynı şey değildir. Davranış, insanların isteyken yaptığı şeydir. İş performansı, değerlendirme bileşeni olan davranış, bireysel veya örgütün etkililiği için olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilen davranıştır. Sonuç ise, performansla değişen ve sonuç olarak örgütsel hedefin başarısına katkıda bulunan insanların veya şeylerin durumları veya koşullarıdır (Motowidlo vd., 1997: 72).

Campbell (1990) Mesleki Unvanlar Sözlüğü'ndeki tüm mesleklerde gizli hiyerarşinin tepesini tanımlamak için yeterli olduğunu iddia ettiği performansın sekiz davranışsal boyutunu tanımlamıştır. Bu sekiz boyut şu şekilde ifade edilmektedir: (Motowidlo, 2003: 43):

1. İşe özgü görev yeterliliği: Bir işin teknik gereksinimlerinin yerine getirilmesi ve bir işi diğerinden ayıran görevlerin ne kadar iyi yapılabilirdir.

2. İşe Özgü Olmayan Görev Yeterliliği: Bir kişinin işe özgü olmayan ancak örgütteki işlerin çoğunda gerektirdiği görevleri ne kadar iyi yerine getirebildiğidir.

3. Yazılı ve sözlü iletişim: Birisinin herhangi bir boyuttaki kitleyle ne kadar iyi yazılabileceği veya konuşabileceğidir. Ayrıca herhangi bir büyüklükteki hitap ettiği toplulukla sözlü ve yazılı iletişim becerisidir.

4. Çaba gösterme: Bir kişinin işle ilgili görevlerini ne kadar takip ettiği ve bir kişinin iş görevlerinde ne kadar ısrarla ve yoğun bir şekilde çalıştığıdır.

5. Kişisel disiplini sürdürmek: Bir kişinin bağımlılıkları, kurallara uymama ve işte devamsızlık gibi olumsuz davranışlardan ne kadar kaçındığı

6. Ekip ve akran performansı: Kişinin akranlarını ve içerisinde yer aldığı ekibi ne kadar çok desteklediği, yardım ettiği ve geliştirdiğidir.

7. Denetim: Kişinin yüz yüze etkileşim yoluyla astları ne kadar iyi etkilediğidir.

8. Yönetim ve idare: Kişinin, örgütsel hedefleri belirleme, insanları ve kaynakları organize etme, ilerlemeyi izleme, harcamaları kontrol etme ve ek kaynaklar bulma gibi yönetimin diğer denetim dışı işlevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğidir.

İş performansı kavramı araştırıldıkça iş performansı ve verimlilik kavramlarının benzer kavramlar olup olmadığı tartışılmıştır. Ancak ifade ettikleri alanların daha farklı olduğu verimliliğin üretilen mal ve hizmetlerin değerini ve maliyetini açıklamak için kullanılırken iş performansı kavramının genellikle psikoloji alanında çalışanların çıktılarını olarak davranışlarını açıklamak için kullanıldığı belirtilmiştir (Murphy, 1990: 158). Benzer şekilde Tsai ve arkadaşları da (2010: 4120) iş performansını; verimlilik, etkinlik ve kalite kavramları ile birlikte ele almıştır. Verimlilik, çalışanların çıktı oranını ifade etmekte ve son teslim tarihinden önce tamamlama yeteneği şeklinde tanımlanmıştır. Etkinlik, çalışanların hedefe ulaşma oranını ve tekliflerini ifade etmektedir. Kalite ise, çalışanların hata oranı ve şikayet oranını, üst memnuniyetini, müşteri memnuniyetini ve çalışanların memnuniyetini içermektedir

3.2. İş Performansı Değerlendirmenin Önemi

Klasik örgütsel kuramcılara kadar uzanan birçok örgütsel araştırmacı, bireysel ve grup düzeyinde üretkenlik endekslerini incelemenin önemine dikkat çekmiştir. Günümüzün değişen örgüt yapısında araştırmacılar, bir bireyin iş performansını belirli işlerde değerlendirmeye ve bu işleri ölçmenin en iyi yollarını keşfetmeye yönelmişlerdir (Kessler, 2007: 19). İş performansının toplam örgütsel etkililiği ve verimliliği üzerindeki etkisi tartışılmaz bir önem taşımaktadır (Grise, 1973: 35). İş performansı, çalışan üretkenliğinde de önemli bir unsurdur. Aynı zamanda, devletler, işletmeler ve liderlerin de çalışma hayatının iyileştirilmesi konusunda iş performansına artan bir ilgisi olmuştur (Gross, 1978: 1). İş performansı, bireyin kontrolünde olan ve örgütün hedeflerine katkı sağlayan eylem ve davranışlar olarak kavramsallaştırılmıştır (Rotundo ve Sackett, 2002: 66).

İş performansının iş yeterliliği, eğitim yeterliliği ve personel verileri olmak üzere üç kriterde değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Buna göre iş yeterlilik ölçüleri performans derecelendirmelerini ve üretkenlik verilerini içermektedir. İş performansı, eğitim yeterliliği

çalışma örneği verilerinden ve eğitim sonuçlarını tamamlama süresi gibi üretkenlik verilerinden ve eğitim performans derecelendirmelerinden oluşmaktadır. Çalışan verileri ise maaş, ciro, durum değişikliği ve görev süresi gibi verileri içermektedir (Barrick ve Mount, 1991:8) Genel olarak, çalışan işletmeye uyum sağladığında iyileştirilmiş iş performansı elde edilmektedir. Uyumlu hale gelme sürecinin, bir çalışanın bilgi ve yeteneklerinin örgütteki bir role uygun hale getiren insan kaynakları bölümleri ile başladığı ve bireyin örgüte ne kadar iyi uyduğu ne kadar iyi performans gösterdiğine bağlı olduğu belirtilmiştir (Farooqui ve Nagendra, 2014: 124). Çalışanların daha geniş roller üstlenme ihtiyacı, özellikle rekabetçi ve dinamik ortamlarda örgütsel başarı için gerekli görülmüştür. Ayrıca, çeşitli görev ve rollere sahip çalışanlar daha fazla şey yapabildikleri için, amirlerin daha az girdi ve izleme ile ilgilenmelerini sağlamaktadır. Bu da bir üstün işini kolaylaştırmakta ve çalışanın performansını değerlendirmede etkili olmaktadır (Ilies vd., 2005: 399). Örgütün hedeflerini etkileyen ve bireyin kontrolünü sağlayan davranışlara da odaklanılmıştır. Bu fikirlerden hareketle iş performansı, bireyin kontrolünde olan ve örgütün hedeflerine katkı sağlayan eylem ve davranışlar olarak ifade edilmiştir. İş performansı değerlendirme prosedürleri, uygun performans değerlendirmesi ve ücret düzenlemeleri de dahil olmak üzere yönetim muhasebesi kontrollerinin tasarımı, olumlu çalışan tutum ve davranışlarını teşvik etmek için önemli bir yönetim işlevleridir (Lau vd., 2008: 121). İş bağlamında en önemli sonuçlardan biri olan iş performansı, çalışanların örgüt içerisindeki hedefleri tamamlama ile yapılan işin yeterliliğinin ölçülmesi açısından önemlidir. Performans değerlendirmeleri çalışanların maaşları, terfileri ve eğitim programı kararlarını etkileyebileceğinden, iş performansını tahmin edici faktörler üzerinde çalışılması hem yönetim alanındaki araştırmacılar hem de uygulayıcılar için oldukça önem arz etmektedir (Ohme vd., 2015: 162).

Özetlemek gerekir ise, çalışanların yaptıkları işi belirli ölçütler açısından (iyi-kötü, yeterli-yetersiz gibi sıfatlarla) nitelendirebilmek için standartlaştırılmış ve çerçevesi çizilmiş ölçütlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle iş performansı kavramı çalışanların hem kendilerini hem diğer çalışma arkadaşlarını ve alt ve üstlerini değerlendirebilmeleri açısından önemlidir.

3.3. İş Performansı Boyutları

İş performansı, çalışanların dahil olduğu veya ortaya çıkardığı, örgütsel hedeflerle bağlantılı olan ve bunlara katkıda bulunan ölçeklenebilir eylemleri, davranışları ve sonuçları ifade etmektedir. İş performansı yapısını keşfetmeye yönelik öncü girişimler, ağırlıklı olarak görev gereksinimlerine odaklanmıştır (Viswesvaran ve Ones, 2000: 218). Ancak yıllar

içerisinde iş performansının ölçülebilmesi ve değerlendirilmesi için çeşitli tartışmalar yapılmıştır. Buna göre bazı örgütlerde değerlendirmeler için kriterler açık, kolayca ölçülebilir ve nesnel (satışlar, karlar, işe devam, çıktı miktarı vb.) iken; diğerlerinde, kriterler daha az ölçülebilir ve öznel (hizmet, öğretim vb.) (Horowitz ve Zappe, 1995: 667; Ford vd., 1986: 333). En yaygın yöntem olarak kullanılan ise yine kendi kendine değerlendirmelerden, amirlerden, meslektaşlardan ya da müşterilerden elde edilen öznel değerlendirmeler olmuştur (Cheng vd., 2007: 593). İş performansı çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte iş performansı boyutları farklı boyutlar şeklinde ele alınmıştır. Viswesvaran (1993: 136) iş performansının on popüler bileşen boyutunu deneysel olarak incelemiş ve bunların tüm iş performansı alanını kapsamlı bir şekilde temsil ettiklerini belirten bir sınıflandırmadan söz etmiştir. Bunlar üretkenlik, kalite, liderlik, iletişim yeterliliği, idari yeterlilik, çaba, kişiler arası yeterlilik, iş bilgisi, yetki ile uyum veya yetki kabulü ve genel iş performansıdır. Viswesvaran ve arkadaşları ise (1996: 557) iş performansı değerlendirmesini ele alarak mevcut çalışma koşullarında bulunan bütün iş performansı ölçütlerinin harmanlanmasıyla iş performansı yapısının içerik alanının kapsamlı bir tanımlamasının elde edilebileceğini ileri sürmüştür. Borman ve Motowidlo (1997: 100) ise görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Görev performansı, belirli iş gereklilikleri ile tanımlanmaktadır ve bağlamsal performans da takım veya örgütsel etkinliği artıran eylemler açısından tanımlanmıştır. Eğer iş performansı görev performansı ile eşit ise, bu alandaki araştırma öncelikleri daha çok iş tanımları geliştirmeye ve birkaç ayrı görevdeki performans ölçütlerini genel bir iş gücü performansı ölçütü olarak bir araya getirmeye yönlendirilmektedir. Ancak iş performansı ile görev performansının aynı şekilde değerlendirilemeyeceği ve bunun nedeninin iş davranışında çalışanların çoğunun görev olarak görülen işleri yerine getirmek için daha az zaman harcadıklarına yönelik ortak bir algının olmasıdır (Murphy ve Kroeker, 1988: 2).

3.3.1. Görev Performansı

Görev performansı, iş sahiplerinin örgütün teknik ve temel faaliyetlerine doğrudan katkıda bulunan veya teknoloji sürecinin bir bölümünü uygulayarak ihtiyaç duyulan malzeme ya da hizmetleri gerçekleştirdikleri etkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Van Scotter vd., 2000: 526). Bireylerin yaratıcı ve yenilikçi davranışları ile örgütteki sorunlar çözülmektedir. Bu durum görev performansı ile ifade etmektedir (Walberg ve Stariha, 1992). Görev performans davranışları, rol gereksinimlerine göre tanımlanmakta ve işin kapsamlı bir analizi ile değerlendirilmektedir (Greenslade vd., 2007: 603).

Görev performansının duygusal istikrar ve vicdanlılıkla ilişkili olduğu ve bağlamsal performansın da uyumluluk ile ifade edildiği öne sürülmektedir (Moscoso ve Salgado, 2004: 358). Çalışanlar bir görevi gerçekleştirmek için teknik becerileri ve bilgileri kullandıklarında, görev performansı ile meşgul olmaktadır (Van Scotter vd., 2000: 526). Görev performansı temel iş sorumlulukları dahil olmak üzere işe özgü davranışlardan oluşmaktadır ve buna göre birincil öncüllerin yetenek ve deneyim olması beklentisi olduğu belirtilmektedir (Conway, 1999: 3). Görev performansı olarak tanımlanacak davranışlar belirlenmekte ve ne oldukları konusunda fikir birliğine varılmaktadır. Çalışanlar fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini iş rollerine verdikleri için, daha yüksek performans sergileyebilmektedir. Çünkü burada anlatılmak istenen, çalışanların uzun süre görevlerinde daha yoğun çalıştıkları ve sorumluluklara daha fazla önem verip odaklandıkları için rollerini oluşturan görevlere daha duygusal olarak bağlanmalarıdır (Rich vd., 2010: 620).

3.3.2. Bağlamsal Performans

İş performansının bir diğer boyutu olan bağlamsal performansı ise, örgüt kültürüne ve iklimine katkıda bulunan davranışları, diğer bir deyişle dönüşüm ve yenilenme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bağlamı ifade etmektedir (Befort ve Hatrup, 2003: 17). Bağlamsal faaliyetler, görev etkinlikleri ve süreçleri için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek çalışanların örgütsel etkililiğe daha fazla katkıda bulunmasını sağlamaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476; Werner, 2000: 4). Bağlamsal faaliyetler, resmi olarak işin bir parçası olmayan, görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü ve görevlerin yerine getirilmesi için diğerlerine yardım etmeyi ve onlarla iş birliği yapmayı kabul eden bir anlayışı içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 100). Ayrıca Van Scotter ve Motowidlo (1996: 525), bağlamsal performansı iki boyuta incelemiştir. Bunlar; kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma ve işe adanmadır. Her birinin görev performans derecelendirmelerinin ötesinde genel performans derecelendirmelerinin tahminine önemli ölçüde katkıda bulunduğu belirtilmiştir. Bağlamsal davranışların, bir çalışanın kuruma geri verebileceği bir araç olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, bir çalışan işinden memnunsaydı, çalışanın bağlamsal performansları aracılığıyla başkalarına yardım ederek karşılık verme olasılığı daha yüksek olabilir. Çalışanların ek görevleri yerine getirme, örgütün hedeflerini destekleme, işten düşük düzeyde tatmin olmaları durumunda diğer bağlamsal davranışlarda bulunma olasılıkları daha düşük olmaktadır (Edwards vd., 2008: 446).

Bağlamsal performansı açıklayan beş kategori aşağıda belirtildiği gibidir (Borman ve Motowidlo, 1993; 80; Borman vd., 2001: 54; Coleman ve Borman 2000: 27):

- Bir kişinin resmi iş gerekliliklerinin dışındaki faaliyetler için gönüllü olmak, girişkenlik ve ekstra sorumluluk almak;
- Önemli görev gereksinimlerini tamamlamak için gerektiğinde şevk ve uygulamanın sürekliliğinin sağlanması; azim, vicdanlılık ve iş için ekstra çaba;
- İş arkadaşlarına ve müşterilere yardım; örgütsel nezaket, şikayet etmeme ve fedakarlık;
- Örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymak, örgütsel değerlere ve politikalara uymak, vicdan sahibi olmak;
- Kurumsal hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak, zor zamanlarda örgütte kalmak ve örgütü dışardan olumlu bir şekilde temsil etmektir.

Görev ve bağlamsal performans arasındaki ayrımı yaparken, bağlamsal performansı yalnızca “temel rol” veya temel teknik uzmanlık dışındaki işle ilgili performans yönleri olarak değil, “ekstra rol” olarak tanımlanması önemlidir. Ayrıca, bireysel ilişkilerin ve işle ilgili sonuçları etkin bir şekilde tanımlanması, bağlamsal performansın doğasının ne olduğunun anlaşılması açısından önemlidir (Chan ve Schmitt, 2002: 235). Başka bir anlatım ile, görev ve bağlamsal performans, çalışan davranışlarının ayrı alt kümelerini temsil ettikleri için ilişkili ancak farklı yapılarda ele alındığı için ayrı olarak değerlendirilmelidir (Choi vd., 2019: 378; Kahya, 2009: 98).

Rotundo ve Sackett (2002: 67) ise yukarıda belirtilen iş performansı bileşenleri dışında iş performansının; görev performansı, davranış performansı ve üretkenlik karşıtı performans olmak üzere üç performans bileşeni ile tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Yalnızca görevle ilgili davranışları incelemenin yeterli olmadığı düşüncesinden hareketle ve çaba göstermenin, takım performansını kolaylaştırmanın ve fedakarlık yapmanın da önemli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca üretkenlik karşıtı davranışlar veya örgütsel hedeflere yönelik kötü davranışların da iş performansını olumsuz yönde etkileyen unsurlar olduklarını bu nedenle ele alınması gerektiği belirtmişlerdir.

Sonuç olarak iş performansı ile ilgili alan yazın incelendiğinde farklı boyutların var olduğu görülse de görev ve bağlamsal performans kavramlarının yanında (Borman ve Motowidlo, 1997: 99; Motowidlo vd., 1997: 75; Rich vd., 2010: 617) örgütsel vatandaşlık ve üretkenlik karşıtı davranışlar (Harari vd., 2016: 495; Viswesvaran ve Ones, 2000: 218) boyutlarının iş performansını değerlendirmek için en çok kullanılan ve kabul edilen boyutlardan olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, iş performansını değerlendirirken birçok yaklaşım çerçevesinde ele alındığını söylemek mümkündür.

3.4. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde iş performansını etkileyen faktörlerin araştırıldığı görülmektedir. İş değerlendirme literatüründe, çalışma koşulları iki boyutta ifade edilmektedir. Bunlar, çevresel koşullar ve tehlikelerdir. Ortam koşulları, ısı, nem, gürültü, koku, ışık ve toz gibi etkenler açısından normalden aşırı koşullara kadar değişkenlik göstermektedir. Hoş olmayan çevre koşulları, çalışanın iş performansı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkilere sahiptir. Bu etkilere maruz kalan bir çalışanın görevlerine yoğunlaşması azalmakta, bu da düşük verimlilik ve duygusal stres dahil olmak üzere düşük çalışan performansına yol açmakta, yüksek maliyete neden olmaktadır (Kahya, 2007: 517). Bağlamsal performansın yönetsel değerlendirmelerde görev performansı değerlendirmelerinin yanı sıra, bağlamsal performans derecelendirmelerini de içermesi gerektiğini ve bağlamsal performansın örgütsel performans ve başarı üzerindeki etkilerinin en az görev performansı kadar büyük olduğu belirtilmiştir (Sonnentag vd., 2008: 431). Van Scotter ve Motowidlo (1996: 530) görev performansının, kişilerarası kolaylaştırmanın ve işe adanmanın, denetçilerin genel performans yargılarının önemli bileşenleri olduğunu belirtmiştir. Kahn (1990: 704) ise araştırmasında üç unsurun çalışanların iş performansına katkıda bulunan unsurlar olduğunu belirtmiştir. Öncelikle, fiziksel enerjinin iş rollerine göre kullanılması, örgütsel hedeflere katkıda bulunulmasını sağlamaktadır. Çünkü böylelikle, örgütsel olarak değerli davranışların gösterilmesi kolaylaşmaktadır. İnsanların iş rolleri büyük ölçüde örgüt hedeflerinin beklentileriyle tanımlandığından rolün başarılmasına yönelik fiziksel enerji yatırımları, bu beklentileri karşılama olasılığının artmasına ve dolayısıyla rol sahibinin örgüte olumlu bir katkı sağlamasına yol açmaktadır. Örgüte bağlı bir birey, bir işle ilişkili görevlere kendi kendine yatırım, enerji ve tutku duygusu ile yaklaşan kişidir ve bu durum da yüksek rol içi ve ekstra iş performansına dönüşmektedir. Christian ve arkadaşları ise (2011: 101) bağlı çalışanlar daha tetikte olacakları ve iş görevlerine daha fazla odaklanacakları için katılım ile görev ve bağlamsal performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Malik ve arkadaşları (2011: 13231) ise çalışma ortamının boyutları ile çalışan performansı arasındaki pozitif ilişkiyi belirtmiş ve özellikle fiziksel çalışma koşullarının iş performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca araştırma çalışan performansının çoğunlukla fiziksel çalışma koşullarına, eğitim, gelişim ve iletişim uygulamalarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

İş performansını artıran nedenlerin yanında iş performansının düşmesine neden olan faktörlerin de belirtilmesi iş performansının artış ya da nedenlerinin anlaşılması açısından

önem arz etmektedir. Çalışanların motivasyonlarının düşmesi ve dolayısıyla iş performanslarında da kayba yol açan faktörler şu şekilde belirtilmiştir (Goleman, 1998: 348):

- Aşırı iş yükü: Çok az zaman ve destekle yapılacak çok fazla iş olması yöneticilerin çalışanlara daha fazla iş yüklemesine yol açmaktadır. İşin temposu, karmaşıklığı ve talepleri arttıkça insanlar bunalmış hissedebilir ve işte aksaklık yaşanmasına neden olabilmektedir.

- Özerklik eksikliği: İşten sorumlu olmak ancak bunun nasıl yapılacağı konusunda çok az söz sahibi olmaktır. Mikro yönetimde, çalışanlar işlerini daha iyi yapmanın yollarını öğrendiklerinde, ancak katı kurallarla engellendiklerinde hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu durum da sorumluluğu, esnekliği ve yeniliği azaltmaktadır.

- Yetersiz ödüller: Daha fazla iş için az ücret ödemek ile ilgilidir. Kesintiler, ücret dondurmaları ve sözleşmeli çalışmaya yönelik eğilimler ve sağlık sigortası gibi yan ödemelerde kesintilerle çalışanlar, kariyerleri devam ederken maaşlarının artabileceği beklentilerini kaybetmektedir. Denetim eksikliği ve iş güvensizliği ile birleşen aşırı iş yükü, işin içsel zevkenden mahrum kalınmasına yol açmaktadır.

- İletişim eksikliği: İşyerinde artan izolasyon ile ilgilidir. Kişisel ilişkiler, ekiplerin mükemmel çalışmasını sağlamaktadır. İlişkiler parçalandıkça, iş arkadaşlarıyla bir topluluk duygusundan gelen zevkler yok olmakta ve büyüyen yabancılaşma duygusu iletişim eksikliğine neden olmaktadır.

- Haksızlık: İnsanlara nasıl davranıldığına dair eşitsizlikler ile ilgilidir. Adalet eksikliği, eşit olmayan ücret veya iş yükleri, şikayetlere aldırış etmeme veya kaba görünen politikalar kızgınlık yaratabilir. Alt ve üst kademelerdeki adaletsizlik örgüte olan güveni azaltmaktadır. Sonucunda, dürüst konuşmaması kızgınlıkları artırmaktadır.

- Değer çatışmaları: Bir kişinin ilkeleri ile işinin talepleri arasındaki uyumsuzluk ile ilgilidir. Değerleriyle çelişen işler, çalışanların moralini bozmakta ve yaptıkları işin değerini sorgulamalarına yol açmaktadır.

Sonuç olarak çalışanların psikolojik, sosyal, fiziksel ihtiyaçlarının adaletli bir şekilde hiyerarşi gözetilmeden dikkate alınması, iş tanımlarının yapılması ve iş yükünün dengeli ve adil bir şekilde düzenlenmesi, karar mekanizmasında yetkin kişilerin görüşlerinin alınması ile çalışanların iş performansları olumlu yönde etkilenebilmektedir.

3.7. İş Performansı ile İlgili çalışmalar

İş performansı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde ise iş performansı ile iş tatmini (Vroom, 1962; Locke, 1970; Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Pincus, 1986), psikolojik iyi

oluş (Greenhaus vd., 1987; Lin vd., 2014; Shaw ve Gupta, 2004; Wright, ve Cropanzano, 2000), iş stresi (AbuAlRub, 2004; Chen vd., 2006; Jamal, 1984; Kazmi vd., 2008; Wu, 2011), örgütsel kültür (Kasemsap, 2017; Shahzad vd., 2013; Wambugu, 2014), tükenmişlik (Randall ve Scot, 1988; Ashtari vd., 2009), duygusal tükenmişlik (Cropanzano, vd., 2003; Halbesleben ve Bowler, 2007; Tourigny vd., 2013), örgütsel vatandaşlık (Swalhi vd., 2017; Suliman ve Al Kathairi, 2013; Walumbwa vd., 2009), örgütsel vatandaşlık davranışı (Basu vd., 2017; Al-Mahasneh, 2015), örgüt içerisindeki anlaşmazlıklar (De Dreu vd., 1999; Chigozie, 2017) kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bunun yanında iş performansı ile ilgili çalışmalara yer verilerek iş performansının öncülleri ve ardılları hakkında bilgi sahibi olmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Cote ve Miners (2006) tarafından 175 üniversite çalışanı üzerinde yapılan çalışmada duygusal zekâ ve bilişsel zeka, iş performansı ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir. Ayrıca uyumluluk ve dışadönüklük boyutları ile, görev performansı ile pozitif bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Bir diğer çalışmada 326 tam zamanlı çalışandan oluşan bir örneklem ile, sosyal medya bağımlılığı ile iş-aile dengesi arasında olumsuz bir ilişki ve sosyal medya tepkileri ile iş tükenmişliği arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca sosyal medya bağımlılığının iş-aile dengesi yoluyla iş performansı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Zivnuska vd., 2019).

Breevaart ve arkadaşları (2015) ise 847 Alman polis üzerinde yürüttüğü çalışma ile yüksek kaliteli lider-üye etkileşimine sahip çalışanların, daha becerikli bir çalışma ortamında çalıştıkları ve bu becerikli çalışma ortamının, iş katılımını ve iş performansını kolaylaştırdığını belirlemişlerdir. Selamat ve arkadaşlarının (2013) ise ortaokul öğretmenleri ile yaptıkları çalışmada örgütsel iklimin öğretmenlerin iş performansını etkileyebilecek önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Tayvan'ın kırsal kesimlerindeki, bölge hastanesinde 344 lisanslı profesyonel üzerinde yapılan bir çalışmada ise işyeri stresinin hem işten ayrılma niyetlerini hem de performansını olumlu; iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir (Chao vd., 2015).

Bakker ve diğerleri (2012) tarafından yapılan çalışmada, çeşitli kuruluşlarda görev yapan 95 çalışandan elde edilen verilere göre çalışanların proaktif olarak çalışma ortamlarını ayarladıkları ölçüde, bağlı kalmayı tercih ettikleri ve iyi performans göstermeyi başardıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Janssen (2001) tarafından yiyecek sektöründe çalışan orta ve üst kademedeki 134 yönetici ile yapılan çalışmada çaba-ödül adaletini algılayan yöneticilerin, orta düzey iş taleplerine yanıt olarak, haksızlığın olduğunu algılayan yöneticilere göre daha iyi performans gösterdiği ve daha memnun hissettiği tespit edilmiştir.

Ayrıca iş performansı ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Ng ve Feldman (2008) yaş ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği meta-analiz çalışmasında yaşın eğitim programlarındaki temel görev performansı, yaratıcılık ve performansla büyük ölçüde ilgisiz olmasına rağmen, diğer performans boyutlarıyla daha güçlü ilişkiler sergilediğini göstermiştir. Ugwu ve Ugwu (2017) ise çalışmasında Güney Doğu Nijerya'daki üniversite kütüphanelerinde kütüphanecilerin demografik değişkenleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve çalışmaya 100 kütüphaneci katılmıştır. Çalışmanın sonuçları yaş, eğitim, iş pozisyonu ve iş deneyiminin eğitimle birlikte kütüphanecilerin göreve dayalı ve bağlamsal performansının anlamlı yordayıcıları olduğu ve iş performansına % 56 oranında katkıda bulunduğu bulunmuştur. Ayrıca bir diğer çalışmada 113 sigorta satıcısının iş performansı ve sosyo-ekonomik geçmişleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İncelenen demografik faktörler arasındaki yaş, medeni durum, eğitim niteliği, görev süresi ve cinsiyetin iş performansını % 13 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, medeni durum ve görev süresinin, sigorta satıcılarının iş performansında en çok yordayıcı olduğu bulunmuştur (Hassan ve Olufemi, 2014). Bir başka çalışmada farklı girişimci işletmelerin çalışanlarının duygusal zekâsının iş performanslarını tahmin etmede pozitif bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, daha yüksek duygusal zeka seviyelerine sahip çalışanların, daha düşük seviyeli çalışanlara göre daha iyi performans göstereceği tahmin edilmiştir (Gong vd., 2019). Benzer bir çalışmada Sri Lanka'da bankacılık sektöründe çalışan 176 yönetici ve 357 çalışanın psikolojik sermayesi ile iş performansı ve iş tutumları, ayrıca iş tutumları ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Kappagoda vd., 2014).

Bir diğer çalışmada, ön saflardaki restoran çalışanlarının performansını tahmin etmek için hem genel zihinsel yeteneğin hem de vicdanlılığın önemli olduğu belirtilmiş ve 241 restoran çalışanından elde edilen veriler ile zihinsel yeteneğin yeni çalışanlar için performansın daha iyi bir öngörücüsü olduğu, buna karşın vicdanlı olmanın deneyimli çalışanlar için performansın daha iyi bir öngörücüsü olduğu sonucuna varılmıştır (Tracey vd., 2007). Tsui ve arkadaşları (2013) ise Tayvan'daki uluslararası otel çalışanlarının performansının belirleyicilerinin incelenmesini amaçlamıştır. Çalışmada Tayvan'daki uluslararası zincir otellerde çalışan 361 kişi yer almış ve iş tatmininin psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılığın aracılık ettiği iş performansı üzerinde anlamlı ve dolaylı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Otel sektörü ile ilgili olarak, ısı, nem, gürültü, koku, ışık ve toz gibi faktörler açısından çevresel koşullar olağan durumdan aşırı koşullara kadar değişiklik göstermektedir. Çalışma ortamının otel çalışanlarının iş performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi,

yöneticilerin işçilerin iş performansını artırabileceği yolların anlaşılmasına katkıda bulunacaktır (Jayaweera, 2015: 271).

Cai ve arkadaşları ise (2019), ön saflarda çalışan konaklama çalışanlarının prososyal motivasyonunun sorumluluk üstlenme ve iş performansı üzerindeki etkilerini ve iş özerkliğinin bu etkileri nasıl hafiflettiğini incelemek için 185 çalışandan elde edilen veriler incelenmiştir. Sonuçta, çalışanların iş özerklik düzeylerinin toplum yanlısı motivasyon ifadelerini harekete geçirecek kadar yüksek olarak algıladıklarında, sorumluluk alma olasılıklarının daha yüksek olacağı ve bunun iş performanslarında daha yüksek bir değerlendirmeye yol açacağı bilgisine ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE FARKLI LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL FARKINDALIK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, model ve hipotezleri açıklanmakta ve elde edilen verilerin analizi sonucunda araştırma modelinin test sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın iki temel amacı vardır. Birinci amacı, örgütsel farkındalık ölçeğinin Türkçe uyarlamasının gerçekleştirilerek ulusal literatüre kazandırılmasıdır. İkinci amacı ise, konaklama işletmeleri çalışanlarının liderlik tarzları algıları, örgütsel farkındalıklar düzeyleri ve iş performansları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın deseni ise ilişkisel taramadır. İlişkisel taramada genellikle, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki incelenmektedir (Büyüköztürk vd., 2008: 232). Bunun yanında ilişkisel tarama araştırmalarında, değişkenler arasındaki değişim ya da incelenen bir olgunun düzeyi incelenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 107).

Bir örgüt için en önemli çıktılardan birinin çalışanların iş performanslarının olduğu düşünülmektedir. Çünkü iş performansı; işletmelerin başarılı olmasında, kârın artması ve sürekliliğin sağlanması konusunda dikkat çeken unsurlardan biridir. Bu anlamda iş performansını etkileyen unsurlar ile iş performansının neden ve sonuçlarının incelenmesinin iş performansının anlaşılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. İş performansını etkileyen unsurların incelenmesi literatürde birçok kez üzerinde durulan bir konu olmuştur. Çünkü çalışanların iş performansı aynı zamanda işletmenin üretkenliği ve başarısı ile ilgilidir (Murphy, 1990: 165). Bu çerçevede, liderlik tarzı ve örgütsel farkındalığın çalışanların iş performansı ile ilişkili olabileceği düşüncesinden yola çıkılarak bu çalışma yürütülmüştür. Diğer bir ifade ile, çalışanların üstlerinin liderlik davranışları ve kendilerinin örgütsel düzeydeki farkındalıkları doğrultusunda iş performanslarının şekillendiği düşünülmüştür. Bu bağlamda, liderlik davranışlarının örgütsel farkındalık ile ilişkisinin incelenmesinin iş performansını etkileyen faktörlerin anlaşılması açısından önemli olduğu ifade edilebilir. İlgili literatürde bu ilişkilerin daha önce ele alınmaması nedeniyle bu araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Alanyazında, liderlerin davranış ve tutumlarının çalışanlar üzerinde bıraktığı etkilerin, iş stresi (Dartey-Baah ve Ampofo, 2015; Gardiner ve Tiggemann, 1999; Salem, 2015),

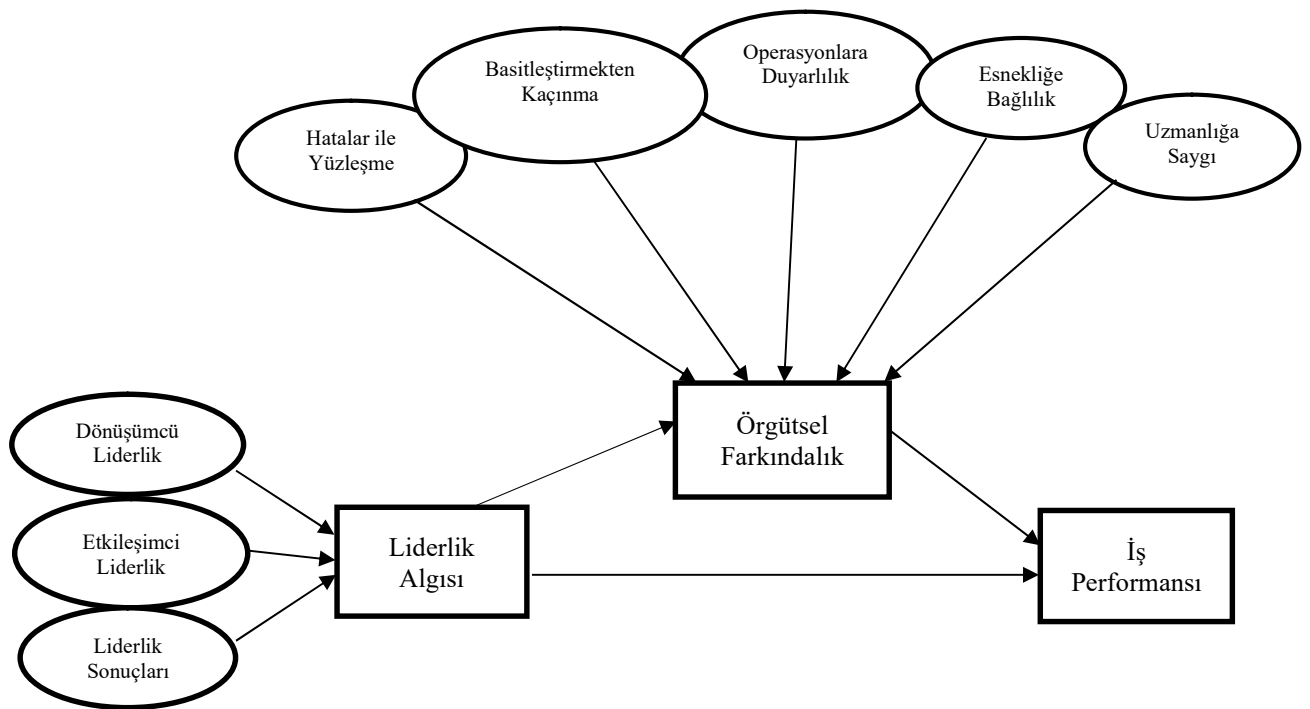
psikolojik sermaye (Eid vd., 2012; Gooty vd., 2009; Jensen ve Luthans, 2006;), psikolojik iyi oluş (Cassar ve Buttigieg, 2013; Inceoglu vd, 2018; Teimouri vd., 2018), iş yaşam dengesi (Mousa, 2018; Oladele vd., 2016), öz-yeterlilik (Fitzgerald ve Schutte, 2010; McCormick, 2001; Nandal ve Krishnan, 2000; Prochazka vd., 2017), psikolojik dayanıklılık (Nguyen, vd., 2016; Southwick, vd., 2017) gibi kişisel boyutta olduğu gibi grup kimliği ve etkinliği (Wu vd., 2010: 101;), örgütsel yapılanma (Lundmark, 2022: 40), örgüt performansı (Jacobsen vd., 2015: 830) gibi örgütsel boyutta da çeşitli etkilere yol açtığı bilinmektedir. Örgütsel sonuçları da olması açısından önemli bir unsur olarak iş performansının da liderlik davranışları karşısında nasıl şekillendiğini inceleyen çalışmaların (Cinnioğlu, 2019; Çöp ve Doğanay, 2020; Demirel, 2017; Shahzad vd., 2013; Jung ve Avolio, 1999; Koçak ve Özüdoğru, 2012; Veliu vd., 2017) olduğu da görülmektedir. İşletmelerde çalışanların performanslarının yöneticilerin liderlik tarzlarına göre şekilleneceği öngörülmektedir (Brown ve Arendt, 2010; Cha vd., 2017; Khuong ve Khanh, 2016). Çalışanların iş performanslarını sergilerken karşılaştıkları ani beklenmedik olaylara karşı hazır olması ve hataları önceden öngörebilme yetisine sahip olması yanında hataları bir başarısızlık olarak değil bir sonraki hatanın yapılmaması için bir önleyici olarak algılaması (Ramiller ve Burton Swanson, 2009; Hoy, 2003: 97) başka bir ifade ile çalışanların örgütsel farkındalık düzeylerinin yüksek olmasının çalışanların performansı üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Weick ve Sutcliffe (2001: 21) örgütsel farkındalığın, yüksek güvenilirlikli bir örgütün veya riski yönetebilen bir örgütün ayırt edici özelliği olduğunu belirtmiş ancak, sadece yüksek riskli örgütlerde değil, herhangi bir örgütte de beklenmeyeni beklemenin ve örgütsel farkındalık uygulamalarının değerlendirilmesinin örgüt başarısını yukarıya taşıyacağını ifade etmiştir. Dahası, örgütsel ve kolektif farkındalık araştırmalarının örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alan yazınında önemli ilerlemeler sağlaması için, daha fazla yapıda doğrulanması ve geliştirilmesi yönünde tavsiyede bulunulmuştur (Sutcliffe vd., 2016: 65).

Bireysel boyuttaki farkındalığı ifade eden bilinçli farkındalık kavramı turizm endüstrisinde sınırlı bir alanda araştırılmıştır. Turizm alanındaki yapılan ampirik çalışmalarda genellikle turistlerin deneyimleri (Frauman ve Norman, 2004; Lynn vd., 2017; Stankov ve Filimonau, 2020; Stankov ve Filimonau, 2021) üzerine yoğunlaşmıştır. Johnson ve Park (2020a) tarafından konaklama işletmeleri çalışanları üzerine yapılan çalışmada, tükenmişlik ve duygusal emeğin bilinçli farkındalık eğitimi ile ilişkisi literatür incelemesi ile ele alınmış ve deneysel araştırma başlatma konusunda bir rehber olmuştur. Bunun yanında, örgütsel farkındalığın turizm endüstrisindeki örgütsel süreçlerine yönelik etkisinin ampirik çalışmalar ile desteklenmesinin önemli olacağı da belirtilmektedir (Obiora, 2021: 2). Dolayısıyla

konaklama işletmeleri çalışanlarının liderlik algıları, örgütsel farkındalık düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmanın, literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada, liderlik algıları, örgütsel farkındalık ve iş performansı ilişkilerinin incelenmesi hedeflenmektedir. Bu bölümde, araştırma kapsamında test edilecek model Şekil 4.1’de yer almakta ve oluşturulan hipotezler açıklanmaktadır.



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

İyi bir lider, örgüt çalışanlarının örgütsel hedeflere ulaşması için iş yönünü doğru bir yönlendirme ile yapmalıdır (Yeh vd., 2012: 51). Özellikle, liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu, tutumları ve iş performansları üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu ifade edilmektedir (Dale ve Fox, 2008: 111). Turizm endüstrisi gibi hizmet endüstrisinde yer alan sektörlerin hizmet kalitesinin sağlanmasında çalışanlar kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların beklentileri ve gereksinimleri konusunda net olmaları daha iyi bir performans göstermelerine olanak kılmaktadır. Bunun yanında, çalışanlar ve liderler, performanslarını ve motivasyonlarını artırmak için birbirlerini motive etmektedirler (Al-Malki ve Juan, 2018: 51). Liderlik tarzlarında öne çıkan dönüşümcü liderliğin proaktif, değişim odaklı, yenilikçi ve ilham verici olması beklenmektedir. Bu özellikteki liderler, çalışanlarından ekstra çaba

göstermelerini istemektedir. Örneğin, risk taşıyan bir görevin yerine getirilmesindeki çalışan performansı, düşük riskli bir görevin yerine getirilmesi kıyaslandığında liderlerin kalitesi doğrultusunda riskli görevde daha fazla performans sergilenebilmektedir (Walumbwa vd., 2008: 797). Dikkat çekici bu bilgiler doğrultusunda liderlik ve iş performansı ile ilgili çalışmaların da (Akbaba ve Erenler, 2008; Aktuna ve Kılıçlar, 2019; Elbaz ve Haddoud, 2017; Limsila ve Ogunlana, 2008; Tyagi, 1985; Wu ve Chen, 2015) literatürde sıklıkla çalışılan konulardan olduğu söylenebilir. Literatürde yer alan bir diğer liderlik tarzı ise etkileşimci liderliktir. Etkileşimci bir lider, problem çözümleri için görev yapısını net bir şekilde belirtmektedir (Lowe vd., 1996: 387). Bu liderlik tarzında, çalışan iyi performansı karşılığında saygı, güven ve bağlılık gibi soyut ödüller alabilmektedir. Dolayısıyla çalışan ve lider arasındaki doğru bir etkileşim çalışanın iş performansını etkilemektedir (Wen vd., 2019: 60). Başka bir ifade ile, etkileşimci liderlikte çalışanların soyut ve somut ödüller karşılığında ya da cezalandırılmamak amacıyla liderle aynı fikirde olması ve ona uyum sağlaması beklenmektedir (Liu vd., 2011: 284). Bu tarz koşullu ödül davranışları sonucunda çalışanların iş performansının artması beklenmektedir (Mahdinezhad vd., 2013: 32). Dolayısıyla, performansı karşısında kazanacağını ya da kaybedeceğini aktaran bir lider ile çalışan kişinin performansı etkilenecektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise liderin tutumlarından çalışanın performansına giden etkide başka değişkenlerin olması sonucunda farklı tutumların da oluşabileceğini göz ardı etmemektir. Liderlik davranışları ile ekstra çaba, etkililik ve doyum boyutları ölçülmekte ve başka bir ifade ile liderin etkinliği açıklanmaktadır (Rizi vd., 2013: 9). Etkili bir lider, takipçilerine daha iyi performans göstermeleri için ilham vermekte ve nihayetinde örgütteki değişiklikleri desteklemektedir (Albloshi ve Nawar, 2015: 67). Bunun yanında, liderlik sonuçları ile (etkililik, memnuniyet ve ekstra çaba) örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Limsila ve Ogunlana, 2008: 180). Bu görüşler doğrultusunda liderlik algılarının iş performansı üzerinde etkisi olacağı ileri sürülebilir. Bu bağlamda, çalışmanın ilgili hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Liderlik algısı çalışanların iş performansını etkilemektedir.

Liderler, aldığı kararların uygulanmasını istediğinde veya çalışanlardan destek aldığı anda, örgütsel olarak uygun bir ortam yaratmalıdır (Isirimah Nnamdi ve Onuoha, 2020: 7). Çünkü örgütler, mevcut durumdan ve potansiyel tehditlerden haberdar oldukları ölçüde dikkatli ve farkında olabilmektedirler (Reb ve Choi, 2014: 6). Bilinçli bir ortamın oluşturulmasından ve yapılandırılmasından yönetim ve liderler sorumluyken, günlük görevleri farkında bir şekilde organize etmek çalışanların görevidir (Dernbecher vd., 2014: 5). Örgüt lideri, bilinçli bir örgütün oluşturulması ve korunmasında hayati bir rol oynamaktadır. Bunun

yanında, örgütsel farkındalıkları yüksek boyutlara ulaşanlar, örgüt süreçleri ve çevresi hakkında oldukça yüksek bir farkındalığa sahip olup kendini gerçekleştirebilen ve sürekli olarak çevreyi izleyen, kontrolleri dahi sorgulayan bir yapı oluşturmaktadırlar (Leon ve Mu, 2021: 2).

Örgütsel farkındalık, otomatik pilottan çıkılarak bilgileri yakından takip ve dikkat ederek derin bir şekilde nasıl ele alınması gerektiğini ifade etmektedir (Ray vd., 2011: 188). Örgütsel farkındalığı yüksek olan bir örgütün oluşturulmasında liderlik becerisi ön plana çıkmaktadır. Farkındalık sahibi bir liderin araştıran, iletişim kuran ve bütünleştiren özelliklerinin yanı sıra ilhamla işini yapan, işini farkındalıkla gerçekleştiren ve her zaman kendisini işin uzmanı olarak görmeyip açık fikirli olabilen, diğerleri ile entegre çalışabilen bir lider olması gerektiği belirtilmiştir (Lesser, 2019: 28). Bir liderlik girişiminde bulunmak için bazı alışkanlıkları ve düşünce kalıplarını tanımak ve bunlarla başa çıkmak gerekmektedir. Bu zihin alışkanlıklarının bilincine varıldığında ise, sınırlandırmalardan uzaklaşmaktadır. Bu da, değişim ve dönüşümün anahtarlarından biridir (Silsbee, 2010 :43). Dönüşüm kelimesinin liderliğin tanımında hatta liderlik sınıflandırılmalarında “dönüşümcü liderlik” şeklinde oldukça fazla kullanılan ve araştırılan bir liderlik tarzı olduğu da bilinmektedir. Bunting’e göre (2016: 19) dönüşümcü liderlik kavramı ile anlatılmak istenilen, farkında bir liderin özellikleri ile benzer olup bu iki kavramın birbirini doğruladığıdır. Dönüşüm, liderliğin bir alanı olup yeniden yaratmayı ve macera ruhunu gerektirir. Dönüşümcü lider, yeni bakış açıları ve bilgileri ortaya çıkararak farkındalıklı süreçler aracılığıyla belirsizliği fırsata çevirebilmektedir (Ritchie-Dunham, 2014: 445). Dönüşümcü lider, özellikle örgütü ve örgütsel farkındalık düzeyini etkileme potansiyeli olan bir liderdir. Dönüşümcü liderliğin, çalışanların refahına ve dönüşümcü yetkilendirme tarzına yönelik bir tutum sergileyerek çalışanların düşüncelerini, bilgilerini uygulamalarını ve yaparak öğrenmelerini sağladığı düşünülmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 729). Bunun yanında, örgütsel farkındalığı oluşturmak için, çalışanların kendileriyle özdeşleştirdikleri örgütsel liderlik tarzının yetkin, güvenilir, ilgili, dürüst ve açık olduğuna güvenmeleri önemlidir (Nwankpa ve Rouman, 2014: 1474). Çalışanlar, olumsuz duygusal tepkileri tetiklendiğinden ve muhtemelen bir yetkinlik yoksunluğuna işaret ettiğinden hataları gizlemeyi tercih edebilmektedir. Bu nedenle liderler, hem kurallara uygun bir yönetim kültürünü hem de performansla ilgili açık beklentilerin ele alındığı bir yöntemi oluşturmalı ve hataları tartışmak ve düzeltmek için bu amaca yönelik bir kültür geliştirmelidir (Weick vd., 2000: 38). Aşırı basitleştirmenin önüne geçmek için bir lider çalışanlardan bilgi edinirken şüphe uyandırmalıdır. Anlaşmazlıklarla nasıl başa çıkılacağı veya çatışan görüşlerden nasıl yararlanılacağı bilindiğinde, onlardan kaçınmak veya bunları

bastırmak yerine tüm beklenmedik olaylar bir bilgi olarak değerlendirilebilir (Mellor vd., 2015: 3). Joyner ve Lardner (2008: 24), ön saflardaki çalışanlar arasında yüksek farkındalıklı örgütlenmenin yeniliği, kaliteyi ve verimliliği geliştirdiğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Vogus ve Sutcliffe (2012: 728) örgütsel farkındalığın stratejik ve operasyonel faydalarının yanında liderler tarafından örgütsel farkındalığın öneminin anlaşılmasının da çalışanları motive ettiğini belirtmiştir. Bir örgütün güvenilir bir şekilde işlemesi ve operasyonlarının uyumlu bir şekilde devam etmesi için ön saflardaki çalışanlar tarafından yönlendirilmesi istenmektedir. Bu nedenle, örgütsel farkındalık herhangi bir örgüt için esastır. Çünkü, hatasız bir performans, sadece başarılı anlamının yanında, bir sosyal sistemdeki eylemlerin ve karşılıklı ilişkilerden oluşan olayların dikkatli ve farkında bir şekilde açıklanması anlamına da gelmektedir (Weick ve Roberts, 1993: 357). Bunun yanında, farklı liderlik tarzlarının farkındalığı etkileyip etkilemediği yönündeki çalışmaların da literatürde yer aldığı görülmektedir. Grup farkındalığı ve stratejik liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit eden Saraeva (2021: 63), bu durumun çalışanların iletişimini, eğitimini ve işe tutulmalarını geliştirdiğini ve böylelikle birlikte uyumlu çalışarak örgütün gelişim sürecini açıkça anladıklarını belirtmiştir. Eğitim kurumları üzerinde yapılan bir çalışmada ise vizyoner ve dönüşümcü liderliğin okul farkındalığı ile yönetici farkındalığını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Önel vd., 2022: 70). Konte ve Xiaohui (2021: 60) de benzer şekilde, farkındalık ile etkileşimci liderlik gibi farklı liderlik tarzları arasındaki ilişkinin araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bu görüşler doğrultusunda, liderlik algısının örgütsel farkındalık üzerinde etkisi olacağı düşünülmektedir. Buna göre, çalışmanın ilgili hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₂: Liderlik algısı çalışanların örgütsel farkındalıklarını etkilemektedir.

Örgütsel farkındalık, üst yönetim tarafından başlatılan bir süreçte oluşmaktadır. Örgütsel farkındalık ile sosyal destek ve kaynak sağlanmakta; bu durum da iş deneyimini ve performansı iyileştirebilmektedir. Böylelikle, bireyleri örgüte katılmaya teşvik eden derinden sahiplenilmiş örgütsel değerler oluşturulmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 732). Örgütsel farkındalık, bireysel düzeyde ele alınan bilinçli farkındalığın kapsamından farklı olarak süreçleri ve mekanizmaları kapsamaktadır (Dane ve Brummel, 2014: 106). Örgütsel farkındalığın, refahın ötesinde gerçekten kurumsal bir müdahale olarak ortaya çıkması durumunda iş performansındaki gelişmelere katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Passmore, 2019: 108). Güvenilir performans için ön saflardaki çalışanların kümülatif bilgi birikiminin değerlendirilmesi ve uzmanlığa etkin bir şekilde erişimin sağlanması önemlidir (Vogus, 2011: 664).

Bireyler bilinçli ve farkında bir durumdayken, dış olaylara karşı dikkatli olmakta ve çevrelerindeki uyarılara, materyallere ve verilere uyum sağlamaktadır. Bu gözlemin sonucunda, farkındalığın görev performansını artırmada iyi bir unsur olduğu söylenebilir (Dane, 2011: 1004). Aynı şekilde Dane ve Brummel (2014) tarafından yürütülen çalışmada, dinamik bir iş yeri olarak restoran işletmelerinde farkındalık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, tüm farkındalık biçimlerinin (özellik, durum ve kolektif farkındalık) bireyin iş performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisinin olacağı belirtilmektedir (Yadav, 2020: 93).

"Farkında" sözcüğü, zihnin bilişsel sözcük dağarcığından kaçan önemli bir dizi niteliği içermektedir. Bu durum, hatasız performansın sağlanması açısından önemlidir. İnsanlar eleştirel, tutarlı, amaçlı, özenli, vicdanlı, azimli davrandıklarında dikkatli davranmaktadırlar. Farkında bir performans ise, alışılmış performansla aynı şey değildir. Alışılmış eylemde, her performans kendinden öncekinin bir kopyasıdır, oysa dikkatli performansta her eylem bir önceki tarafından değiştirilir. Farkındalık azaldığında ise performansın dikkatsiz, düşüncesiz, umursamaz, kayıtsız olduğu söylenmektedir (Weick ve Roberts, 1993: 362). Beklenmeyen bir durum meydana geldiğinde, yüksek güvenilirlikli örgütler kurumsal işlevselliğin sürdürülmesine yardımcı olmak için esneklik uygulamalıdır. Esneklik kavramı bireysel ve örgüt düzeyinde başarısızlıktan geri dönme kapasitesi olduğundan, anlayış ve eylem kapasitelerini geliştirmek için eğitime önem verilmeyi ve geçmiş performanslardan (hatalar dahil) dersler çıkarılarak proaktif yaklaşmayı ifade etmektedir (Jahn ve Black, 2017: 358). Örgütlerin; samimi bilgiyi (basitleştirme isteksizliği), durumsal farkındalığı (bilgi paylaşımı ve operasyonlara duyarlılık) ve kurtarma becerisini (dayanıklılık) geliştirerek yeniliği ve performansı teşvik etmesi gerektiği belirtilmiştir (Vogus ve Welbourne, 2003: 898). Uzmanlığa saygı gösteren bir örgütte, çalışanlar bir ekip halinde çalışmakta ve gerektirdiğinde uzmanlara başvurmaktadır (Mazdeh ve Hesamamiri, 2014:109). Böylelikle örgüt içindeki farkındalık, operasyonlara duyarlılığın bir unsuru olarak performansın iyileştirilmesine nasıl katkıda bulunacağı sorusuna yanıt aranmasını teşvik etmektedir (Hales ve Chakravorty, 2016: 2874).

Literatürde bilinçli farkındalığın restoranlar hatta nükleer santraller de dahil olmak üzere farklı örgütlerde örgütsel performans ile ilişkili olmasının yanında (Zhang vd., 2013; Dane ve Brummel 2014), iş performansını da pozitif bir şekilde etkilediği ileri sürülmektedir (Dernbecher vd., 2014: 11). Örgütsel farkındalığın ise performanstaki önemli farklılıkları ortaya koyabileceği belirtilmektedir (Weick ve Putnam, 2006: 281). Bu nedenle, dikkatli örgütlenmenin ve örgütsel farkındalığın bireylerin yeteneklerini geliştireceği ve sonucunda iyi

bir performansın oluşacağı düşünülmektedir (Gajda, 2017: 43). Çünkü, örgütsel farkındalık karar verme yaklaşımlarını etkilemekte ve işletmelerin finansal sonuçlar doğurabilecek beklenmedik olayların tahmin ve kontrol edilmesini sağlamaktadır (Eastburn, 2018: 128). Baker'ın (2007: 3) da belirttiği gibi, geçmiş rutin ve süreçlere bağımlı olan işletmeler, yeni olayları tanımada başarısız kalabilmekte ve bu durum da performanslarına yansımaktadır. Farkındalık, örgütün sürprizleri yönetme ve hatalardan kaçınmasını sağlamakta bu durum sonucunda da performans etkilenmektedir. Örgütsel farkındalık kavramı, özellikle öngörülemeyen durumlar oluştuğunda örgütsel güvenilirlik ve örgütsel işlevsellik açısından performansı artırmaya odaklanmaktadır (Becke vd., 2012: 12).

Turizm endüstrisi gibi esnek ve kırılabilir bir endüstrinin paydaşlarından biri olan konaklama işletmelerinde bulunan örgütler de beklenmedik sorunları ya da hataları önleyici bir farkındalık ile rekabet edebilme gücü kazanabilir. Rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini artıran bir diğer unsurun da konaklama işletmelerinin insan kaynağı ile ilişkili unsurlarının belirlenmesi olduğu unutulmamalıdır (Arsawan vd., 2018: 27; Elrehail vd., 2019: 126; Pan, 2015: 85). Ayrıca, turizm sektöründe yer alan örgütler, esnekliğe ve her an gerçekleşebilecek değişikliğe açık kalarak ayrıntılara dikkat edilmesi gereken operasyonel süreçlere sahiptir (Karaçor ve Garda, 2015: 906). Bu nedenle operasyonel ve karar alma süreçlerinde farkındalığı yüksek turizm çalışanlarının olayları dikkatle takip edebilmesinin ve beklenmeyen olaylara karşı dahi kendilerini hazır hissetmelerinin iş performansları üzerinde etkili olabileceği ileri sürülebilir. Ancak, literatürde örgütsel farkındalık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Ray ve arkadaşları (2011) da örgütsel farkındalığın örgütsel değişkenleri ile ilişkisini incelenmesinin önemini vurgulamıştır. Örgütsel farkındalık ve iş performansı arasındaki ilişkinin anlaşılmasının literatürdeki bu boşluğu gidermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, konaklama işletmelerinin rekabet avantajı sağlamasında önemli unsurlardan biri olduğu düşünülen örgütsel farkındalığın iş performansına etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₃: Çalışanların örgütsel farkındalık düzeyi iş performanslarını etkilemektedir.

Farkındalık temelli yaklaşımlar, bireylerin ve örgütlerin değişen ortamlarda güvenilir performans göstermelerinin; nasıl düşündüklerine, bilgiyi nasıl topladıklarına, etraflarındaki dünyayı nasıl algıladıklarına ve bakış açılarını dünyaya yansıtacak şekilde değiştirip değiştiremeyeceklerine bağlı olduğunu savunmaktadır (Ndubisi ve Al-Shuridah, 2019: 437). Bu bağlamda, örgütsel farkındalığın anlaşılması için farklı değişkenler ile ilişkisinin incelendiği çalışmalar mevcuttur. Örneğin, bulut bilişimin benimsenmesi ve firma

performansı arasındaki ilişkide örgütsel farkındalığın aracı rolü incelenmiştir. Örgütsel farkındalık ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, farkındalık sergileyen örgütlerin bulut bilişimini etkin bir şekilde kullanarak firma performansını artıracakları belirtilmiştir (Oredo, 2018). Bir diğer çalışmada, eğitim kurumlarındaki örgütsel farkındalığın mesleki öğrenme topluluğu ve örgütsel güvenilirlik arasındaki ilişkisinde aracılık rolü araştırılmıştır. Örgütsel farkındalığın örgütsel güvenilirlik üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu anlaşılmıştır (Pahlavan, 2017). Ayrıca, Xie ve arkadaşları (2022: 233) da farklı işletmelerde çalışan kişiler üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel farkındalığın sosyal destek ve kaynak sağlayarak çalışanlar üzerinde iş deneyimini iyileştirdiğini ve performansını geliştirdiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında, Tayvan elektronik endüstrisinde yapılan bir çalışmada, çevresel bir yaklaşım ile yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil performans arasındaki pozitif ilişkide, yeşil farkındalığın ve yeşil öz-yeterliliğin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir (Chen vd., 2014: 6617). Bunun yanında, bireysel farkındalık, grup farkındalığı, örgütsel farkındalık ile bireysel/örgütsel faktörler arasındaki ilişkilerin araştırılmasının da literatüre katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Shahbaz ve Parker, 2021: 11). Örgütsel farkındalık, örgüt içindeki ve dışındaki olaylara dikkat ederek hatalara ya da başarısızlıklara odaklanmaktır. Burada negatife yönelmekten ziyade proaktif bir yaklaşımla hatalar meydana gelmeden fark edilmesi ya da deneyimlerden ders çıkarmak gerektiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bu noktada liderlerin çalışanlarını etkili bir şekilde yönlendirmeleri ve ilham vermelerinin çalışanların performanslarını örgütsel farkındalık aracılığıyla iyileştireceği düşünülmektedir. Bu süreçte örgütsel farkındalığa sahip olmanın çalışanların performanslarında etkili olacağı söylenebilir.

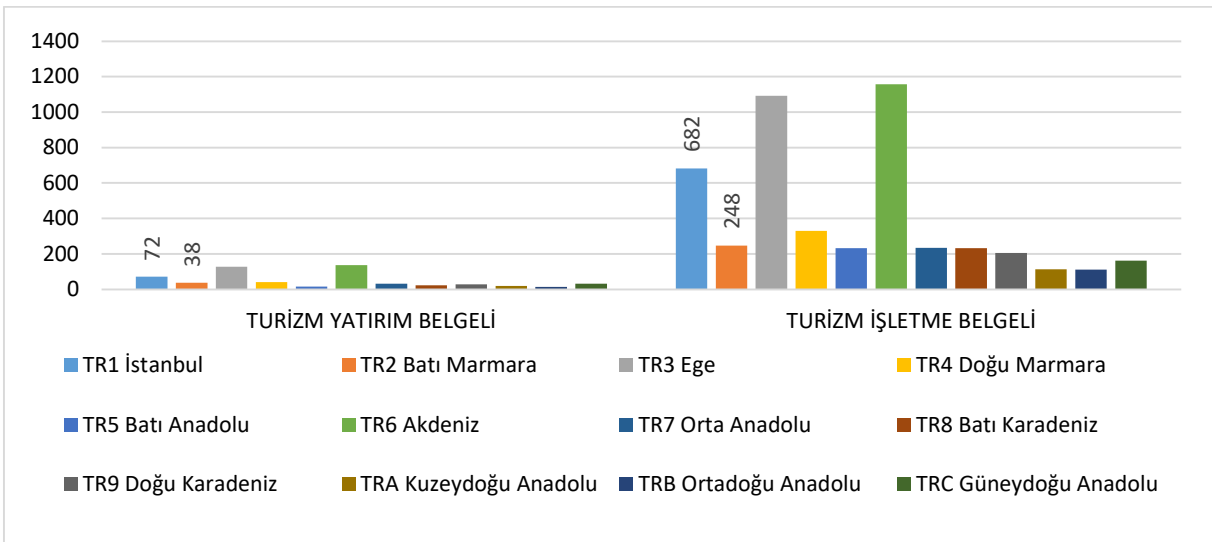
H4: Örgütsel farkındalık, liderlik algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmada ele alınan kavramlar arasındaki ilişkinin incelemesi için araştırmanın kapsamını, Alanya'da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları ve örgütsel farkındalık ölçeğinin Türkçe uyarlaması için Antalya il ve ilçe merkezinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Antalya ve Alanya hem dünya hem de Türkiye için önemli turizm destinasyonlarından biridir. Covid-19 pandemisi sonucu 2020 yılında, uluslararası varışlarda yaklaşık %74'lük bir azalış ve 1,3 trilyon ABD doları seviyesinde bir kayıp ile turizm endüstrisi şu ana kadarki en derin krizini yaşamıştır. Buna rağmen, 2020 yılında turist varışları verilerine göre Türkiye 5. sırada yer almıştır (Dünya

Turizm Örgütü- DTÖ, 2021). Dolayısıyla Türkiye'nin en çok tercih edilen destinasyonlardan biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. 2021 yılındaki toplam ziyaretçi sayısı 30 milyon olurken, turizmden elde edilen gelir 24 milyar dolar olmuştur (TUİK, 2021; KTB, 2021).

Türkiye'nin dünyadaki turizm sıralamalarının yanında Antalya ili ve Alanya ilçesi de ülkemizde en çok tercih edilen destinasyonların başında yer almaktadır. Şekil 4.2'de, Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2021 yılında, sadece Akdeniz Bölgesi'nde bulunan bakanlık belgeli konaklama işletmeleri sayısının 1293 ve tüm Türkiye'deki payının %24 olduğu görülmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı-KTB, 2021). Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olan hem turizm yatırım belgeli hem de turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinin en çok bulunduğu bölgenin Akdeniz Bölgesi olduğu ve Ege Bölgesi ile arasında az bir fark olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 4.2 Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Sayısı

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021

Ayrıca Antalya, Türkiye yatak kapasitesi içerisinde yaklaşık %40'lık bir paya sahiptir (Antalya Ticaret Borsası-ATB, 2020). Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (ALTSO, 2021) verilerine göre, 2020 yılında, tüm Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçi sayısına göre Antalya yaklaşık %50'lik bir paya sahiptir ve ülkeye gelen uluslararası varışların yarısını tek başına karşılamaktadır. Alanya ilçesi uluslararası varışlar açısından incelendiğinde ise, bir ilçe olmasına rağmen, Türkiye'de %13'lük bir paya sahipken, Antalya içerisinde %25'lik bir paya sahip olduğu görülmektedir. 2021 yılında Antalya'ya gelen yabancı ziyaretçi sayısı ise yaklaşık 8 milyon'dur (KTB, 2021). Tablo 4.1'de sunulan veriler neticesinde hem Antalya'nın hem de Alanya'nın Türkiye turizminde öncü destinasyonlarından biri olduğu söylenebilir. Bu nedenle, çalışmada Antalya ili ve Alanya ilçesinin seçilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın belirlenen kapsamı yanında sınırlılıkları da mevcuttur. Öncelikle, veri toplama süreci birçok kısıtlamanın yaşandığı Covid-19 pandemi döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde gerçekleşen, sokağa çıkma yasağı, uzaktan çalışma ya da kısa çalışma ödeneğine geçilmesi gibi birçok kısıtlama ve önlem nedeniyle, konaklama işletmeleri çalışanlarına bir dönem ulaşamamıştır. Konaklama işletmelerine misafir olmadıkça dışarıdan kimsenin alınmaması kararı nedeniyle de hem konaklama işletmelerine ulaşmak hem de çalışanlar ile görüşmek kısıtlı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Pandemi döneminde söz konusu bu önlemlerin ve kısıtlamaların gevşetilmeye başlanması ile çalışanlara ancak ulaşılmış ve araştırmaya katılmak isteyenler ile anket uygulaması gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.1 Alanya'ya Gelen Yabancı Ziyaretçilerin Türkiye ve Antalya İçindeki Payı

Yıllar	Gelen Yabancı Turist Sayısı			Alanya'nın Antalya İçinde Payı (%)	Türkiye'de	
	Türkiye	Antalya	Alanya		Alanya'nın Payı (%)	Antalya'nın Payı (%)
2016	18.047.874	7.014.514	1.423.349	20,29	7,89	38,87
2017	22.927.768	10.814.879	2.434.200	22,51	10,62	47,17
2018	31.135.545	15.072.144	4.642.849	30,80	14,91	48,41
2019	38.853.764	18.870.842	5.825.161	30,87	14,99	48,57
2020	12.778.621	6.697.757	1.733.996	25,89	13,57	52,41

Kaynak: Altso, 2020; Kültür ve Turizm Bakanlığı Konaklama Tesisine Giriş Sayısı.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise çalışmanın ağırlık olarak kitle turizminin yaşandığı Antalya ve Alanya'da gerçekleşmesidir. Dolayısıyla her şey dahil sisteminde çalışan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bu çalışma yürütülmüş farklı ülke, bölge ya da şehirdeki konaklama ve turizm işletmelerindeki çalışanlara ulaşamamıştır. Bu alanda yapılacak çalışmalarda bu kısıtların göz önünde bulundurulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Son olarak, araştırmanın kısıtlarından biri de araştırmanın modelini oluşturan kavramlara ilişkin değerlendirilmesi çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesi şeklinde olmasıdır. Dolayısıyla, çalışanlar liderlik algıları, örgütsel farkındalıkları ve iş performanslarını kendi algılamaları doğrultusunda yanıtlamışlardır.

4.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana evreni, Alanya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan üst, orta ve alt kademedeki çalışanlar olarak belirlenmiştir. Örgütsel farkındalık ölçeğinin uyarlama işlemi için ise ölçeğin konaklama işletmelerinde uygulanması hedeflendiği için araştırmanın evreni, Antalya ili ve merkez ilçelerinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Antalya ve Alanya'nın kitle turizmi

açısından önemli bir destinasyon olması, geniş bir arz kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir Dolayısıyla, bu bölgenin önemli bir işgücüne ev sahipliği yaptığı ifade edilebilir.

Araştırmada, zaman ve maliyet açısından Antalya’da ve Alanya’da bulunan tüm otel çalışanlarına ulaşmanın zor olması nedeniyle evreni temsil edecek örneklem belirlenmiştir. Buna göre, veriler kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde ihtiyaç duyulan örnekleme ulaşınca kadar en kolay ve ulaşılabilir katılımcılardan veri toplanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018:132). Bunun için öncelikle konaklama işletmelerinin insan kaynakları departmanındaki yetkililerine ya da işletmenin yöneticiliğini yapan kişilere ulaşılmış ve işletmelerinde araştırma yapabilmek için izin alınmıştır. Araştırmanın yapılmasına izin verilen konaklama işletmelerine gidilerek çalışanlar ile yüz yüze görüşülmüş ve anketi yanıtlamadan önce araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden çalışanlara yanıtlamaları için anket verilmiştir.

Araştırmanın evreni olarak Antalya ve Alanya’nın seçilmesinin nedenini açıklamak için söz konusu bu turizm destinasyonları hakkındaki bilgiler araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları bölümünde paylaşılmıştır. Konaklama işletmesi istatistikleri açısından değerlendirildiğinde ise beş yıldızlı konaklama işletmeleri 342 adet yatırım belgeli ve 37 adet işletme belgeli tesis ile Antalya’daki konaklama işletmeleri türünde ilk sırada yer almaktadır. Alanya’da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri sayısı ise 89’dur (Altso, 2020).

Türkiye’de işgören devir hızının yüksek olması ve her otelin on iki ay açık olmamasından dolayı çalışanlara dair bir istatistiğe ulaşmak güçtür. Turizm ve Kültür Bakanlığı’nda, il ve ilçelerin ticaret odaları raporlarında konaklama işletmeleri istatistiklerinde genellikle oda ve yatak bilgisine ulaşılmaktadır. Söz konusu konaklama işletmelerindeki çalışan sayısına net bir şekilde ulaşamadığından, oda ve yatak başına düşen çalışan sayısını hesaplama metodundan yararlanılmıştır. Bununla ilgili farklı istatistiklere ulaşan çalışmalar mevcuttur. Ağaoğlu (1992: 2) 5 yıldızlı konaklama işletmeleri için oda başına düşen çalışan sayısının 1.18, yatak başına düşen çalışan sayısının 0,59 olduğunu hesaplamıştır. Üngüren ve Çevirgen (2016: 2227) Alanya bölgesi için yaptıkları çalışmada ise beş yıldızlı konaklama işletmeleri için yatak başına düşen çalışan sayısını 0.25 şeklinde tespit etmişlerdir.

İstatistik bilimi açısından ise araştırmanın örneklem sayısının belirlenmesi için çeşitli görüşler mevcuttur. Özellikle, ölçme aracı geliştirme sürecinde yeterli örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiği konusunda farklı görüşlerin bulunduğu belirtilmiştir

(Seçer, 2018: 79). Kline (2014: 73) faktör yapısını ortaya koymak için 100 örnekleme ulaşmanın yeterli olacağını belirtmiştir. Dimitrov (2012: 87) örneklem büyüklüğü için en az 100 ile 250 kişiye ulaşılmasını önermiştir. Kass ve Tinsley (1979: 125) toplamda en az 300 bireye ulaşılmasını, ölçekte yer alan madde sayısının en az beş katı büyüklükte örneklem belirlenmesini veya daha sağlıklı analiz yapabilmek için en az on katı bireye ulaşılmasını önermektedir. Tabachnick ve Fidell ise (2013: 618) en az 300 katılımcıya ulaşılması gerektiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda analizlerin yapılabilmesi için gereken yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşana kadar anket uygulanmıştır.

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda, Alanya ilçesinde yer alan 20 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesine ulaşılmıştır ve 14 adeti çalışmanın işletmelerinde yapılmasını gönüllü olarak kabul etmiştir. Ölçek uyarlama çalışmasının gerçekleştirilmesi için ise Antalya'daki 9 adet 5 yıldızlı otel işletmesine ulaşılmış ve 6 tanesi çalışmanın işletmelerinde gerçekleştirilmesini gönüllü olarak kabul etmiştir. Bu anlamda, çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden konaklama işletmeleri çalışanlarına araştırma hakkında kısa bir bilgi verilmiş ve anket formunu doldurmaları sağlanmıştır. Bu anlamda, 2021 yılında Haziran-Kasım ayları arasında veri toplama gerçekleştirilmiştir.

Tez sürecinde ilk olarak Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması yapılmıştır. Bu süreçte araştırma verilerinin bu modele ne derecede uygun bir yapı gösterdiği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (216 katılımcı) kullanılarak incelenmiştir. Araştırma kapsamında tüm ölçüm aracı kullanılarak pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplanan 452 katılımcının verisi üzerinden ölçeklere DFA uygulanmış ve 632 katılımcının verisi üzerinden ise araştırma hipotezleri test edilmiştir.

4.1.5. Veri Toplama Aracı

Bu araştırma için toplanan veriler kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Veriler hazırlanan soru formu ile yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Soru formunun ilk kısmında araştırmanın değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçüm araçları yer almaktadır. Tüm ölçme araçlarında 5'li likert (1-Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Fikrim yok 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların lider algılarını belirlemeye yönelik olarak oluşturulan çok faktörlü liderlik ölçeği, ikinci bölümünde örgüt düzeyinde farkındalığın ortaya konduğu örgütsel farkındalık ölçeği, üçüncü bölümde ise çalışanların kendi iş performanslarını değerlendirdikleri iş performansı ölçeği yer almaktadır. Anket formunun dördüncü ve son bölümünde katılımcılara ilişkin demografik sorular yer almaktadır.

4.1.5.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Çalışmada, katılımcıların liderlik ile ilgili algılarını ölçmek için veri toplama aracı olarak Bass ve Avolio (2004) tarafından hazırlanmış olan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) kullanılmıştır. Ölçeğin dünya çapında en sık tercih edilen liderlik ölçeği olduğu belirtilmektedir (Northouse, 2010: 198). Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması daha önce, Yurtkoru (2001), Akdoğan (2002) ve Taşkiran (2010) tarafından yapılmıştır. Ulusal literatürde bu ölçeğin sıkça kullanıldığı görülmüş ve güvenilirlik değerlerinin geçerli olduğu anlaşılmıştır (Polat, 2020, $\alpha=0.902$; Tor, 2021, $\alpha=0.946$; Uysal, 2021, $\alpha=0.969$; Yılmaz, 2019, $\alpha=0.920$). Çok faktörlü liderlik ölçeği, 45 ifadeden ve başlıca 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve liderlik sonuçlarıdır.

4.1.5.2. Örgütsel Farkındalık Ölçeği

Örgütsel farkındalık ölçeği için Ray ve arkadaşları (2011) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Weick ve Sutcliffe (2001: 21) tarafından hazırlanan ölçek ilk olarak yüksek güvenilirlik özelliği olan örgütler üzerinde çalışılmış ancak sonrasında sadece yüksek güvenilirlikli örgütlerde değil herhangi bir örgütte de farkındalığın oluşmasının örgütün başarılı olmasında etkili olacağı düşünülmüştür. Ray ve arkadaşları (2011) ise yüksek risk taşımayan okullardaki örgütsel farkındalık üzerine çalışmışlardır. Örgütsel farkındalık ölçeği beş boyut ve 43 maddeden oluşmaktadır. Çalışmadaki söz konusu bu boyutlar, hatalar ile yüzleşme, basitleştirmekten kaçınma, operasyonlara duyarlılık, esnekliğe bağlılık ve uzmanlığa saygı şeklindedir.

Turizm endüstrisinde bu alanda yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Nguyen ve arkadaşlarının (2020) çalışmada otel ve restoranların da bulunduğu farklı hizmet sektörlerinde yer alan çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel farkındalık ele alınırken; Dane ve Brummel (2014) tarafından restoran çalışanları ve yöneticileri üzerinde bilinçli farkındalığı ele alınmıştır. Ulusal literatür incelendiğinde eğitim kurumları için geliştirilen örgütsel farkındalık ölçeğinin genellikle Eğitim Anabilim dalında çalışıldığı (Güneş, 2014 $\alpha=0.940$; Yılmaz, 2015 $\alpha=0.770$; Kubat, 2017, $\alpha=0.940$) görülmektedir. Bunun yanında Koçer (2019, $\alpha=0.926$) ise kurumsal işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel farkındalık üzerine çalışmıştır.

4.1.5.3. İş Performansı Ölçeği

Çalışanların kendi iş performanslarını ölçmek için ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen Çöl (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlaması yapılan iş performansı

ölçeği kullanılmıştır. Çöl (2008) tarafından yapılan çalışmada, ölçek 4 maddeden oluşmaktadır ve cronbach alfa katsayısı .827 olarak belirtilmiştir. Ulusal literatürde Turizm Anabilim dalında söz konusu iş performansı ölçeği birçok çalışmada sıklıkla kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Yılmaz, 2016, $\alpha=0.830$; Gülduran ve Perçin, 2018, $\alpha=0.705$; Erol ve Yazıcıoğlu, 2019, $\alpha=0.759$).

4.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırma elde edilen bulgulara ilişkin analizler detaylı olarak aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak örgütsel farkındalık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlamasının gerçekleştirilmesi için çevirisi yapılarak ölçeğin faktör geçerliliği ve yapısı ortaya konmuştur. İkinci aşamada, araştırmanın modelinin test edilebilmesi için kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve araştırmanın hipotezleri çerçevesinde yapısal eşitlik modellemesi analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirilmesinden önce Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Eğiti Kurulu'ndan izin alınmıştır.

4.2.1. Ölçek Uyarlama Analizi

Araştırmanın ilk amacında Örgütsel Farkındalık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Uyarlama yöntemi; bir ölçeğin aynı dil ve kültürde değişen zamanlarda, farklı demografik özelliklerde, aynı dil fakat farklı kültürlerde veya farklı dil ve farklı kültürlerde incelenerek uygun hale getirilmesidir (Erkuş ve Selvi, 2019: 4). Ölçek uyarlamasında öncelikli olarak çevirinin gerçekleştirilmesi için çeviri-geri çeviri yöntemi kullanılmıştır. Çeviri işlemlerinin tamamlanmasından sonra dil kapsam geçerliliği incelenmiştir.

Ölçek uyarlama süreçlerinde ölçekte bulunan maddelerin yapısı hakkında bilgi sahibi olduğu için daha önceden belirlenmiş ölçek yapıyı test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır (Gözüm ve Aksayan, 2003: 12). Açıklayıcı faktör analizinde tüm parametreler verilerden tahmin edilmekte olup her bir gözlenen değişken her gizil değişken ile ilişkilidir ve hata terimleri arasında korelasyon yoktur (Bayram, 2010: 42). Doğrulayıcı faktör analizinde ise gözlemlenen değişkenlerin mevcut yapılarla varsayılan ilişkilerin, kuramsal olarak ortaya konan hipotez ve modellerin doğrulanmasını sağlamaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988: 414; Gürbüz ve Şahin, 2018: 342). Bu çalışmada, ölçeğin faktör yapısının uygun bir yapı gösterip göstermediğini test etmek amacı ile DFA analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizin uygulanmasında kısmi en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır. Kısmi en küçük kareler yöntemi varyans temelli, açıklanan varyansı maksimize etmeyi ve

hata varyanslarını ise minimize etmeyi hedeflemektedir (Yıldız, 2021: 22). DFA varsayılan faktör yapılarının doğrulanması için teoriye dayalı bir yaklaşıma sahiptir. Başka bir ifade ile, DFA modelinde faktörler ve gözlenen değişkenler arasında korelasyonlar, daha önceden belirlenen ilişkilerin belirlenmesi mümkün olmaktadır (Dimitrov, 2012: 96). Ölçeğin birleşme geçerliliği için açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted-AVE) değeri ve ayırma geçerliliğinin incelenmesi için Fornell-Larcker kriteri, HTMT kriteri ve iç tutarlık güvenilirliği için birleşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR), cronbach alfa ve rho_A değerleri hesaplanmıştır (Yıldız, 2021: 27).

4.2.1.1. Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması

Örgütsel farkındalık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması için ölçek uyarlama süreçleri takip edilmiştir. Ölçek uyarlama; yabancı bir ülkede geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçeğin başka bir dilde kullanılmak üzere dilsel geçerliliğin sağlandığı bir yöntemdir (Seçer, 2018: 66). Bu çalışmada, öncelikle örgütsel farkındalık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasında araştırmacılardan e-posta aracılığı ile izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal dilden Türkçe'ye ve Türkçe'den orijinal dile geri çevirme yöntemi olan çeviri-geri çeviri yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin uyarlama sürecinde, dil geçerliliğini sağlamak için 3 öğretim üyesi (İngiliz Dili Edebiyatı ve Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı ve Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı) tarafından orijinal ölçek maddeleri Türkçe'ye çevrilmiştir. Ardından, bir İngiliz Dili ve Edebiyatı uzmanı ile yönetim ve organizasyon alanından bir araştırmacının çevrilen ölçeği incelenmesi istenmiş ve çevrilen ölçek maddeleri karşılaştırılarak ölçeği en doğru şekilde açıklayan çeviri belirlenmiştir. Bu uygulamadan sonra oluşturulan Türkçe çeviri, 2 İngilizce okutmanı ve bir yönetim organizasyon doktora öğrencisi tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Geri çevrilen ölçek, orijinal hali ile anlaşılabilirlik ve dil açısından karşılaştırılmış ve çevirinin anlatılmak isteneni sağlaması ve uygun bir çevirinin oluşturulması açısından incelenip karşılaştırılarak ölçeğin son haline karar verilmiştir.

4.2.1.2. Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde ölçeğin dil ve kapsam geçerliliği ile yapı geçerliliği, birleşme ve ayırma geçerliliği incelenmiştir.

4.2.1.2.1 Dil ve Kapsam Geçerliliği

Ölçek uyarlamasında çeviri-geri çeviri yöntemi ile ölçeğin Türkçe formunun son haline karar verilmesinden sonra, dil eşdeğerliliğini sağlaması için İngilizce ve Türkçe

dillerini bilen 30 katılımcı (İngilizce okutmanları) ölçeğin İngilizce halini yanıtlamıştır. Yaklaşık iki hafta sonrasında aynı katılımcılar ölçeğin Türkçe halini yanıtlamıştır. Ölçekte “bu üniversite” ifadesi yerine “otelimiz” şeklinde yazılmıştır. Elde edilen sonuçlar arasındaki ilişki, korelasyon kat sayıları ve eş örneklem t-testi ile analiz edilmiştir. Ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenerek normal dağılım sağladığı anlaşılmış ve eş örneklem testi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda Türkçe ve İngilizce formlar arasında yüksek bir ilişki olduğu ($r=.786 < 0.001$) ve eş örneklem testi sonucunda anlamlılık (p) değerinin .353 olduğu belirlenmiştir. Böylelikle ölçeğin orijinal ve çevrilmiş halinin anlam açısından benzer şekilde algılandığı sonucuna varılmıştır. Ölçeğin kapsam geçerliliğinin sağlanması için konu uzmanları tarafından incelenmiş ve soruların kültürel uyumunun sağlandığı ve soruların anlaşıldığı sonucuna varılmıştır.

4.2.1.2.2. Yapı Geçerliliği

Çeviri işlemi gerçekleştirilen ölçeğin yapı geçerliliğinin incelenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.2.1.2.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Ölçek uyarlamasının bu aşamasında, örgütsel farkındalık ölçeğinin faktör yapısının doğrulanması ve modelin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel Farkındalık ölçeğinin faktör yükleri, t- değerleri ve p değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 4.2’de sunulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin faktör yüklerinin 0,50’den büyük olması beklenmektedir (Xu vd., 2018). Buna göre, 4. maddenin faktör yükünün 0.012 ve 13. maddenin faktör yükünün de 0.251 olması nedeniyle bu iki madde ölçekten çıkarılmıştır. Her iki madde Tablo 4.2’de gösterilmiş ve ölçekten çıkarıldığını belirtmek amacıyla işaretlenmiştir. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra tekrar doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçekteki faktör yükleri içerisinde OF11 (0.426) en az değeri alırken ölçekteki en yüksek faktör yükü değerine sahip madde OF1 (0.804) olmuştur. Hair ve arkadaşları (2017: 128), 0,40 ile 0,70 arasında faktör yüklerine sahip maddeler çıkarıldığında ölçeğin genel güvenilirliği yükselmeyecek ise çıkarılmayabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca, bir maddenin silinip silinmeyeceğine dair kararda bir diğer önemli hususun da ölçeğin içerik geçerliliğinin ne ölçüde etkilendiği ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Ölçekteki her bir maddenin t değerlerinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($t \geq 2.58$, $p < 0.001$; $t \geq 1,96$, $p < 0,05$). Bu doğrultuda örgütsel farkındalık ölçeği maddelerinin faktör yükü değerlerinin kabul edilebilir eşikte oldukları belirlenmiştir.

Tablo 4.2 Örgütsel Farkındalık Ölçeği Maddelerinin DFA Sonuçları

Faktörler ve maddeler	Madde	Faktör Yüğü	t- Değeri	P değeri
Hatalar ile Yüzleşme	OF1	0.804	5.594	***
	OF2	0.777	4.953	***
	OF3	0.721	5.175	***
	OF4	0.012	0.102	0.919
	OF5	0.729	4.468	***
	OF6	0.665	5.122	***
	OF7	0.778	5.462	***
	OF8	0.750	4.962	***
Basitleştirmekten Kaçınma	OF9	0.502	3.978	***
	OF10	0.444	10.89	***
	OF11	0.466	4.515	***
	OF12	0.426	4.154	***
	OF13	0.251	2.598	***
	OF14	0.447	4.388	***
	OF15	0.514	6.623	***
	OF16	0.614	8.512	***
	OF17	0.745	14.685	***
	OF18	0.660	9.806	***
	OF19	0.676	10.273	***
	OF20	0.637	8.836	***
Operasyonlara Duyarlılık	OF21	0.714	8.938	***
	OF22	0.706	6.997	***
	OF23	0.702	6.553	***
	OF24	0.775	9.883	***
	OF25	0.787	8.996	***
	OF26	0.763	9.504	***
	OF27	0.766	10.081	***
	OF28	0.765	9.437	***
Esneklığe Bağlılık	OF29	0.723	18.113	***
	OF30	0.686	17.508	***
	OF31	0.724	17.85	***
	OF32	0.778	27.958	***
	OF33	0.755	24.825	***
	OF34	0.758	19.237	***
	OF35	0.680	13.573	***
	OF36	0.726	18.348	***
Uzmanlığa Saygı	OF37	0.798	31.152	***
	OF38	0.745	21.424	***
	OF39	0.721	16.69	***
	OF40	0.744	23.447	***
	OF41	0.793	24.129	***
	OF42	0.720	18.368	***
	OF43	0.747	21.134	***

Modele dahil edilen maddelerin model ile uyumlu olduğu ve faktörlerde yer alan maddelerin istenilen niteliği açıkladığı söylenebilir. Bu sonuçlar neticesinde, Örgütsel Farkındalık ölçeğinin 41 madde ve 5 faktörlü yapısı ile geçerliliğinin ortaya konduğu görülmektedir.

Ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa, rho_A, CR ve birleşme geçerliliği için AVE değerleri incelenmiştir. Cronbach Alfa değeri ve birleşik güvenilirlik (Composite Reliability/CR) değerinin 0.70'den (Fornell ve Larcker 1981; 46; Hair vd., 2014: 618), Açıklanan Ortalama Varyansın (AVE) değerinin de 0.50'den büyük olması beklenmektedir (Xu vd., 2018). Bunun yanında, rho_A değerinin de 0.70'den büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2021: 80). Buna göre, Tablo 4.3'te görüldüğü üzere ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri 0.79 ve 0.88 değerleri arasında değişmekte ve CR değerleri ise 0.83 ile 0.91 değerleri arasında değişmektedir. Ayrıca, faktörlere ilişkin Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerlerinin 0.52 ve 0.56 arasında olduğu ve rho_A değerlerinin ise 0.81 ile 0.89 arasında değer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin var olan göstergelerinin varyansının yarısından fazlasını açıkladığını ve iç tutarlılık güvenilirliği ile birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4.3 Örgütsel Farkındalık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach's Alfa	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Hatalar ile Yüzleşme	0.792	0.813	0.835	0.522
Basitleştirmekten Kaçınma	0.875	0.881	0.901	0.532
Operasyonlara Duyarlılık	0.875	0.888	0.898	0.559
Esnekliğe Bağlılık	0.888	0.894	0.910	0.559
Uzmanlığa Saygı	0.873	0.881	0.902	0.567

Örgütsel farkındalık ölçeğinin ayrışma geçerliliğini test etmek amacıyla Fornell-Larcker ve HTMT kriter değerleri incelenmiştir. Fornell-Larcker kriteri incelenirken her satır ve sütundaki değerler dikkate alınmaktadır. Değişkenlerin kesişim noktalarındaki değerler açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekökünü ifade etmektedir. Diğer değerler ise ölçeğin boyutlarına ait korelasyon katsayılarını göstermektedir. Değişkenlere ilişkin AVE değerlerinin karekökünün korelasyon katsayılarından yüksek ($\sqrt{AVE} > r$) olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2014: 105). Örgütsel farkındalık ölçeğinin alt boyutlarına ait Fornell-Larcker kriter değerlerine Tablo 4.4'te yer verilmiştir. Buna göre, örgütsel farkındalık ölçeğinin alt boyutlarına ait açıklanan ortalama varyansın karekök değerlerinin bütün korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğu ($\sqrt{AVE} > r$) görülmektedir. Buna göre, örgütsel farkındalık ölçeğinin tüm boyutlarının Fornell-Larcker kriterini sağladığını söylemek mümkündür.

Tablo 4.4 Fornell-Larcker Kriteri

	Basitleştirmekten Kaçınma	Esnekliğe Bağlılık	Hatalar ile Yüzleşme	Operasyonlara Duyarlılık	Uzmanlığa Saygı
Basitleştirmekten Kaçınma	0.568				
Esnekliğe Bağlılık	0.304	0.73			
Hatalar ile Yüzleşme	0.296	0.075	0.747		
Operasyonlara Duyarlılık	0.227	0.07	0.476	0.748	
Uzmanlığa Saygı	0.341	0.518	0.158	0.174	0.753

*Köşegenlerde kalın yazılan değerler açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler korelasyon katsayısını göstermektedir.

Fornell-Larcker kriterlerinden sonra bir diğer değerlendirilmesi gereken değer heterotrait-monotrait (HTMT) kriteridir. HTMT oranının 0.90 ya da daha küçük olması beklenmektedir (Hair, vd., 2019b: 9). Bu kritere göre, 0.90'dan daha düşük yapılar arasındaki korelasyon katsayısının değerine dayalı olarak yapının benzersiz olup olmadığı, ayrışma geçerliliğini sağlama durumu incelenmektedir. Tablo 4.5'te ölçeklere ait tüm boyutların HTMT değerlerinin 0.90'dan az olduğu görülmektedir. Buna göre, elde edilen sonuçlar modelin genel olarak ayrışma geçerliliğini sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.5 Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı

	Basitleştirmekten Kaçınma	Esnekliğe Bağlılık	Hatalar ile Yüzleşme	Operasyonlara Duyarlılık	Uzmanlığa Saygı
Basitleştirmekten Kaçınma					
Esnekliğe Bağlılık	0.333				
Hatalar ile Yüzleşme	0.373	0.11			
Operasyonlara Duyarlılık	0.305	0.111	0.533		
Uzmanlığa Saygı	0.384	0.568	0.154	0.19	

Analizin bir sonraki aşamasında, modelin örnekleme gözlemlenen ilişkilerle uyumunun değerlendirilmesi için SRMR ve NFI değerleri incelenmiştir. Buna göre, SRMR değerinin 0.10'dan düşük olması ve NFI değerinin 0.90 ve üzerinde olması ya da 0.85 ve üzerindeki bir değerde olması gerektiği belirtilmiştir (Hu ve Bentler, 1999: 1-4). Ancak, NFI değerinin en zayıf yönünün küçük örneklemelerde (200'ün altındaki örneklem) modellerin uygunluğunu düşük göstermesi olduğu ifade edilmektedir (Mulaik vd., 1989: 430). Benzer şekilde, örneklem sayısının az olduğu çalışmalarda NFI'nin değerinin olduğundan daha az bir değere sahip olmasının göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmiştir (Smith ve McMillan, 2001: 8). Buna göre, Tablo 4.6'da SRMR değerinin 0.072 ve NFI değerinin ise 0.796 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6 Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Uyum Değerleri

	Tahmin (Estimated) Modeli
SRMR	0.072
NFI	0.796

4.2.2. Pilot Uygulama

Pilot uygulama, ölçüm özelliklerine, hedef yapının göstergelerine ve uygunluklarına ilişkin uzman yargılarına dayalı olarak tek tek öğeleri değerlendirmek için kullanıldığı gibi, saha testi olarak da ölçeğin ilk formunu uygulamak için kullanılmaktadır (Dimitrov, 2012: 64). Pilot çalışmanın amacı yöntem ve prosedürlerin düzeltilmesi ve daha büyük ölçekte kullanılacak yöntem ve prosedürlerin test edilmesidir (Connelly, 2008: 411; Thabane vd., 2010: 1). Pilot uygulamamanın amacı anket formunu iyileştirmek veya son halini oluşturmaktır. Pilot çalışmanın avantajlarından biri, ana araştırmanın başarısız olabileceği, araştırma protokollerinin nerede takip edilemeyebileceği veya önerilen yöntem veya araçların uygunsuz veya karmaşık olup olmadığı konusunda önceden uyarı verebilmesidir (Van Teijlingen ve Hundley, 2010: 49).

Bu bilgiler ışığında araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmaya uygunluğu ve kullanılabilirliğinin test edilmesi amacıyla pilot çalışma yapılmıştır. Araştırma kapsamında tüm ölçüm aracı kullanılarak pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin sağlandığı ve daha büyük örneklemelerde kullanılabileceği sonucuna varılarak, ölçeklerde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Pilot çalışmanın da gerçekleştirilmesi sonucunda ana araştırma için uygulamaya geçilmiştir.

4.2.3. Araştırma Modelinin Analizi

Araştırmada ölçek uyarlama çalışmasının gerçekleştirilmesinden sonra araştırma modelinin test edilmesi için liderlik algıları, örgütsel farkındalık ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için öncelikle ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bulgulara yer verilmiş, ölçeklerin faktörler yapılarının doğrulanması amacı ile DFA analizi uygulanmıştır.

Araştırma modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM ile çok değişkenli kompleks modeller geliştirilmesi, tahmin edilmesi ve analiz edilmesine imkan sağlanmaktadır (Yıldızı, 2021: 21). Modeller genellikle, ölçüm modeli ve yapısal modelden oluşmaktadır. Ölçüm modeli, gözlemlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yapısal model ise, teorik yapı arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koymaktadır (Anderson ve Gerbing, 1982: 453). YEM ve DFA aynı mantığa ve temele dayanmasına rağmen farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır. YEM, bir veya birden fazla modelin regresyon modellerinin bir uzantısıdır. DFA ise ölçek geliştirmede,

geçerlilik analizlerinde ve önceden belirlenmiş bir yapının teyit edilmesini sağlamaktadır (Sümer, 2000: 52). YEM, değişkenler arasındaki ilişkileri tahmin etmek için, faktör analizi ile çoklu regresyon gibi analizlerin birlikte analiz edilmesi ile ortaya çıkan çok değişkenli bir yöntemdir (Reisinger ve Turner, 1999: 2; Dursun ve Kocagöz, 2010: 3). Klasik regresyondan ayrılan özellikleri ise aynı anda birden fazla bağımlı değişken analiz edilebilmesi, gözlenen değişkenlerin ölçüm hatalarının modele dahil edilmesi ve bir değişkenin hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak tanımlanabilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 344). Bunun yanında, yapısal eşitlik modellemesi gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyonun birlikte test edilmesini olanak sağlayan istatistiksel bir yöntemdir (Ullman, 2103: 681). Örtük değişken ise klasik faktör analizinde ortaya çıkan faktörlerin gözlenemeyen ancak teorik olarak var olduğu varsayımına dayanmaktadır. Gizli değişken, gözlenen değişkenlerdeki ortak varyans aracılığıyla açıklanmaktadır (Şimşek, 2007: 6).

Araştırmada bulunan değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesi için kısmi en küçük kareler yöntemi (Partial least square-PLS) kullanılmıştır. PLS modeli, ölçüm için hem faktör yapılarını hem de bileşik modelleri inceleyebilmektedir. Bu yöntem, yapısal modelleri tahmin ederek model uyumunu ortaya koyan bir yapısal eşitlik modelleme yöntemi olarak ifade edilmektedir (Henseler vd., 2017: 21). Araştırmalarda yapısal eşitlik modellemesi için genellikle kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi (Covariance based structural equation modeling-CB SEM) kullanıldığı belirtilmektedir (Hair vd., 2019b: 3). CB-SEM temelli istatistiksel programlar içerisinde AMOS, LISREL, MPLUS ve EQS programlarının kullanıldığı görülmüştür (Afthanorhan, 2013: 198). PLS ise varyans temelli bir yapısal eşitlik modellemesi olup birçok farklı disiplinde kullanılan bir yöntem olmuştur (Henseler vd., 2015: 115). PLS-SEM yönteminin birçok avantajı bulunmaktadır. Bu yöntemde, küçük örneklerle işlem yapılabilir ve normal dağılım şartı aranmamaktadır. Ayrıca, parametrelerin tanımlanması ile ilgili bir sorun teşkil etmemekte, gözlemlerin birbirinden bağımsız olması gerekmektedir. Her değişken için ayrı ayrı ya da bütün olarak puanlamalar yapılabilir (Sönmez Çakır, 2020: 40). Dolayısıyla söz konusu nedenlerden dolayı bu çalışmada, varyans temelli PLS yöntemi kullanılmıştır. Bunun için ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi ve değişkenlere ilişkin iç tutarlık güvenilirliği (internal consistency reliability), birleşme geçerliliği (convergent validity) ve ayrışma geçerliliği (discriminant validity) incelenmiştir. İç tutarlık güvenilirliği için cronbach alfa, birleşik güvenilirlik (Composite reliability- CR) ve rho_A güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alfa (Henseler vd., 2017: 32), CR (Hair vd., 2014: 102) ve Rho_A (Latan vd., 2107: 323) katsayısının 0.70'ten büyük olması beklenmektedir. Birleşme geçerliliği için ölçüklerin

faktör yükleri ve AVE (Average Variance Extracted- Açıklanan Ortalama Varyans) katsayıları hesaplanmıştır (Doğan, 2019: 45). AVE değerinin .50'den büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker 1981; 46; Hair vd., 2014: 618). Yapısal modelde ayrışma geçerliliği için ise Fornell Larcker ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriteri hesaplanmıştır. HTMT, değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranını ifade etmektedir. HTMT oranının .90'dan küçük olması beklenmektedir (Yıldız, 2021:29). Ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için AVE katsayılarının kareköklerinin faktörlerin korelasyon katsayılarından büyük olması ($\sqrt{AVE} > r$), Fornell Larcker kriterinin sağlanması gerekmektedir (Hair vd., 2014: 618). Bu değerlerin incelenmesinde sonra yapısal eşitlik modeli kurularak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Araştırmada, farklı liderlik tarzları ve iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel farkındalığın aracı rolü test edilmiştir. Aracı değişken, bağımsız değişkenin (tahmin değişkeni) etkisini bağımlı değişkene (sonuç değişkeni) ileten değişkendir (Gürbüz ve Bayık, 2018: 36). Aracı değişkenin dahil olduğu Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık modelinde aşağıda belirtilen dört koşulun sağlanması beklenmektedir (Gürbüz, 2021a: 54):

- Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir
- Bağımsız değişken aracı değişkeni etkilemelidir
- Aracı değişken bağımsız değişkeni etkilemelidir
- Aracı değişken modele dahil edildiğinde, aracı değişken bağımsız değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir. Bu durumda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, anlamlı bir ilişki ortaya çıkıp etki azalıyor ise kısmi aracılık etkisi oluşmaktadır.

Ancak son yıllarda geleneksel yönteme birçok eleştiri getirilmiş ve birinci koşulun sağlanmaması durumunda bile dolaylı etkinin olabileceği nedeniyle çağdaş yaklaşım geliştirilmiştir. Baron ve Kenny'nin birinci adımı zorunlu bir uygulama olarak kabul edilmemektedir (Doğan, 2021: 104; Hayes, 2018; Preacher ve Hayes, 2008: 880). Dolayısıyla, ilk maddenin yani toplam etkinin anlamlı olması şartı yoktur. Dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığına dikkat edilmelidir (Gürbüz, 2021c: 58). Dolaylı etki, tahmin değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi ile aracı değişkenin sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin çarpımıdır. Dolaylı etkinin anlamlı olması durumunda aracılıktan söz edilebilmektedir. Çağdaş yaklaşımda, bootstrap yöntemi kullanılmakta olup orijinal veri setindeki verilerin rastgele seçilerek yeni gözlem setleri oluşturulmaktadır. Binlerce defa yenilenen veri setlerinden elde edilen dağılımlar ile dolaylı etkinin güven aralığının tespit edilmesi daha

işlevsel bir yöntemdir (Gürbüz 2021b: 112). Dolayısıyla bu araştırmada, çağdaş yaklaşım benimsenmiş olup analizler bu yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

4.2.3.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Öncelikle kurulacak yapının güvenilirliğini ve geçerliğini doğrulamak amacıyla araştırmada kullanılan bütün ölçeklere DFA uygulanmıştır. Buna göre ilk olarak, çok faktörlü liderlik ölçeğinin 3 ana boyuta sahip olduğu ve etkileşimci liderlik boyutunun 4 alt boyutu, dönüşümcü liderlik boyutunun 5 alt boyutu ve liderlik sonuçlarının tek boyutlu olduğu model doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre maddelerinin faktör yükü değerleri incelenmiş ve tüm maddelerin faktör yük değerlerinin 0.5'in üzerinde olup kabul edilebilir düzeyde oldukları belirlenmiştir. Tablo 4.7'de görüldüğü üzere faktör yükleri içerisinde en düşük değere sahip madde PI3 (0.598) maddesi olurken ölçekteki en yüksek faktör yükü değerine sahip iki maddenin ise AT1 (0.856) ve GD1 (0.856) maddeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca, ölçekteki her bir maddenin t değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı oluğu ($t \geq 2.58$, $p < 0.001$; $t \geq 1.96$, $p < 0,05$) ve maddelerin p değerlerinin anlamlılığın sağlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda çok faktörlü liderlik ölçeği maddelerinin faktör yükü değerlerinin kabul edilebilir eşikte oldukları belirlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre 45 maddelik ölçeğin 3 ana boyutlu yapısı ispatlanmıştır.

Tablo 4.7 Liderlik Algısı Ölçeğinin Faktör Yükleri, t-değerleri

Faktörler ve maddeler	Madde	Faktör Yükü	t- Değeri	P değeri
Etkileşimci Liderlik				
Koşullu Ödül	OD1	0.728	23.549	***
	OD2	0.754	28.257	***
	OD3	0.790	31.651	***
	OD4	0.753	26.651	***
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	AI1	0.718	21.273	***
	AI2	0.777	32.274	***
	AI3	0.815	39.856	***
	AI4	0.735	22.236	***
İstisnalar ile Yönetim (Pasif)	PI1	0.813	23.685	***
	PI2	0.838	24.185	***
	PI3	0.598	8.612	***
	PI4	0.647	9.978	***
Serbestlik Tanyan	ST1	0.785	23.461	***
	ST2	0.836	27.9	***
	ST3	0.809	23.757	***
	ST4	0.777	19.612	***
Dönüşümcü Liderlik				
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	AT1	0.856	60.681	***
	AT2	0.845	43.875	***
	AT3	0.870	54.158	***
	AT4	0.854	53.139	***
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	DV1	0.706	13.233	

	DV2	0.720	16.071	***
	DV3	0.767	15.521	***
	DV4	0.803	18.928	***
Telkinle Güdüleme	GD1	0.856	23.866	
	GD2	0.830	20.282	***
	GD3	0.816	13.767	***
	GD4	0.838	14.046	***
Entelektüel Uyarım	EU1	0.787	24.035	
	EU2	0.831	33.93	***
	EU3	0.803	26.942	***
	EU4	0.819	27.389	***
Bireysel Destek	DS1	0.813	20.422	
	DS2	0.810	20.676	***
	DS3	0.823	21.392	***
	DS4	0.796	19.857	***
Liderlik Sonuçları	CB1	0.793	5.05	***
	CB2	0.682	4.702	***
	CB3	0.747	5.33	***
	ET1	0.808	4.816	***
	ET2	0.721	4.798	***
	ET3	0.729	4.983	***
	ET4	0.750	4.946	***
	DY1	0.837	4.915	***
	DY2	0.811	4.935	***

Liderlik algısı ölçeğinin iç tutarlılık güvenirliliğinin incelenmesi için, Cronbach's Alfa, rho_A, Composite Reliability (CR) ve birleşme geçerliliğinin incelenmesi için Average Variance Extracted (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa değerleri 0.71 ve 0.91 arasında ve CR değerleri ise 0.81 ile 0.92 arasında değişmektedir. Tablo 4.8'de faktörlere ilişkin Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerlerinin 0.53 ve 0.73 arasında değiştiği ve faktörlerin rho_A değerlerinin ise 0.75 ile 0.95 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda ölçeğin yeterli iç tutarlılık güvenirliliğine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, ölçeğin var olan göstergelerinin varyansının yarısından fazlasını açıkladığını birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4.8 Liderlik Algısı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach's Alfa	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Koşullu Ödül	0.751	0.753	0.843	0.573
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0.758	0.761	0.847	0.581
İstisnalar ile Yönetim (Pasif)	0.711	0.754	0.818	0.535
Serbestlik Tamıyan	0.819	0.852	0.878	0.643
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	0.879	0.882	0.917	0.733
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0.744	0.769	0.837	0.562
Telkinle Güdüleme	0.861	0.904	0.902	0.697
Entelektüel Uyarım	0.827	0.840	0.884	0.656

Bireysel Destek	0.827	0.838	0.884	0.657
Liderlik Sonuçları	0.914	0.951	0.927	0.586

Örgütsel Farkındalık ölçeğine ilişkin yapılan DFA analiz sonucuna göre elde edilen faktör yükleri, t- değerleri ve p değerleri Tablo 4.9’da sunulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin faktör yüklerinin 0,50’den büyük olması birleşme geçerliliğini işaret etmektedir (Xu vd., 2018). Tüm faktör yükleri 0,50’nin üzerinde bir değere sahip olup faktör yükleri içerisinde OF15 (0.535) en az değeri alırken ölçekteki en yüksek faktör yükü değerine sahip madde OF30 (0.852) olmuştur. Ölçekteki her bir maddenin t değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı oluşu görülmektedir ($t \geq 2.58$, $p < 0.001$; $t \geq 1,96$, $p < 0,05$). Bunun yanında maddelerin p değerlerinin anlamlılığı “****” işareti ile ifade edilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel farkındalık ölçeği maddelerinin faktör yükü değerlerinin kabul edilebilir eşikte oldukları belirlenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile 41 madde ile ölçeğin 5 boyutlu yapısı ispatlanmıştır.

Tablo 4.9 Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Faktör Yükleri, t-değerleri

Faktörler ve maddeler	Madde	Faktör Yükü	t- Değeri	P değeri
Hatalar ile Yüzleşme	OF1	0.759	34.758	***
	OF2	0.759	32.062	***
	OF3	0.798	41.145	***
	OF5	0.779	36.028	***
	OF6	0.730	26.965	***
	OF7	0.742	25.761	***
	OF8	0.700	21.604	***
	Basitleştirmekten Kaçınma	OF9	0.618	9.849
OF10		0.669	10.89	***
OF11		0.708	13.511	***
OF12		0.654	9.917	***
OF14		0.634	11.903	***
OF15		0.659	13.121	***
OF16		0.576	9.319	***
OF17		0.535	7.109	***
OF18		0.693	12.015	***
OF19		0.608	8.923	***
OF20		0.606	8.696	***
Operasyonlara Duyarlılık		OF21	0.776	13.993
	OF22	0.812	13.154	***
	OF23	0.824	11.875	***
	OF24	0.760	11.468	***
	OF25	0.799	14.342	***
	OF26	0.724	8.737	***
	OF27	0.785	10.571	***
	OF28	0.681	7.822	***
Esnekliğe Bağlılık	OF29	0.699	5.651	***
	OF30	0.729	5.563	***
	OF31	0.806	5.98	***
	OF32	0.852	6.368	***
	OF33	0.808	6.872	***
	OF34	0.641	4.366	***

	OF35	0.726	5.31	***
	OF36	0.736	5.803	***
	OF37	0.662	9.074	***
	OF38	0.763	11.531	***
	OF39	0.732	11.982	***
Uzmanlığa Saygı	OF40	0.770	16.509	***
	OF41	0.720	11.758	***
	OF42	0.777	11.944	***
	OF43	0.732	10.493	***

Ölçeğin güvenilirliğini incelemek üzere Cronbach Alfa, rho_A, CR ve birleşme geçerliliğini için AVE değerleri incelenmiştir. Cronbach Alfa değerinin 0.70'ten, birleşik güvenilirliğin (Composite Reliability/CR) 0.70'ten ve Açıklanan Ortalama Varyansın (AVE) 0.50'den büyük olması koşulu (Xu vd., 2018) değerlendirilmiştir. Buna göre, ölçeğin alt boyutlarının CR değerleri 0.88 ile 0.92 arasında değiştiği Tablo 4.10'da görülmektedir.

Cronbach Alfa değerleri bakıldığında ise 0.85 ve 0.90 arasında değişmektedir. Bu doğrultuda ölçeğin yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğu kabul edilebilir. Faktörlere ilişkin Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri 0.52 ve 0.59 arasında değişmektedir. Faktörlerin rho_A değerlerinin ise 0.86 ile 0.95 arasında değer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin var olan göstergelerinin varyansının yarısından fazlasını açıkladığını ve birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4.10 Örgütsel Farkındalık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach's Alfa	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Hatalar ile Yüzleşme	0.873	0.879	0.901	0.567
Basitleştirmekten Kaçınma	0.853	0.863	0.881	0.523
Operasyonlara Duyarlılık	0.905	0.954	0.921	0.595
Esnekliğe Bağlılık	0.894	0.939	0.912	0.566
Uzmanlığa Saygı	0.861	0.869	0.893	0.544

Bir sonraki aşamada, iş performansı ölçeğine DFA uygulanmıştır. Buna ölçeğin maddelerinin faktör yükü değerleri incelenmiş ve kabul edilebilir eşikte oldukları belirlenmiştir. Ölçek tek faktörlü bir yapıya sahip olup, en düşük faktör yüküne sahip madde "P1" (0.810) olurken en yüksek faktör yüküne sahip madde "P3" (0.839) olmuştur.

Tablo 4.11 İş Performansı Ölçeğinin Faktör Yükleri, t-değerleri

Faktörler	Madde	Faktör Yükü	t-Değeri	P değeri
F1	P1	0.810	41.22	***
	P2	0.825	42.277	***
	P3	0.839	46.48	***
	P4	0.813	40.273	***

İş performansına ilişkin yapılan DFA analizi sonucu Tablo 4.11'de sunulmuştur. Ölçekteki her bir maddenin t değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı oluşu ($t \geq 2.58$, $p < 0.001$; $t \geq 1.96$, $p < 0.05$) görülmektedir. Bu doğrultuda iş performansı ölçeği maddelerinin faktör yükü

değerlerinin kabul edilebilir eşikte oldukları belirlenmiştir. Yapılan faktör analizi ile 4 maddelik ölçeğin tek boyutlu yapısı ispatlanmıştır.

Tablo 4.12’de, iş performansı ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliğine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Buna göre, iş performansı ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.84, rho_A değeri 0.840, CR değeri 0.890 ve AVE değerinin ise 0.67 olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda ölçeklerin yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğu ve ölçeğin tek boyutlu yapısının varyansının yarısından fazlasını açıkladığını birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4.12 İş performansı Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach's Alfa	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
İş Performansı	0.839	0.840	0.893	0.675

PLS-SEM araştırmalarında, uyum iyiliği değerleri olarak standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü (Standardized Root Mean Square Residual - SRMR) ve normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index – NFI) katsayıları hesaplanmaktadır. SRMR değerinin, PLS-SEM analizlerinde model uyumunun incelenmesi için kullanılan bir değer olduğu ifade edilmektedir (Henseler, 2018: 2). Ölçüm modelinin SRMR değerinin 0.08'den küçük olması gerektiği ifade edilmektedir (Hu ve Bentler, 1999: 6). Uyum iyiliği değerlerinde ölçüt alınan bir diğer indeks olan NFI değeri ise, modelin ki-kare değeri ile değişkenler arasında ilişki olmayan modelini başka bir ifade ile boş modeli karşılaştırarak değerlendirilmesi sonucu elde edilen bir değerdir (Bentler ve Bonett, 1980: 599). NFI değerinin 0.90’ın üzerinde olması gerekmektedir (Yıldız, 2021: 32). Garson’a göre (2016: 68) ise SRMR değerinin 0.09 değerinin altında olması ve NFI değerinin ise 0.85 değerinin üzerinde olması model uyum değerlerinin sağlandığını göstermektedir.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin SRMR ve NFI değerlerine Tablo 4.13’te yer verilmiştir. Buna göre, SRMR değerinin 0.07 ve NFI değerinin de 0.89 olduğu görülmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre model uyum değerlerinin sağlandığını söylemek mümkündür.

Tablo 4.13 Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum Değerleri

	Tahmin Modeli
SRMR	0.069
NFI	0.891

Modelde yer alan ölçek boyutlarına ilişkin Fornell-Larcker kriteri değerlerine Tablo 4.18’de yer verilmiştir. Fornell-Larcker kriterleri incelenirken her satır ve sütundaki değerler incelenmektedir. Gizli değişkenin kendi ile karşılaştırılmasında tablodaki aynı sütun ve

satırındaki bütün değerlerden büyük olması beklenmektedir (Doğan, 2019: 46). Tablo 4.14'te köşegenlerde yer alan değerler açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekökünü belirtmekte olup diğer değerler değişkenlere ait korelasyon katsayılarıdır. Boyutlara ilişkin AVE değerlerinin karekökünün korelasyon katsayılarından yüksek ($\sqrt{AVE} > r$) olduğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin korelasyon katsayıları Fornell-Larcker kriterlerine göre yapı içerisindeki tüm ilişkilerde değerin 0,9'dan düşük olması yapının benzersiz ve diğerlerinden farklı olduğunu gösterir.

Tablo 4.14 Fornell Larcker Kriter Analizi

	BK	DL	EB	EL	HY	LS	OD	US	IP
Basitleştirmekten Kaçınma (BK)	0.635								
Dönüşümcü Liderlik (DL)	0.083	0.41							
Esnekliğe Bağlılık (EB)	0.425	0.02	0.752						
Etkileşimci Liderlik (EL)	0.366	0.231	0.309	0.502					
Hatalar ile Yüzleşme (HY)	0.402	0.182	0.228	0.219	0.753				
Liderlik Sonuçları (LS)	0.284	0.103	0.235	0.408	0.278	0.771			
Operasyonlara Duyarlılık (OD)	0.462	0.134	0.332	0.34	0.258	0.284	0.771		
Uzmanlığa Saygı (US)	0.367	0.012	0.36	0.224	0.238	0.187	0.349	0.737	
İş Performansı (IP)	0.218	0.217	0.115	0.238	0.485	0.188	0.149	0.173	0.822

*Köşegenlerde kalın yazılan değerler açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler korelasyon katsayısını göstermektedir.

Araştırmada bir sonraki aşamada ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının kontrol edilmesi için heterotrait-monotrait (HTMT) kriterinin de tespit edilmesi gerekmektedir. HTMT oranının 0.90 veya 0.90'dan daha küçük bir değere sahip olması beklenmektedir (Hair, vd., 2019b: 9). HTMT kriterine göre, 0.90'dan daha düşük yapılar arasındaki korelasyon katsayısının değerine dayalı olarak yapının benzersiz olup olmadığı, ayrışma geçerliliğini sağlama durumunu açıklamaktadır. Tablo 4.15'te HTMT değerlerinin tümünün 0.90'dan daha az bir değere sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel farkındalık ölçeğinde yer alan boyutlar arasındaki ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 4.15 Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı

	BK	DL	EB	EL	HY	LS	OD	US	IP
Basitleştirmekten Kaçınma (BK)									
Dönüşümcü Liderlik (DL)	0.154								
Esnekliğe Bağlılık (EB)	0.463	0.092							
Etkileşimci Liderlik (EL)	0.449	0.261	0.335						
Hatalar ile Yüzleşme (HY)	0.464	0.162	0.243	0.265					
Liderlik Sonuçları (LS)	0.321	0.141	0.251	0.455	0.311				
Operasyonlara Duyarlılık (OD)	0.523	0.154	0.369	0.381	0.29	0.308			
Uzmanlığa Saygı (US)	0.419	0.092	0.413	0.264	0.266	0.214	0.396		
İş Performansı (IP)	0.24	0.161	0.113	0.251	0.557	0.211	0.153	0.198	

Ayrışma geçerliliğinin sağlandığını tespit etmek için kontrol edilmesi gereken bir diğer kriter ise değişkenlerin çapraz yükleme (cross-loading) değerlerleridir (Doğan, 2019: 46). Çapraz yüklemede, her bir boyutun ait olduğu ölçekte en yüksek korelasyon kat sayısına

sahip olması gerekmektedir. Her bir boyutun en yüksek değerlerinin ait oldukları ölçekte yer aldığına ilişkin bilgi Tablo 4.16’da görülmekte ve bu koşulun sağlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.16 Çapraz Yükleme Değerleri

	Liderlik Algısı	Örgütsel Farkındalık	İş Performansı
Basitleştirmekten Kaçınma	0.409	0.721	0.162
Dönüşümcü Liderlik	0.113	-0.024	0.037
Esnekliğe Bağlılık	0.31	0.616	0.097
Etkileşimci Liderlik	0.855	0.435	0.2
Hatalar ile Yüzleşme	0.3	0.688	0.476
Operasyonlara Duyarlılık	0.369	0.683	0.134
Uzmanlığa Saygı	0.24	0.604	0.167
Liderlik Sonuçları	0.812	0.383	0.185
İş Performansı 1	0.207	0.254	0.8
İş Performansı 2	0.196	0.291	0.832
İş Performansı 3	0.221	0.276	0.839
İş Performansı 4	0.14	0.311	0.816

4.2.3.2. Yapısal Denklem Modeli

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri test edilmiş ve 632 veri üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, bu bölümde katılımcıların demografik bulguları ve araştırmanın değişkenleri ile ilgili istatistiklere yer verilmiştir.

4.2.3.2.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın ana çalışması kapsamında ulaşılan konaklama işletmeleri çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim, gelir durumu, görev, çalışma düzeni ve çalışılan departman dağılımlarının frekans ve yüzde oranları Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Elde edilen verilere göre, katılımcılar yaşa göre sıralandığında %36,5 ile 26-35 yaş arası katılımcılar ilk sırada yer almaktadır. Bu yaş aralığını sırasıyla, %28 ile 25 ve altı yaş aralığında olanlar, %22,8 ile 36-45 yaş aralığında olanlar ve %12,7 ile 46 yaş ve üzeri olanlar takip etmektedir. Bunun yanında katılımcıların %41,9’u kadın ve %58,1’i erkektir.

Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında, %46,9’luk oranla lise mezunu katılımcıların ilk sırada olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla %25’lik oranla ortaokul mezunu olanlar, %14,4’lük oranla lisans mezunu olanlar, %11,7’lik oranla ön lisans mezunu olanlar ve %2’lik oranla lisansüstü olanlar takip etmektedir. Katılımcıların %44,8’i gelirlerinin düşük olduğunu belirtirken, %51,9’u orta ve %3,3’ü gelirlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar görevleri açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %9,7’si müdür, %78,4’ü müdür yardımcısı, %8,9’u şef ve %74’ü ise personel olarak çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların çalışma düzenine göre sıralandığında, %70,9’u sezonluk ve %29,1’i 12 ay

boyunca çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında, %45,8'lik oranla en çok yiyecek-içecek departmanında çalışıldığı görülmektedir. Bunu sırasıyla, %17,5'lik oran ile kat hizmetleri departmanı, %15'lik oran ile önbüro departmanı, %4,6'lık bir oranla muhasebe departmanı, %4,3'lük bir oranla halkla ilişkiler departmanı, %4'lük bir oranla insan kaynakları departmanı, %3'lük bir oranla teknik departmanı, %2,5'lük bir oranla satış pazarlama departmanı ve %3,3'lük bir oranla diğer departmanların takip ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.17 Katılımcıların Demografik Bilgileri

	n	%		n	%
Yaş			Çalışanların Görevi		
25 yaş ve altı	177	28	Müdür	61	9,7
26-35	229	36,5	Müdür Yardımcısı	47	7,4
36-45	144	22,8	Şef	56	8,9
46 yaş ve üzeri	82	12,7	Personel	468	74
Cinsiyet			Çalışma Düzeni		
Kadın	265	41,9	Sezonluk	448	70,9
Erkek	367	58,1	12 ay	184	29,1
Eğitim			Çalışılan Departman		
Ortaokul	158	25	Muhasebe	29	4,6
Lise	296	46,9	Yiyecek İçecek	289	45,8
Önlisans	74	11,7	Kat Hizmetleri	111	17,5
Lisans	91	14,4	Ön Büro	95	15
Lisansüstü	13	2	Satış Pazarlama	16	2,5
			İnsan Kaynakları	25	4
			Teknik	19	3
Gelir Durumu			Halkla İlişkiler	27	4,3
Düşük	283	44,8	Diğer	21	3,3
Orta	328	51,9	Toplam	632	100
Yüksek	21	3,3			

4.2.3.2.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmada analize başlamadan önce bazı ölçütlere dikkat edilmesi önemlidir. İlk olarak, eksik verilerin değerlendirilmesi ve uç değerlerin belirlenmesidir. Bunun yanında araştırma için gerekli olan bazı varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlar, normallik ve doğrusallığın incelenmesi ile örneklemin homojenliğidir (Kline, 2011: 51; Hair, vd., 2019a: 32). Uç değerlerin belirlenebilmesi için maddelerin Mahalanobis uzaklığı incelenmiştir. Çok değişkenli aykırı değerler, regresyon analizinden elde edilen Mahalanobis uzaklık istatistiği kullanılarak değerlendirilmektedir (Ho, 2014: 350). Mahalanobis uzaklık değeri her verinin merkeze olan uzaklığını ifade etmektedir. Yüksek değerler uç değeri işaret etmekte ve anlamlı derece de yüksek olan değerlerin ($p < 0.01$) veri setinden silinmesi önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 216). Bu doğrultuda hareket edilerek uç değer taşıyan veriler çıkarılmıştır. Normal dağılımının test edilmesi araştırmada kullanılan ölçeklerin her

biri için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 değer aralığında olması gerektiği belirtildiği (George ve Mallery, 2010) gibi ± 2.58 aralığında bir değer almasının da kabul edilebilir olduğu ifade edilmiştir (Hair vd., 2019a: 72). Buna göre, araştırmada kullanılan bütün ifadelerin normal dağılım sergilediğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın ölçeklerine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. İlk olarak farklı liderlik algıları için çok faktörlü liderlik ölçeğinin ifadeleri ele alınmıştır. İfadelere ilişkin bilgilere Tablo 4.18’de yer verilmiştir. Çok faktörlü liderlik ölçeğinde en yüksek ortalama değere sahip ifade $x=3.94$ ortalama ile “EL1” olmuştur. En düşük ortalama sahip ifade ise $x=3.16$ ortalama ile “EL12” ifadesi olmuştur.

Tablo 4.18 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Frekans Dağılımları

Dönüşümcü Liderlik				
İfadeler	x	s.s	Çarpıklık	Basıklık
DL1	3.77	1.23	-.803	-.398
DL2	3.65	1.23	-.714	-.468
DL3	3.68	1.30	-.740	-.621
DL4	3.64	1.27	-.635	-.678
DL5	3.57	1.28	-.592	-.752
DL6	3.81	1.10	-.937	.325
DL7	3.86	1.13	-1.001	.301
DL8	3.90	1.13	-.987	-.225
DL9	3.48	1.26	-.469	-.813
DL10	3.57	1.25	-.553	-.726
DL11	3.56	1.22	-.536	-.681
DL12	3.58	1.31	-.564	-.859
DL13	3.90	1.11	-.982	.352
DL14	3.91	1.06	-.965	.460
DL15	3.81	1.11	-.750	-.211
DL16	3.82	1.20	-.886	-.157
DL17	3.90	1.20	-1.025	-.135
DL18	3.87	1.11	-.952	.286
DL19	3.79	1.11	-.726	-.129
DL20	3.75	1.15	-.767	-.271
Etkileşimci Liderlik				
İfadeler	x	s.s	Çarpıklık	Basıklık
EL1	3.94	1.08	-.812	-.109
EL2	3.88	1.03	-.701	-.158
EL3	3.87	1.06	-.767	-.071
EL4	3.81	1.14	-.708	-.307
EL5	3.79	1.05	-.686	-.068
EL6	3.80	1.09	-.635	-.379
EL7	3.82	1.09	-.724	-.212
EL8	3.75	1.13	-.704	-.283
EL9	3.41	1.24	-.375	-.852
EL10	3.47	1.27	-.451	-.854
EL11	3.19	1.22	-.121	-.903
EL12	3.16	1.26	-.109	-.974
EL13	3.25	1.32	-.177	-1.167
EL14	3.31	1.36	-.263	-1.160
EL15	3.28	1.33	-.233	-1.149

EL16	3.22	1.38	-.229	-1.204
Liderlik Sonuçları				
İfadeler	x	s.s	Çarpıklık	Basıklık
LD1	3.75	1.12	-.661	-.362
LD2	3.81	1.13	-.716	-.337
LD3	3.81	1.09	-.756	-.134
LD4	3.86	1.13	-.868	-.116
LD5	3.62	1.20	-.557	-.624
LD6	3.71	1.25	-.669	-.664
LD7	3.64	1.21	-.578	-.657
LD8	3.53	1.24	-.583	-.635
LD9	3.83	1.20	-.761	-.411

Örgütsel farkındalığı oluşturan 41 ifadeye ilişkin bilgilere Tablo 4.19’da yer verilmiştir. Buna göre, en yüksek ortalamaya sahip ifade $x=3.93$ ortalama ile “OF41” ifadesi olurken en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise $x=3.43$ ortalama ile “OF15” ifadesi olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19 Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Frekans Dağılımı Tablosu

Örgütsel Farkındalık Ölçeği				
İfadeler	x	s.s	Çarpıklık	Basıklık
OF1	3.73	1.10	-.675	-.167
OF2	3.74	1.12	-.696	-.198
OF3	3.62	1.10	-.561	-.336
OF4	3.75	1.12	-.642	-.308
OF5	3.61	1.07	-.495	-.348
OF6	3.86	1.10	-.837	.035
OF7	3.53	1.25	-.539	-.668
OF8	3.58	1.25	-.691	-.480
OF9	3.65	1.22	-.717	-.399
OF10	3.60	1.27	-.666	-.562
OF11	3.55	1.19	-.558	-.538
OF12	3.66	1.11	-.551	-.333
OF13	3.75	1.10	-.666	-.177
OF14	3.65	1.13	-.525	-.468
OF15	3.43	1.17	-.405	-.596
OF16	3.49	1.18	-.630	-.441
OF17	3.63	1.22	-.662	-.487
OF18	3.62	1.11	-.548	-.322
OF19	3.67	1.14	-.720	-.256
OF20	3.64	1.20	-.605	-.598
OF21	3.82	1.19	-1.011	.173
OF22	3.86	1.15	-1.003	.298
OF23	3.66	1.15	-.669	-.386
OF24	3.77	1.13	-.724	-.220
OF25	3.62	1.22	-.687	-.468
OF26	3.65	1.24	-.663	-.500
OF27	3.68	1.15	-.712	-.257
OF28	3.78	1.17	-.916	.089
OF29	3.62	1.20	-.590	-.582
OF30	3.65	1.16	-.616	-.428
OF31	3.68	1.20	-.761	-.319
OF32	3.49	1.32	-.496	-.932
OF33	3.57	1.18	-.622	-.427
OF34	3.63	1.15	-.684	-.250
OF35	3.77	1.11	-.643	-.364

OF36	3.91	1.05	-.953	.378
OF37	3.66	1.08	-.629	-.131
OF38	3.84	1.06	-.953	.474
OF39	3.79	1.05	-.714	-.043
OF40	3.81	1.06	-.985	.479
OF41	3.93	1.08	-1.034	.584

İş performansını oluşturan 4 ifadeye ilişkin bilgiler ise Tablo 4.20’de sunulmuştur. Buna göre en yüksek ortalamaya sahip ifade $x=3.91$ ile “P4” ifadesi olmuştur. En düşük ortalamaya sahip ifade ise $x=3.72$ ortalama ile “P2” ifadesi olmuştur.

Tablo 4.20 İş Performansı Ölçeğinin Frekans Dağılımı Tablosu

İş Performansı Ölçeği				
İfadeler	x	s.s	Çarpıklık	Basıklık
P1	3.79	1.14	-.689	-.337
P2	3.72	1.10	-.667	-.379
P3	3.89	1.09	-.870	.063
P4	3.91	1.11	-.835	-.051

4.2.3.2.3. Yapısal Model

Yapısal modelin sonuçlarını incelerken öncelikle modelde yer alan ölçeklerin ayrışma geçerliliğini test etmek amacıyla Fornell-Larcker kriteri ve HTMT kriterleri incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin Fornell-Larcker kriter değerleri Tablo 4.21’de sunulmuştur. Buna göre, köşegenlerde yer alan değerler açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekökünü belirtmekte olup diğer değerler değişkenlere ait korelasyon katsayılarını ifade etmektedir. Boyutlara ilişkin AVE değerlerinin karekökünün korelasyon katsayılarından yüksek ($\sqrt{AVE} > r$) olduğu görülmektedir. Çalışmada değerlendirilen tüm ilişkilerde Fornell-Larcker kriterinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4.21 Yapısal Model Fornell-Larcker Kriter Analizi

	Liderlik Algısı	Örgütsel Farkındalık	İş Performansı
Liderlik Algısı	0.684		
Örgütsel Farkındalık	0.518	0.446	
İş Performansı	0.306	0.391	0.828

*Köşegenlerde kalın yazılan değerler açıklanan ortalama varyansın karekökünü, diğer değerler korelasyon katsayısını göstermektedir.

Fornell-Larcker kriterlerinin incelenmesinden sonra heterotrait-monotrait (HTMT) kriterinin de kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu kriter gereğince, HTMT oranı 0.90’den daha düşük olması ayrışma geçerliliğini sağladığına işaret etmektedir. HTMT değerlerinin 0.90’den az olduğu Tablo 4.22’de görülmektedir. Buna göre, elde edilen sonuçlar modelin ayrışma geçerliliğini sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.22 Yapısal Model Heterotrait-Monotrait (HTMT) Oranı

	Liderlik Algısı	Örgütsel Farkındalık	İş Performansı
Liderlik Algısı			
Örgütsel Farkındalık	0.732		
İş Performansı	0.310	0.454	

Yapısal modelin test edilmesinde kullanılan referans değerler Tablo 4.23'te sunulmuştur. Buna göre, modelde doğrusallığın test edilmesi için VIF (Variance Inflation Factor) değeri hesaplanmıştır. VIF değerinin 3.3'ten büyük olması modelde ortak yöntem yanlılığı ile ilgili bir sorun olduğuna işaret etmektedir (Kock, 2015: 7). Bunun yanında, VIF değerinin 5'ten küçük olması durumunda çoklu bağlantı sorununun olmadığı da belirtilmiştir (Hair vd., 2019b: 10). SRMR değerinin ise 0 olması mükemmel uyumu göstermektedir. Bunun yanında, R^2 değeri (açıklanma oranı) egzogen değişkenlerin endojen değişkenleri açıklama oranını göstermektedir. R^2 değerinin 0.25, 0.50 ve 0.75 olarak gösterilirse bu değerlerin sırasıyla zayıf, orta ve yüksek ilişkiyi ifade ettiği belirtilmektedir (Hair vd., 2011: 145; Sönmez Çakır, 2020: 64). Chin (1998: 323) ise 0.67, 0.33 ve 0.19 R^2 değerlerini sırasıyla yüksek, orta ve zayıf olarak tanımlamaktadır.

Tablo 4.23 Yapısal Modelin Test Edilmesine İlişkin Referans Değerler

Değerler	Referanslar
Doğrusallık	VIF<5
SRMR	<0,10
Eğim (İlişki) Katsayıları (Beta)	-
R^2	0,25= zayıf; 0,50= orta; 0,75= güçlü
Q^2	> 0
f^2	0,02=düşük; 0,15= orta; 0,35=yüksek
t	$t= 1,96$ (%95 anlamlı); $t=2,58$ (%99 anlamlı)
p	$p<0,05$

*Tablo, araştırmacı tarafından kaynaklardan derlenmiştir.

Etki büyüklüğü değeri ise egzogen değişkenlerin endojen değişkenlerin açıklanma oranındaki paylarını ifade etmektedir. Etki büyüklüğü değeri f^2 katsayısı ile hesaplanmaktadır (Yıldız, 2021: 32). Etki büyüklüğünün (f^2 katsayısı) 0.02 değerinin düşük, 0.15 değerinin orta ve 0.35 değerinin ise yüksek olduğu belirtilmiştir (Henseler vd., 2009: 303). Endojen değişkenler için hesaplanan Q^2 değeri katsayısının ise sıfırdan büyük olması endojen değişkenlerin tahmin gücünün olduğunu söylemek için yeterlidir (Latan vd., 2017: 7; Yıldız, 2021: 31).

Araştırmanın bir diğer basamağında, modelin uyum iyiliği değerlerinin hesaplanması için SRMR ve NFI değerleri incelenmiştir. Buna göre, Tablo 4.24'te, yapısal modelde SRMR değerinin 0.06 (SRMR<0.10) ve NFI değerinin ise 0.89 (NFI>0.85) olduğu anlaşılmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar incelendiğinde model uyum değerlerinin sağlandığını söylemek mümkündür.

Tablo 4.24 Yapısal Model Uyum Değerleri

	Tahmin Modeli
SRMR	0.063
NFI	0.899

Yapısal modelde kontrol edilmesi gereken bir diğer referans değer ise varyans büyütme faktörü (VIF- Variance inflation factor) değeridir. VIF değeri, regresyon modelinde endojen ve egzojen değişkenlerin çoklu doğrusallık probleminin (Collinearity Statistics) olup olmadığını değerlendirmek için kullanılmaktadır (Sönmez Çakır, 2020: 73). Dolayısıyla, liderlik algısı, örgütsel farkındalık ve iş performansı ölçeklerinde yer alan bütün boyutların VIF değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, modelde yer alan boyutların VIF değerlerine yer verilmiştir. Buna göre, kurulan yapısal modelde yer alan değişkenlerin tümünün VIF değerlerinin 5'in altında olduğu görülmektedir. Buna göre, değişkenler arasında çoklu bağlantı doğrusallık sorununun olmadığı tespit edilmiştir. VIF değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 4.25'te sunulmuştur.

Tablo 4.25 Model VIF Değerleri

	VIF Değeri
Dönüşümcü Liderlik	1.645
Etkileşimci Liderlik	1.382
Liderlik Sonuçları	1.404
Hatalar ile Yüzleşme	1.099
Basitleştirmekten Kaçınma	1.214
Operasyonlara Duyarlılık	1.302
Uzmanlığa Saygı	1.484
Esnekliğe Bağlılık	1.77
P1	2.038
P2	1.994
P3	1.851
P4	1.428

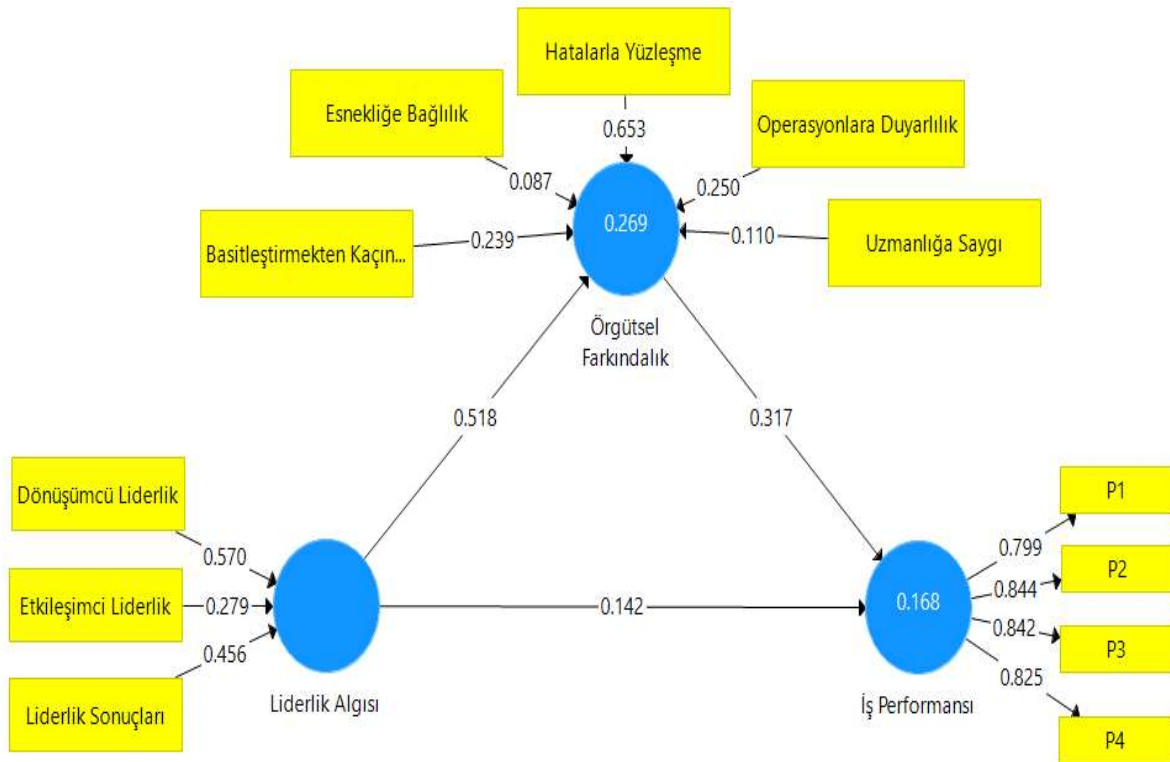
Tennenhaus ve diğerleri (2004) tarafından PLS modellerinde uyum iyiliği göstergesi olarak ek bir formül ortaya konulmuştur. Kurulan yapısal eşitlik modelinde tespit edilen AVE ve R² değerleri aracılığı ile hesaplanan GoF göstergesinin anlamlı olması ve modelin uyum iyiliğini sağlaması için değerın 0.10'un üzerinde olması beklenmektedir. Yapılan hesaplamaya göre modelin uyum iyiliği değeri 0.157 olarak bulunmuş düşük düzeyde anlamlı uyum iyiliği bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.26 Uyum İyiliği Göstergesi (Goodness of Fit- GoF)

	AVE	R²
Liderlik Algısı	0.562	-
Örgütsel Farkındalık	0.701	0.265

İş Performansı	0.645	0.132
Ortalama	0.636	0.198
GoF = $\sqrt{ort(AVE) * ort(R^2)} = 0.157$		GoF: <0.10 (anlamsız); ≥ 0.10 (düşük); ≥ 0.25 (orta); ≥ 0.36 (yüksek)

Yapısal eşitlik modellemesinde bağımlı değişkenlerde, bağımsız değişkenler ile girilen etkileşim neticesinde görülen varyansın miktarı ve önemini tespit etmek için bağımsız değişkenlerdeki R^2 ve q^2 değerlerine bakılmıştır. Çalışmada R^2 değerleri bootstrapping örneklem analizi ile, q^2 değerleri ise tekrarlı yeniden atama örneklem analizi sonucunda tespit edilmiştir. Yapısal modele göre örgütsel farkındalığın açıklanan varyans oranı (R^2) 0.269, iş performansı ölçeğinin açıklanan varyans oranı (R^2) ise 0.168'dir. Kurulan yapısal eşitlik modelinin sonuçları Şekil 4.3'te sunulmaktadır.



Şekil 4.3 Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Ana model kurgulanırken, liderlik algısı ve örgütsel farkındalık ölçeklerinin alt boyutları formatif yapıda, iş performansı ölçeği maddeleri ile reflektif yapıda modele eklenmiştir. Bu bağlamda liderlik algısı ölçeğinin üç alt boyutundan liderlik algısına en yüksek etkiye sahip olanın ($\beta=0.570$) dönüşümcü liderlik olduğu belirlenmiştir. Örgütsel farkındalık ölçeğinde ise 5 alt boyut arasında örgütsel farkındalığa en yüksek etkiye sahip alt boyutun hatalar ile yüzleşme ($\beta=0.653$) olduğu belirlenmiştir.

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenleri tahmin edebilme gücü olan q^2 değeri 0.35'ten büyük ise yüksek 0.35-0.15 arası ise orta, 0.15'ten düşük ise düşük düzeydedir

(Yıldız, 2021: 31). q^2 değerinin sıfırdan yüksek olması, araştırma modelinin bağımlı değişkeni tahmin gücünün olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2019: 12). Yapısal modele göre örgütsel farkındalığın tahmin edilebilme gücü (q^2) 0.265, iş performansı ölçeğinin tahmin edilebilme gücü (q^2) ise 0.132'dir.

Etki gücü (f^2) değeri R^2 ile birlikte incelenmekte ve bağımlı değişken için hesaplanan R^2 değeri üzerinde hangi bağımsız değişkenin ne kadar katkı sağladığını ortaya koymak üzere kullanılmaktadır. Bu değere ilişkin yorumun; 0.15'ten küçük ise düşük; 0.15-0.35 arası ise orta; ve 0,35 ve üzerinde ise yüksek şeklinde yapılması gerekmektedir (Hair vd., 2019b: 11). Yapısal modelde, örgütsel farkındalığın öncülü olan liderlik algısının f^2 değeri 0.367 olarak tespit edilmiştir. İş performansının öncülü olan örgütsel farkındalık için belirlenen f^2 değeri 0.198 ve bir diğer öncül olan liderlik algısının f^2 değeri 0.018'dir. Buna göre, örgütsel farkındalığın ve iş performansının orta derecede etki gücüne sahip olduğu ve liderlik algısının oldukça düşük bir etki gücü olduğu anlaşılmaktadır.

Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar Tablo 4.27'de yer almaktadır. İçsel modelde yer alan değişkenlerin birbirleri ile ilişkisinin incelenmesinden elde edilen sonuçlara göre; liderlik algısına ilişkin değerlendirmenin örgütsel farkındalığı pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir ($\beta=0.518$, $p=0.001$). Liderlik algısına ilişkin değerlendirmenin iş performansını pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir ($\beta=0.142$, $p=0.005$). Örgütsel farkındalığa ilişkin değerlendirmenin de iş performansı değerlendirmesini pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir ($\beta=0.317$, $p=0.001$). Liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel farkındalığın aracı rolü bulunmaktadır ($\beta=0.164$, $p=0.001$).

Tablo 4.27 Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

			β	T değeri	Güven Aralığı %		p	R^2	Q^2	f^2	Hipotez
					2,5	97,5					
Liderlik Algısı	->	Örgütsel Farkındalık	0.518	12.848	0.431	0.595	0.001	0.269	0.265	0.367	Kabul
Liderlik Algısı	->	İş Performansı	0.142	2.796	0.045	0.245	0.005			0.018	Kabul
Örgütsel Farkındalık	->	İş Performansı	0.317	5.507	0.19	0.414	0.001	0.168	0.132	0.198	Kabul
Liderlik Algısı	->	İş Performansı	0.164	5.339	0.03	0.223	0.001			-	Kabul

β = Eğim (ilişki) katsayısı, R^2 = Açıklanan varyans oranı, Q^2 = Tahmin gücü, f^2 = etki gücü

Elde edilen bu sonuçlara, liderlik algısı ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Liderlik algısı ile örgütsel farkındalık ve örgütsel farkındalık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, H_2 ve H_3 hipotezleri de kabul edilmiştir. Liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisinde ise

örgütsel farkındalığın aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, H₄ hipotezi de kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma, konaklama işletmeleri çalışanlarının iş performanslarının hangi durumlarda nasıl etkilendiğinin belirlenmesi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. İş performansının örgütsel süreçlerden etkilendiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların liderlik algıları, örgüt ile ilgili farkındalıkları ve iş performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacıdır. Çalışmanın bir diğer amacı ise konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel farkındalıklarının tespit edilebilmesidir. Bu doğrultuda, örgütsel farkındalık ölçeğinin turizm alanında uygulanabilir hale getirilmesi için Türkçe'ye uyarlaması gerçekleştirilerek geçerli ve güvenilir bir ölçek uyarlamasının yapılması amaçlanmıştır.

İngilizce'de "mindfulness" olarak geçen bilinçli farkındalık kavramına ilişkin ilk çalışmalar John Kabat-Zinn tarafından gerçekleştirilmiş ve "Bilinçli Farkındalık Temelli Stres Azaltma Programı" oluşturulmuştur (Samuelson vd., 2007: 255). Bilinçli farkındalığa sahip bireylerin kronik rahatsızlıklarının azaldığı (Kabat-Zinn vd., 1985), stresinin ve kaygı düzeylerinin düştüğü (Gallego vd., 2014; Krusche vd., 2013) ifade edilmektedir. Bir diğer bakış açısına göre, dağınık gezinen bir zihnin, otomatik pilotta kararlar vererek aslında şimdi ve burada olanı kaçırdığı düşünülmektedir. Oysaki, bilinçli farkındalık ile düşüncelere, duygulara, fiziksel duymalara, zorlu ya da istenmeyen düşüncelere karşı bir kabullenme ve direnmeme eğilimi oluşmakta ve şimdiki anda olma yeteneği artmaktadır (Symington, 2019: 19). Bu nedenle, bilinçli farkındalık programlarına hem bilimsel anlamda hem de pratikte giderek önem verilmeye başlandığını söylemek mümkündür. Zihindeki düşünceler nedeniyle yapılan işin bilinçli olarak fark edilememesi ya da o anın içinde olunmaması iş hayatını da etkileyebilmektedir (Aviles ve Dent, 2015: 34). Bu noktada, bilinçli farkındalık düzeyinden bahsedilmesi önemlidir. Çünkü, örgüt içerisindeki davranışların genellikle farkında olmadan belirlenmiş senaryolara ya da rutinlere bağlı olduğu ifade edilmektedir (Ashforth ve Fried, 1988, 305). Ancak buradaki önemli husus, rutinlerin örgüte tamamen zarar vermediği sadece "Ya olursa?" sorusunun sorulmasının gözden kaçtığına ilişkin biri uyarıdır (Weick ve Sutcliffe, 2007: 61). Bu anlamda, bilinçli farkındalığın yanında örgüt düzeyinde de bir farkındalıktan bahsetmek önemlidir. Sürekli olarak küçük aksaklıkları takip eden, bilgiyi basitleştirmeye direnen, operasyonlara duyarlı, esneklik yeteneklerini koruyan ve uzmanlığa değer veren bir örgüt yapısı oluşturulmaz ise beklenmeyen olaylara karşı hazırlıksız kalınmakta dolayısıyla, her zamanki rutinler çerçevesinde oluşan beklentiler sonucu beklenmedik olanı yönetmek zorlaşmaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2011 :21). Örgütsel

farkındalık, örgüt içindeki potansiyel tehditleri fark ederek fikir tartışmasını desteklemeyi ve varsayımların yeterliliğini sorgulayarak yeni alternatiflerle güncel bir anlayış getirmeyi sağlamaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 723). Turizm endüstrisinin dinamik ve operasyonel süreçlerinin yoğun olması dikkate alındığında, çalışanların iş süreçlerini yakından takip etmesi ve bilgi sahibi olmasının proaktif kararların alınmasında ve uygulanmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Çünkü, turizmin emek yoğun yapısı (Dinçer vd., 2013: 43) ve üretim ile tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi özelliği (Afşar, 2002:149) nedeniyle dinamik ve sürekli değişkenlik gösteren bir endüstri özelliğine sahip olduğu söylenebilir. Turizm endüstrisinde çalışanların örgütsel farkındalıklarının incelenmesinin de işletmeleri tehditlerden, aksaklıklardan ya da hatalardan koruyacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel farkındalık düzeylerinin belirlenmesinin örgütün başarısına ilişkin önemli ipuçlarını vereceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Benzer şekilde, Obiora (2021: 2) da turizm endüstrisinin örgütsel süreçlerinde örgütsel farkındalığın etkisinin araştırılmasının önemli olacağını belirtmiştir. Çalışmada, örgütsel farkındalık ölçeğinin konaklama işletmeleri çalışanlarında uygulanmak üzere Türkçe'ye uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel farkındalık ölçeği Hatalar ile Yüzleşme, Basitleştirmekten Kaçınma, Operasyonlara Duyarlılık, Esnekliğe Bağlılık, Uzmanlığa Saygı boyutlarıyla geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Turizm endüstrisinde yer alan farklı örgütlerin örgütsel farkındalık düzeylerinin araştırılmasının ve örgütsel farkındalığın bireysel ve örgütsel etkilerinin farklı yaklaşımlarla incelenmesinin bu konuda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın ana amacı, konaklama işletmeleri çalışanlarının liderlik algıları, örgütsel farkındalıkları ve iş performansları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bunun yanında, liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel farkındalığın aracılık rolü araştırılmıştır.

Bu kapsamda ilk olarak çalışanların liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde, çalışanların liderlik algısının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde, liderlik algısı ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar mevcuttur (Herman ve Chiu, 2014; Kundu vd., 2019; Mihalcea, 2014; Montano vd., 2017). Liderlik örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlarının görev tanımlarının yapıldığı motive edici sosyal bir etki sürecidir (Nanjundeswaraswamy ve Swam, 2014: 57). Liderler, sezgiseldir ve çalışanları motive ederek performanslarına etki etmeye çalışmaktadırlar (Watson, 1983: 10). Çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasında ve motive edilmesinde büyük rol oynayan liderler örgütsel

hedeflerin yerine getirilmesinde de etkilidirler (Bass, 1990a: 43). Zhu ve arkadaşları (2005) farklı işletmeler üzerine yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanında, Güney Kore’de kamu çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel öğrenme, kültürel zeka ve dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Nam ve Park, 2019). Etkileşimci liderlikte ise çalışan iyi performansı karşılığında saygı, güven ve sadakat gibi soyut ödüller beklemekte ve elde edebilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların, liderlerin beklentilerini yerine getirmesi durumunda elde edecekleri ödüller neticesinde iş performanslarında pozitif bir gelişme olması muhtemeldir (Wen vd., 2019: 60). Bunun yanında bu çalışma pandemi sürecinde gerçekleşmiştir. Özellikle pandemi döneminde, hem çalışanların hem de yöneticilerin zorlu koşulları azaltmak için örgütsel desteğe ihtiyaç duydukları ve yeni koşullara yeni iş görevlerinin gelmesi ile sosyal etkileşimin azaldığı ifade edilmektedir. Bu yeni koşullara adapte olmak için ise liderlik davranış ve tutumlarında değişiklik gerektiği de göz önünde bulundurulmalıdır (Kirchner vd., 2021: 498). Dolayısıyla çalışanların pandemi dönemindeki yeni çalışma koşullarına uyum sağlaması ve iş performansında bir düşüş yaşamaması noktasında liderlerin önemini belirtmek yanlış olmayacaktır. Çünkü, çalışanların motive olması, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi doğrultusunda performans göstermesi ve bunların süreklilik kazanması için çalışanlarını etkileyen, onlara destek olan ve ilham veren liderlere her zaman ihtiyaç duyulacaktır.

Çalışma kapsamında elde edilen bir diğer bulgu, çalışanların liderlik algısının örgütsel farkındalıklarını etkilediğidir. Örgütsel farkındalık, belirli hedeflere ulaşmak için örgütün lideri tarafından kurulan bir dizi sosyal ve örgütsel yapıyı içermektedir. Yönetim seviyesinde artan örgütsel bilinçli liderliğin, örgütsel farkındalığa katkıda bulunduğu belirtilmiştir (Klockner, 2017a: 119). Bu anlamda, örgütsel farkındalık, dikkatin beklenmedik olana odaklanması ve onu öngörmeyi, algılamayı ve ona yanıt vermeyi destekleyen sosyal süreçlerin içeriği ile ilgilidir (Sutcliffe vd., 2016: 93). Bunun yanında, algılanan örgütsel desteğin örgütsel bilinç algılarını destekleyebileceği ve etik liderliği deneyimleyen bireylerin bilinçli hareket ettiği ortaya konulmuştur. Ayrıca dönüşümcü ve otantik liderliğin de örgütsel farkındalığı etkileyebileceği belirtilmiştir (Manier, 2019: 115). Liderlik dünya görüşü boyutlarının örgütsel farkındalık üzerinde anlamlı, pozitif ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu ve örgütsel farkındalığın örgütsel yenilikçilik üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Davarpanah vd., 2021: 107). Örgüt liderleri, farkında bir örgüt için bir çerçeve oluşturmakta ve bunun korunmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Ayrıca, alışılmış,

otomatik değerlendirmeleri ve rutinleri içeren yaklaşımların yaratıcı yanıtları azaltılabileceğine dair görüşler de mevcuttur (Brown vd., 2007b: 217).

Bunun yanında liderlik davranışlarından dönüşümcü liderlik algısının çalışanları yeni fikirler geliştirmeye, bilgilerini uygulamaya ve yeni teknolojiler öğrenmeye teşvik edebildiğinden, dönüşümcü liderlik hem örgütsel farkındalık bağlamı yaratabilmekte hem de örgütsel farkındalık süreçlerini mümkün kılmaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 723). Örgütsel farkındalık ekip ve örgüt işleyişi hakkında yeterli araştırma bilgisine ve buna dayalı etkili eğitim uygulamalarına sahip olmayı gerektirir. Aynı zamanda, farkında ve şefkatli bir lider örgütsel farkındalığı kolaylaştırmaktadır (Rupprecht vd., 2019: 34). Başka bir ifade ile, örgütsel farkındalık liderler tarafından oluşturulmakta ve ön saflardaki çalışanlara orta düzey yöneticiler tarafından aktarılabilmektedir (Gajda, 2017: 51). Örgütsel farkındalığın yüksek güvenilirlikli örgütler ile sınırlı olmadığı bütün örgütler için geçerli olabileceği de unutulmamalıdır (Becke vd., 2012: 12). Araştırmada, liderlik algısında en yüksek etkiye sahip olan etkileşimci liderlik olduğu ve bunu sırasıyla liderlik sonuçları ve dönüşümcü liderliğin takip ettiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, liderlik algısının örgütsel farkındalığa etkisinde etkileşimci liderlikten bahsedilebilir. Etkileşimci liderliğin çalışanların olgularının değişimi için başkalarıyla temas kurma inisiyatifi almasına imkan tanınması (Tavanti, 2008: 166), örgütsel farkındalık üzerinde bir etki yaratabilmektedir. Çünkü örgütsel farkındalığın oluşmasında çalışanların sürekli gerçek zamanlı iletişime ve etkileşime dayanan sosyal bir sürecin gerçekleşmesi beklenmektedir (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 724). Bunun yanında liderlerin çalışanlarından çabalamalarını ve işle ilgili doyumlarının artmasını ifade eden liderlik sonuçları boyutunun da örgütsel farkındalık için önemli olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile, liderlerin işyerinde farkındalığı geliştirerek çalışanların sorunlara daha fazla odaklanmasını ve gerçek çözümler üretmesini sağladığı, çalışanlara ulaşabilmek için her türlü şans ve olasılığı yarattığı (Isirimah Nnamdi ve Onuoha, 2020: 7-12) düşüncesinden hareketle liderlerin davranışlarının sonucunda çalışanlar daha fazla çabalayarak sorunların giderilmesi için emek verebilmektedir. Dönüşümcü liderliğin ise örgütsel farkındalığın oluşmasında rol sahibi olabildiği belirtilmektedir. Çalışan refahına bağlılık ve dönüşümsel bir stilin özelliği olan yetkilendirme, çalışanların düşünmelerini, bilgilerini uygulamalarını ve yaparak öğrenmelerini sağlamaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 729). Bu bilgiler doğrultusunda, çalışanların hataları fark edebilmesi hatta önleyebilmesi için farkında bir algıya sahip olması gerekmektedir. Bunun sağlanmasında ise liderlere önemli görevlerin düştüğünü söylemek mümkündür.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç, örgütsel farkındalığın iş performansını etkilediği yönündedir. Örgütte, beklenmeyenlerin yönetilmesi aslında erken uyarıya işaret etmektedir. Ancak rutinlere ve standart uygulamalara güvenmenin paradoksu, farkında bir uyumun sağlanmamasına neden olabilmektedir. Rutinler işe yaramadığında ise aynı tepkileri vermek çözüm yaratmamakta, alışkanları bozmakta ve yeni yollarla tepki vermeyi zorlaştırmaktadır (Hoy vd., 2006: 237). Bu noktada, örgütsel farkındalık kavramı ön plana çıkmaktadır. Çünkü örgütsel farkındalık, ilgili varsayımları sorgulayarak ve güvenilir bir şekilde önlemler olarak mevcut risk ve tehditlerin önlenmesi için güncel bir bakış açısı ortaya koymaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2015: 7).

Örgüt içerisindeki detayların, hataların ya da yaşanan aksiliklerin yüzeysel olarak ele alınmasından ziyade bunları bir öğreti ya da ileride meydana gelebilecek hatalara ilişkin birer ipucu olarak değerlendirilmesi işlerin daha başarılı yapılabilmesinde etkili olabilmektedir. Başka bir ifade ile sürekli olarak beklenmedik sorunlar yaşanan bir örgütte, çalışanların beklediklerinin gerçekleşmediği ve bu nedenle sorunların çözümünde geç kalındığı ifade edilmektedir. Bu durum genellikle, birdenbire büyük bir sorun olarak ortaya çıkmamakta, bunun yerine küçük ipuçları ile kendini göstermekte ve beklenmedik şeylerin meydana gelmesine yol açmaktadır (Weick ve Sutcliffe, 2011: 5). Özellikle turizm endüstrisinde hem makro hem de mikro düzeyde değişen koşullara karşı esnek bir tutum sergilemek ve hiyerarşiden ziyade işin uzmanının görüşlerine önem vermek çalışanların işi gerçekleştirme potansiyelini artırabilmektedir. Çünkü çalışanların, üzerinde düşünülmeden oluşan beklentiler içerisinde kalması kişilerin gerçek performanslarını sergilemelerini engelleyebilmektedir. Servis, oda temizliği ya da restoran bölümlerinden şikayet alan bir konaklama işletmesi bu sorunları fark etmediği ve göz ardı ettiği sürece ileride müşterilerin azalması ve olumsuz yorumlar alması gibi büyük ve etkili aksaklıkların önüne geçmekte zorlanabilir. Bu doğrultuda hem yönetimin hem de çalışanların örgütsel farkındalığının yüksek olması, performanslarını verimli ve etkili hale getirebilmekte ve küçük sorunların ipuçlarının izleri takip edilebilmektedir. Benzer şekilde, Xie ve arkadaşlarının (2022: 223) ön saflarda çalışan servis çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, pandemi sırasında, çalışanların örgütsel farkındalık düzeyleri sayesinde tehditlere karşı “uyanık” kalarak önleyici davranışlar geliştirdiği ve durumsal taleplerle başa çıkma becerilerinin artmasında etkili olduğu savunulmuştur. Dolayısıyla örgütsel farkındalığın duygusal tükenme, performans ve önleyici davranışlar üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu belirtilmiştir.

Örgütsel farkındalık, örgütte kolektif bir yetenek olarak görülen örgütsel dikkatin performans düzeyini ortaya koyduğundan, örgütlerin tehdit veya fırsatların ipuçlarını

belirleyememesi ve sonuçlarını anlamak için yeterince odaklanmaması düşük düzeyde bir örgütsel farkındalığa sahip olduğunu işaret etmekte ve bir uyarıcı olarak algılanmaktadır (Barros ve Ramos, 2022). Örgütün bir sorunu veya çözümü basitleştirmesi veya paydaşları yanlış tanımlaması, yetersiz anlayışa ve etkisiz çözümlere yol açabileceğinden (Hales ve Chakravorty, 2016: 2879) çalışanların performanslarını gerçekleştirmesinde farkındalık sahibi olması çözümü kolaylaştıracaktır. Bu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde, Ray ve diğerleri (2011: 190) de alışılmış davranış kalıplarının ve modası geçmiş bilgiye aşırı güvenmenin performans iyileştirmelerini ve performans istikrarını önleyici bir unsur olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca, örgütlerin örgütsel farkındalığı yüksek çalışanlara sahip olduğunda, beklenmeyeni beklemede iyi bir performans gösterdiği ve bunun için örgütlerin basitleştirmekten kaçınarak, küçük ya da büyük detayların izini sürerek başarısızlıklarının neden ve sonuçlarını değerlendirmesi gerektiği de ifade edilmiştir (Aanestad ve Jensen, 2016: 15). İlgili literatürde örgütsel farkındalığı yüksek bireylerin iş performansına katkıda bulunacağı görüşü, çalışmada elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın son araştırma konusu, liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel farkındalığın aracılık rolünün incelenmesidir. Elde edilen bulgular sonucunda, liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel farkındalığın aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile, liderlik algısı ile iş performansı arasındaki ilişkiye örgütsel farkındalık aracı değişkeni dahil edildiğinde örgütsel farkındalığın iş performansı üzerinde liderlik algısından daha fazla bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Liderlik algısı çalışanların örgütsel farkındalıklarından yararlanarak iş performanslarını artırmaktadır. Dolayısıyla, konaklama işletmeleri çalışanlarının performanslarının artırılabilmesi için liderler öncelikle farkında bir örgüt yapısının oluşmasına önem vererek çalışanların örgütsel farkındalık algısını yükseltmeyi hedeflemelidir. Örgüt içerisindeki farkındalığı yüksek olan bir çalışan hataları önceden sezebilir ve esnek bir tutum sergileyerek görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilir. Bu durum da iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun için hem liderlerin hem de yönetimin çalışanların örgütsel farkındalıklarını artırabilmek için öncelikle onlara sağlıklı ve açık iletişimin olduğu bir ortam sunmalı, hatalarını gizlememesi aksine açıkça paylaşmasını sağlamalıdır. Böylelikle çalışanların işlerini farkındalıkla ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olmalıdır. Benzer şekilde Novak ve Sellnow (2009: 359) da yaptıkları çalışmada, bilgi alma, bilgi gönderme, örgütsel açıklık gibi iletişimin her yönünün örgütsel farkındalığı olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna varmışlardır. Ayrıca, otomatik pilota çalışan bir kişinin, ufak riskleri ya da hataları fark etmesinin zorlaşabileceği ve alışkanlıklarını değiştirmeye direneceği ihtimali çalışanların

örgütsel farkındalıklarının artırmalarını kısıtlayabilecek ve neticede iş performansında beklenen değişimin gerçekleşmesi zorlaşabilecektir. Çünkü işletmelerin, rutinlere ve süreçlere olan bağımlılığı sürpriz ve ani gelişen olayları fark etmemesine yol açmakta ve başarısızlıkla sonuçlanan bu durumun da performansa yansımaları söz konusudur (Baker, 2007: 3). Başka bir ifade ile örgütsel farkındalığa sahip örgüt çalışanlarının performanslarında önemli değişimlerin meydana geleceğini söylemek mümkündür (Weick ve Putnam, 2006: 281). Ayrıca, sadece yapılan işe odaklanmanın deneyimlerden çıkarsama sorunu yaratabileceği, dolayısıyla başkalarından öğrenmenin başka bir ifade ile esnekliğe bağlı kalmanın örgütsel farkındalığı güçlendireceği de belirtilmiştir (Rerup ve Levinthal, 2014: 42). Çalışmanın bulgularına benzer şekilde Chen ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada çevresel bir bakış açısı ele alınmış ve yeşil dönüşümcü liderlik ile yeşil performans arasındaki pozitif ilişkide, yeşil farkındalığın ve yeşil öz-yeterliliğin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, Sutcliffe ve arkadaşları da (2016: 73) bireysel ve örgütsel farkındalığın performans üzerindeki etkisinin araştırılmasını önermiş ve karmaşık ya da dinamik çalışma ortamlarının yanında farklı örgütlerde de etkisinin incelenebileceğini belirtmiştir.

Çalışanların iş performansını etkileyen unsurların belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel farkındalığın aracı bir rolünün olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların liderlerine yönelik algılarının yanında, özellikle örgütsel farkındalıklarının ölçüsüne göre iş performansının etkilendiği söylenebilir. Bu anlamda, konaklama işletmeleri dahil olmak üzere turizm endüstrisinde ya da diğer endüstrilerde yer alan örgütlerin örgütsel farkındalık becerisini artırmaya yönelik politika ve uygulamalar belirlemesi çalışanların performansına ve dolayısıyla örgütün başarısına katkı sağlayacaktır. Bu anlamda hem liderlerin hem de çalışanların iş süreçlerini dikkatle takip edebilmesi, otomatik pilottan çıkarak işini gerçekleştirmesi için belki de öncelikle bilinçli farkındalık becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü bilinçli farkındalığın örgütsel farkındalığın temelini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Weick ve Putnam, 2006: 282). Çalışanların bilinçli farkındalıklarını geliştirecek eğitimler, atölyeler ya da meditasyon pratiklerinin öğretildiği kurslar verilebilir. Bunun yanında işletmelerin sakin ve sessiz bir yeri /odası belirlenerek kişilerin dinleneceği, zihninin sakinleşebileceği molaların yaratılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanında, çalışanların örgütsel farkındalıklarının oluşabilmesi için liderlerin çalışanlarına bilgi akışını sağlaması ve fikirlerini dikkate alması önemlidir. Liderlerin, çalışanlarını uzmanlıkları doğrultusunda görevlendirmesi, işinde yetkin olan kişilerin görüşlerini dikkate alması, hataları

örtbas etmekten ziyade nedeninin tartışılmasına olanak kılması örgütsel farkındalığa katkı sağlayacak unsurlardandır.

Liderlik algısı, örgütsel farkındalık ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaların oldukça sınırlı olması nedeniyle ilgili konular üzerine yapılacak çalışmaların önemli olacağı düşünülmektedir. Örgütsel farkındalığın öncüllerinin ve ardıllarının belirlenmesinin de faydalı olacağı söylenebilir. Ayrıca farklı liderlik algılarının örgütsel farkındalık üzerindeki etkileri de incelenebilir. Bunun yanında, iş performansını etkileyen başka birçok değişkenin de olabileceği düşüncesinden hareketle, çalışanların liderlik algısının ve örgütsel farkındalığının yanında iş performansını etkileyebilecek diğer unsurların belirlenmesinin de önemli olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aanestad, M. ve Jensen, T. B. (2016). "Collective mindfulness in post-implementation IS adaptation processes". *Information and Organization*, 26(1-2): 13-27.
- AbuAlRub, R. F. (2004). "Job stress, job performance, and social support among hospital nurses". *Journal of Nursing Scholarship*, 36(1): 73-78.
- Afiouni, F. (2007). "Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance". *Journal of American Academy of Business*, 11(2): 124-130.
- Afşar, A. (2002). "Türkiye Turizm Sektörü'nde Konaklama İşletmelerinin Finansal Analizi". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1): 147-166.
- Afthanorhan, W. (2013). "A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis". *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology*, 2(5): 198-205.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). "Turizm Eğitiminin Batı Avrupa Ülkeleri ile Karşılaştırmalı Konumu ve Türkiye Uygulamasında Yaşanılan Tıkanıklıklar", *Turizm Eğitimi Konferans-Workshop*, 9-11 Aralık, Ankara.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). "Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 21-36.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tez. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aksel, İ. (2008). "Liderlik Teorileri". C. Serinkan (Ed). *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 33-61.
- Aktan, E., Ağça, H., ve Çakmak, V. (2014). "Liderliğe Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar". P. Altıok Gürel ve R. Yılmaz (Ed.). *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*. Derin, İstanbul, 57-79.
- Aktuna, H. C. ve Kılıçlar, A. (2019). "Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki". *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 2(2): 299-322.
- Albloshi, F. A. ve Nawar, Y. S. (2015). Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: the case of Saudi Private SME's. *Journal of Organizational Studies and Innovation*, 2(2), 66-77.

- Alimo-Metcalfe, B. ve Alban-Metcalfe, J. (2005). "Leadership: time for a new direction?". *Leadership*, 1(1): 51-71.
- Al-Malki, M. ve Juan, W. (2018). "Leadership styles and job performance: A literature review". *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3). 40-49.
- ATB (2020). Antalya Ekonomik Rapor 2020. <https://www.antalyaborsa.org.tr/yonetim/pdf/2652021152640.pdf> Erişim Tarihi: 14.08.2022
- ALTSO (2020). Alanya Ekonomik Rapor 2020. <https://www.altso.org.tr/yayinlarimiz/alanya-ekonomik-rapor/alanya-ekonomik-rapor-2020/> Erişim Tarihi: 07.01.2022
- Alimo - Metcalfe, B. (2013). "A critical review of leadership theory". H.S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The wiley-blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*. Oxford: Willey-Blackwell, Oxfor, 13-47
- Allio, R.J. (2012), "Leaders and leadership-many theories, but what advice is reliable?", *Strategy and Leadership*, 41(1): 4-14.
- Al-Mahasneh, M. A. (2015). "The impact of organizational citizenship behavior on job performance at Greater Amman municipality". *European Journal of Business and Management*, 7(36): 108-118.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., ve Ololube, N. P. (2015). "A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management". *Management*, 5(1): 6-14.
- Amitay, M., Popper, M. ve Lipshitz, R. (2005), "Leadership styles and organizational learning in community clinics", *The Learning Organization*, 12(1): 57-70.
- Amunkete, S. ve Rothmann, S. (2015). "Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises". *Journal of Psychology in Africa*, 25(4): 271-281.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1982). "Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement". *Journal of marketing research*, 19(4): 453-460.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.

- Andrews, M.C., Kacmar, K.M. ve Kacmar, C. (2014), “The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions”, *Career Development International*, 19 (5), 494-507.
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T. ve Sternberg, R.J. (2004). “Leadership: Past, present, future”. J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*, Sage, 3-15.
- Antonakis J. ve Day D. V. (2018). “Leadership: past, present, and future,” J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, SAGE Publications Ltd, 3rd Edition, SAGE Publications, USA, 3–26.
- Arsawan, I.W.E., Rajiani, I. ve Suryantini, N.P.S. (2018), “Investigating knowledge transfer mechanism in five star hotels”, *Polish Journal of Management Studies*, 18 (2), 22-32.
- Ashford, S.J. ve DeRue, D.S. (2012). “Developing as a leader: The power of mindful engagement”. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146-154.
- Ashtari, Z., Farhady, Y. ve Khodaei, M. R. (2009). “Relationship between job burnout and work performance in a sample of Iranian mental health staff”. *African Journal of Psychiatry*, 12(1): 71-74.
- Atanes, A. C., Andreoni, S., Hirayama, M. S., Montero-Marin, J., Barros, V. V., Ronzani, T. M., ... ve Demarzo, M. M. (2015).” Mindfulness, perceived stress, and subjective well-being: a correlational study in primary care health professionals”. *BMC Complementary and Alternative Medicine*, 15(1): 1-7.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ausar, K., Kang, H. J. A. ve Kim, J. S. (2016). “The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention.” *Leadership & Organization Development Journal*. 37 (2): 181-199
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). “Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44: 48–70.
- Aviles, P. ve Dent, E. (2015) ‘The Role of Mindfulness in Leading Organizational Transformation: A Systematic Review’, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 20(3): 31–55.
- Avolio, B.J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, 16(3): 315-338.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, F. J. (1991). "Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership". *Journal of European Industrial Training*, 15(4): 9-16.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance". *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 951-968.
- Ayman, R. ve Korabik, K. (2010). "Leadership: Why gender and culture matter". *American Psychologist*, 65(3): 157.
- Baer, R. A., Smith, G. T. ve Allen, K. B. (2004). "Assessment of mindfulness by self-report: The Kentucky Inventory of Mindfulness Skills". *Assessment*, 11, 191-206.
- Baker, L. T. (2007). The relationship between mindfulness, strategic decision process and small business performance. The University of Texas at San Antonio.
- Baker, D. P., Day, R. ve Salas, E. (2006). "Teamwork as an essential component of high-reliability organizations." *Health Services Research*, 41, 1576-1598.
- Bakker, A. B., Tims, M, ve Derks, D. (2012). "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement". *Human Relations*, 65(10): 1359-1378.
- Baltaş, A. (2005). Ekip çalışması ve liderlik. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Banutu-Gomez, M. B. ve Banutu-Gomez, S. M. (2007). "Leadership And Organizational Change in a Competitive Environment". *Business Renaissance Quarterly*, 2(2), 69.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). "The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis". *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barros, V. ve Ramos, I. (Baskıda), "Organizational mindfulness to innovation at an organization in the cork sector", *Information Technology & People*.
- Barrow, J. C. (1977). "The variables of leadership: A review and conceptual framework". *Academy of Management Review*, 2(2): 231-251.
- Bass, B.M. (1990a). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, (3. Basım). The Free Press, New York, NY.
- Bass, B. M. (1990b). "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision". *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.

- Bass, B. M. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership." *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 8(1): 9-32.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1989). "Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs". *Educational and Psychological Measurement*, 49(3): 509-527.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). "Developing transformational leadership: 1992 and beyond". *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership and organizational culture." *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. ve Atwater, L. (1996). "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women". *Applied Psychology*, 45(1): 5-34.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2004). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Fourth edition. Free Press, New York NY.
- Basu, E., Pradhan, R. K. ve Tewari, H. R. (2017). "Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 780-96.
- Bates, C. M. (2009), "The Communicative Management of the Unexpected: Extending Weick's Five Processes of Mindfulness to Non-high Reliability Organizations", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Arizona State University, 2009.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). "Development of leader-member exchange: A longitudinal test". *Academy of Management Journal*, 39(6): 1538-15670.
- Bayraktar, A. and Ndubisi, N.O. (2014), "The Role of Organizational Mindfulness in Entrepreneurial Firms' Globalization and Global Market Performance", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16 (1), 26-46.
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları. Ezgi Kitabevi, İstanbul.

- Beck, C. D. (2014). "Antecedents of servant leadership: A mixed methods study". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3): 299-314.
- Becke, G., Behrens, M., Bleses, P., Meyerhuber, S. ve Senghaas-Knobloch, E. (2012). *Organizational and political mindfulness as approaches to promote social sustainability*. Retrieved from Springer.com
- Befort, N., ve Hattrup, K. (2003). "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of The Importance of Job Behaviors." *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Behrman, D. N. ve Perreault Jr, W. D. (1984). "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons". *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Belonio, R. J. (2012). "The effect of leadership style on employee satisfaction and performance of bank employees in Bangkok". *AU-GSB e-journal*, 5(2).
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures". *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bertocci, D. I. (2009). Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers, Yayınlanmamış Doktora Tezi. University Press of America.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. C., Carmody, J., ve diğerleri (2004). "Mindfulness: A proposed operational definition". *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11: 230-241.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D. ve Nelson, R. B. (1993). "Situational Leadership after 25 years: A retrospective". *Journal of Leadership Studies*, 1(1): 21-36.
- Blank, W., Green, S. G. ve Weitzel, J. R. (1990). "A test of the situational leadership theory." *Personnel Psychology*, 43(3): 579-597.
- Blunt, P. ve Jones, M. L. (1997). "Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa". *Personnel Review*, 26 (1/2): 6-23.
- Bodhi, B. (2011). "What does mindfulness really mean? A canonical perspective." *Contemporary Buddhism*, 12(01), 19-39.
- Boerma, M., Coyle, E. A., Dietrich, M. A., Dintzner, M. R., Drayton, S. J., Early, J. L., ... ve Rager, M. L. (2017). "Point/counterpoint: Are outstanding leaders born or made?." *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(3): 58.
- Bolden, R. (2004). What is leadership?. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2004). "Personality And Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901.

- Borders, A., Earleywine, M. ve Jajodia, A. (2010). "Could mindfulness decrease anger, hostility, and aggression by decreasing rumination?". *Journal of the International Society for Research on Aggression*, 36(1): 28-44.
- Borgatta, E. F., Bales, R. F. ve Couch, A. S. (1954). "Some findings relevant to the great man theory of leadership." *American Sociological Review*, 19(6): 755-759.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance". N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* San Francisco: Jossey-Bass, 77-98.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research." *Human performance*, 10(2): 99-109.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. ve Motowidlo, S. J. (2001). "Personality predictors of citizenship performance." *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2): 52-69.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1966). "Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership." *Administrative Science Quarterly*, 238-263.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma". *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(4), 1-14.
- Brantley, J. (2005). "Mindfulness-based stress reduction". *Acceptance and mindfulness-based approaches to anxiety* Springer, Boston, MA, 131-145.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Van Den Heuvel, M. (2015). "Leader-member exchange, work engagement, and job performance." *Journal of Managerial Psychology*.
- Brimhall, K. C., Fenwick, K., Farahnak, L. R., Hurlburt, M. S., Roesch, S. C. ve Aarons, G. A. (2016). "Leadership, organizational climate, and perceived burden of evidence-based practice in mental health services." *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 43(5), 629-639.
- Brocato, B., Jelen, J., Schmidt, T. ve Gold, S. (2011). Leadership conceptual ambiguities: A post-positivistic critique. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 35-50.
- Brooks, J. K. (2003). Emotional competencies of leaders: A comparison of managers in a financial organization by performance level.
- Brown, J. ve Langer, E. (1990). Mindfulness and Intelligence: A Comparison. *Educational Psychologist*, 25(3-4), 305-335.

- Brown, A. (1992). Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2): 3–6.
- Brown, K. W. ve Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality And Social Psychology*, 84(4): 822.
- Brown, K. W., Ryan, R. M. ve Creswell, J. D. (2007a). Addressing fundamental questions about mindfulness. *Psychological Inquiry*, 18(4), 272-281.
- Brown, K., Ryan, R. ve Creswell, J. (2007b). “Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects”. *Psychological Inquiry*, 18(4): 211-237.
- Brungardt, C. (1996). “The making of leaders: A review of the research in leadership development and education.” *Journal of Leadership studies*, 3(3): 81-95.
- Bryant, S. E. (2003).” The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge.” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4): 32-44.
- Bunting, M. (2016). *The mindful leader: 7 practices for transforming your leadership, your organisation and your life*. John Wiley & Sons.
- Butler, B. S ve Gray, P. H. (2006). “Reliability, mindfulness, and information systems.” *MIS Quarterly*, 211-224.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Cai, Z., Huo, Y., Lan, J., Chen, Z. ve Lam, W. (2019). “When do frontline hospitality employees take charge? Prosocial motivation, taking charge, and job performance: The moderating role of job autonomy.” *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 237-248.
- Campbell, J.P. (1990) “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology”. M. Dunnette and L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1, 687,731).
- Can, H., Aşan Azizoglu, Ö. ve Miski Aydın, E. (2015). *Örgütsel davranış*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Cantu, J., Tolck, J., Fritts, S. ve Gharehyakheh, A. (2020). “High Reliability Organization (HRO) systematic literature review: Discovery of culture as a foundational hallmark.” *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(4): 399-410.
- Carlyle T. (2012). On Heroes, Hero-worship, and the Heroic in History. Project Gutenberg. <http://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm>. Erişim tarihi: 31.10.2019

- Carmeli, A., ve Sheaffer, Z. (2008).” How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4): 468-489.
- Carrillo, E. (2019). *Emotional Intelligence as a Predictor of Job Satisfaction, Job Burnout and Job Performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Saint Leo University.
- Cassar, V. ve Buttigieg, S. (2013). “An Examination of the Relationship between Authentic Leadership and Psychological Well-Being and the Mediating Role of Meaningfulness at Work.” *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 171-183.
- Cha, J. W., Kim, E. J. ve Chung, K. Y. (2017). “Effect of Authentic Leadership on Organizational Engagement, Job Satisfaction, Creativity, and Job Performance in Franchising Hotels.” *The Korean Journal of Franchise Management*, 8(4), 21-32.
- Chan, D. ve Schmitt, N. (2002). “Situational Judgment And Job Performance.” *Human Performance*, 15(3), 233-254.
- Chao, M. C., Jou, R. C., Liao, C. C. ve Kuo, C. W. (2015). “Workplace Stress, Job Satisfaction, Job Performance, And Turnover İntention Of Health Care Workers İn Rural Taiwan.” *Asia Pacific Journal of Public Health*, 27(2), NP1827-NP1836.
- Chemers, M. ve Skrzypek, G. (1972). “An Experimental Test Of The Contingency Model Of Leadership Effectiveness. " *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 172-177.
- Chen, Y. S., Chang, C. H. ve Lin, Y. H. (2014). “Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy”. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621.
- Chen, J. C., Silverthorne, C. ve Hung, J. Y. (2006). “Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, And Job Performance Of Accounting Professionals in Taiwan and America.” *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Chen, C. Y. ve Yang, C. F. (2012). “The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis.” *Journal of Business Ethics*, 105(1): 107-114.
- Cheng, E. W., Li, H. ve Fox, P. (2007). “Job Performance Dimensions for Improving Final Project Outcomes.” *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(8), 592-599.
- Chigozie, N. E. (2017). “Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria).” *Turizam*, 21(1): 45-64.

- Chin, W. W. (1998). "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling". G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 295-336.
- Choi, E. ve Tobias, J. (2015). "Mind the Gap: The Link Between Mindfulness and Performance at Work Needs More Attention". *Industrial and Organizational Psychology*, 8(04), 629–633.
- Choi, J. Y., Miao, C., Oh, I. S., Berry, C. M. ve Kim, K. (2019). "Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings". *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3): 377-389.
- Christen, M., Iyer, G. ve Soberman, D. (2006). "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory". *Journal of marketing*, 70(1), 137-150.
- Christian, M. S., Garza, A. S. ve Slaughter, J. E. (2011). "Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance". *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., Miller, M. A. ve Iwashyna, T. J. (2011). "Becoming A High Reliability Organization." *Critical Care*, 15:314.
- Chukwusa, J. (2019). "Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries." *Library Philosophy and Practice e-Journal, Issue Digital Commons*, University of Nebraska – Lincoln, 1–18.
- Cinnioğlu, H. (2019). "Hizmetkâr Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Restoran Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme." *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4): 2902-2911.
- Ciulla, J. B. (2004). "Ethics and Leadership Effectiveness." *The nature of leadership*, 302-327.
- Clawson, J.G. (2014), "The Changing Context of Leadership," *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ, 31-51
- Coleman, V. I., ve Borman, W. C. (2000). "Investigating The Underlying Structure of The Citizenship Performance Domain." *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Conger, J. (2015). *Charismatic Leadership*. Wiley encyclopedia of management, 1-2.

- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987).” Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings.” *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conway, J. M. (1999). “Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs.” *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 3-13.
- Compton, D. S. (2008). “High Reliability Leadership: Developing Executive Leaders For High Reliability Organizations.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. The George Washington University.
- Conchie, S. M. (2013). “Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, and Trust: A Moderated-Mediated Model of Workplace Safety.” *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2): 198–210.
- Connelly, L. M. (2008). “Pilot Studies”. *Medsurg Nursing*, 17(6): 411.
- Cote, S. ve Miners, C. T. H. (2006). “Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance.” *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28.
- Crane, R. (2009). *Mindfulness-based cognitive therapy: Distinctive features*. Taylor & Francis.
- Crane, R. S., Kuyken, W., Hastings, R. P., Rothwell, N. ve Williams, J. M. G. (2010). “Training Teachers to Deliver Mindfulness-Based Interventions: Learning From The UK Experience.” *Mindfulness*, 1(2), 74-86.
- Creswell, J. D. (2017). “Mindfulness Interventions.” *Annual Review of Psychology*, 68, 491-516.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. ve Byrne, Z. S. (2003).” The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors.” *Journal of Applied psychology*, 88(1): 160.
- Crosby, G. (2017). *Leadership Can be Learned: Clarity, Connection, and Results*. Taylor & Francis.
- Cullen, M. (2011). “Mindfulness-Based Interventions: An Emerging Phenomenon.” *Mindfulness*, 2(3): 186-193.
- Çatak, P.D., ve Ögel, K. (2010) “Bir Terapi Yöntemi Olarak Farkındalık.” *Nöropsikiyatri Arşivi*, 47:69-73.
- Çolak, M. (2015). *Çalışma Hayatında Liderlik*. Ekin, Bursa.
- Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.

- Çöp, S. ve Doğanay, A. (2020). “Algılanan Liderlik İletişiminin İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 34-49.
- Dale, K., ve Fox, M. L. (2008). “Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress.” *Journal of Managerial Issues*, 109-130.
- Dane, E. ve Brummel, B. J. (2014). “Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover İntention.” *Human Relations*, 67(1): 105-128.
- Daniels, S. E., Lawrence, R. L. ve Alig, R. J. (1996). “Decision-Making and Ecosystem-Based Management: Applying The Vroom-Yetton Model to Public Participation Strategy.” *Environmental Impact Assessment Review*, 16(1): 13-30.
- Dansereau, F., Cashman, J. ve Graen, G. (1973) “Instrument- Ality Theory and Equity Theory as Complementary Ap- Proaches in Predicting The Relationship of Leadership And Turnover Among Managers.” *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Dartey-Baah, K. ve Ampofo, E.Y. (2015) “Examining the Influence of Transformational and Transactional Leadership Styles on Perceived Job Stress among Ghanaian Banking Employees.” *International Journal of Business and Management*, 10, 161-170.
- Davarpanah, S. H., Siadat, S. A. veYadollahi, A. (2021). “Causal Relationship between Leadership Worldview and Organizational İnnovation across Organizational Mindfulness: Administrative Staff at University of Isfahan.” *The Journal of Productivity Management*, 15(1- 56) : 107-136.
- Davis, T. R. ve Luthans, F. (1979).” Leadership Reexamined: A Behavioral Approach.” *Academy of Management Review*, 4(2): 237-248.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. ve McKee, R. A. (2014). “Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory.” *The Leadership Quarterly*, 25(1): 63-82.
- De Cremer, D. ve Van Knippenberg, D. (2004). “Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role Of Leader Self-Confidence.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2):140-155.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. ve Bos, A. E. (2007). “When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice”, *Journal of Applied Social Psychology*, 37(8): 1797-1816.
- De Cremer, D. (2007). “Emotional Effects of Distributive Justice as a Function of Autocratic Leader Behavior” *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1385-1404.

- DeDreu, C. K. W., Harinck, F. ve Van Vianen, A. E. M. 1999. *Conflict and Performance. Groups And Organizations*. C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology,. Chichester, England: Wiley, 14, 369-414
- Demirel, Z. H. (2017). “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının İşgören Performansı İle İlişkilerin İncelenmesi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.” *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62): 381-397.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. ve Koopman, P. L. (1997). “Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ.” *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Dernbecher, S., Risius, M., ve Beck, R. (2014) “Bridging the gap – organizational mindfulness and mindful organizing in mobile work environments.” *22nd European Conference on Information Systems (ECIS)*, Tel Aviv, Israel.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D. ve Humphrey, S. E. (2011). “Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity.” *Personnel psychology*, 64(1): 7-52.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). “Leader-Member Exchange Model Oo Leadership: A Critique and Further Development.” *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Dierynck, B., Leroy, H., Savage, G. T. ve Choi, E. (2017). “The Role of Individual and Collective Mindfulness in Promoting Occupational Safety in Health Care.” *Medical care research and review*, 74(1): 79-96.
- Dimidjian, S. ve Linehan, M. M. (2008). “Mindfulness Practice.” W. O’Donohue, J. and E. Fisher (Ed), *Cognitive Behavior Therapy Applying Empirically Supported Techniques in Your Practice* New York: John Wiley.
- Dimitrov, D. M. (2012). *Statistical methods for validation of assessment scale data in counseling and related fields*. John Wiley & Sons.
- Dinçer, F.İ., Akova, O., ve Fazıl, K. (2013). “Meslek Yüksekokulu Turizm Ve Otel İşletmeciliği Programı Öğrencilerinin Kariyer Planlaması Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Üniversitesi ve Gümüşhane Üniversitesi Örneği.” *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2): 42-56.
- Doh, J. P. (2003). “Can Leadership Be Taught? Perspectives from Management Educators.” *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 54-67.
- Doğan, D. (2019). *SmartPLS ile veri analizi*. Ankara: Zet Yayınları.

- Donaldson, L., (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage, London.
- Dryden, W. ve Still, A. (2006). "Historical Aspects of Mindfulness and Self-Acceptance in Psychotherapy." *Journal Of Rational-Emotive And Cognitive-Behavior Therapy*, 24(1), 3-28.
- Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2005). "Assessing Leadership Styles and Organisational Context." *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 1-17.
- Eastburn, R. W. (2018). "Organizational Mindfulness in Banking: A Discriminating Factor for Firm Performance." *Journal of Managerial Issues*, 30(1), 122-147.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr., W. ve Decuir, A. D. (2008). "Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance." *Applied Psychology*" 57(3), 441-465.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C. ve Johnsen, B. H. (2012). "Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions." *Safety science*, 50(1), 55-61.
- Elbaz, A. M. ve Haddoud, M. Y. (2017). "The Role of Wisdom Leadership in Increasing Job Performance: Evidence From The Egyptian Tourism Sector." *Tourism Management*, 63, 66-76.
- Elenkov, D. S. ve Manev, I. M. (2005). "Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context." *Journal Of Management*, 31(3), 381-402.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S. ve Ibrahim, H. (2019), "Employee Satisfaction, Human Resource Management Practices And Competitive Advantage", *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.
- Epitropaki, O. (2003). "Transformational Leadership, Psychological Contract Breach And Organizational Identification." *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, M1-M6
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon (12. Baskı)*. Beta Basım Yayın, İstanbul.

- Erkuş, A. ve Selvi, H. (2019). Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme III: Ölçek uyarlama ve "norm" geliştirme. Pegem Akademi, Ankara.
- Erkutlu, H., ve Chafra, J. (2016). "Benevolent Leadership and Psychological Well-being." *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3), 369-38.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Erol, E., ve Yazıcıoğlu, İ. (2019). "Tükenmişlik Düzeyinin İş Performansına Etkisinde Rekreatif Aktivitelerin Aracılık Rolü: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma." *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 139-152.
- Fairholm, M. R. ve Fairholm, G. W. (2009). "Intellectual Threads of Modern Leadership Studies. Understanding Leadership Perspectives" Springer, New York, NY., 1-22.
- Farooqui, M. S. ve Nagendra, A. (2014). "The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of The Employees." *Procedia economics and Finance*, 11, 122-129.
- Fernandez, S. (2008). "Examining The Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction". *Public Performance & Management Review*, 32(2), 175-205.
- Fidan, M. (2019). "Lider Takipçi İlişkisi Bağlamında Liderliğin Tarihsel Evrimi ve Kadın Liderliği." *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, 19, 1-70.
- Fiedler, F. E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 149-190.
- Fiedler, F. E. (1972). "The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation." *Administrative Science Quarterly*, 453-470.
- Fiedler, F. E. (1978). "The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process." *Advances in Experimental Social Psychology*, 59-112.
- Fiedler, F. E. (1981). "Leadership Effectiveness". *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632.
- Fifer, W. R. (1997). "Is leadership born or made?" *Physician executive*, 23(8), 14-18.
- Fiol, C. M., ve O'Connor, E. J. (2003). "Waking up! Mindfulness in the face of bandwagons." *Academy of management review*, 28(1), 54-70.
- Fisher, B. M. ve Edwards, J. E. (1988). "Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: A meta-analysis." *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 201-205.

- Fleishman, E. A., ve Harris, E. F. (1962). "Patterns Of Leadership Behavior Related To Employee Grievances And Turnover." *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Fleishman, E. A., ve Harris, E. F. (1998). "Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post hoc reflections". *Personnel Psychology*, 51(4), 825-834.
- Fogleman, R. R. (2001). "The leadership-integrity link". *Concepts For Air Force Leadership*, 39-40.
- Ford, J. K., Kraiger, K. ve Schechtman, S. L. (1986). "Study of race effects in objective indices and subjective evaluations of performance: A meta-analysis of performance criteria". *Psychological Bulletin*, 99, 330–337.
- Ford, J. L. (2018). "Revisiting high-reliability organizing: Obstacles to safety and resilience." *Corporate Communications*, 23(2), 197–211.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Frazier, T. C., ve Reintzell, J. F. (1996). "Good Leaders Are Born, Not Made"-Fact or Fallacy?. *Police Chief*, 63, 37-44.
- Fitzgerald, S. ve Schutte, N. (2010), "Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy", *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 5, pp. 495-505.
- Frauman, E. ve Norman W.C. (2004): "Mindfulness as a tool for managing visitors to tourism destinations". *Journal of Travel Research*, 42, 381-389
- Frohman, D. ve Howard, R. (2013). *Leadership the Hard Way: Why Leadership Can't be Taught and how You Can Learn it Anyway*. John Wiley & Sons.
- Fulk, J., ve Wendler, E. R. (1982). "Dimensionality of leader—subordinate interactions: A path—goal investigation." *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(2), 241-264.
- Gajda, D. (2017). "Talent management in the context of mindful organizing and organizational mindfulness." *Journal of Positive Management*, 8(3), 42-57.
- Gallego, J., Aguilar-Parra, J. M., Cangas, A. J., Langer, Á. I., ve Mañas, I. (2014). "Effect of a mindfulness program on stress, anxiety and depression in university students." *The Spanish Journal Of Psychology*, 17.
- Galton, F. (1869). *Hereditary Genius: An Inquiry Into Its Laws And Consequences* (Vol. 27). Macmillan.

- Gardiner, M. ve Tiggemann, M. (1999). "Gender differences in Leadership Style, Job Stress And Mental Health in Male-And Female-Dominated Industries." *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005). "Can You See The Real Me?" A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T. ve Cogliser, C. C. (2010). "Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009." *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- Gartner, C. (2013). "Enhancing readiness for change by enhancing mindfulness". *Journal of Change Management*, 13(1), 52-68.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Statistical Associates Publishers, Asheboro.
- Germer, C. K. (2005). "Mindfulness: What is it: What does it matter?" C. K. Germer, R. D. Siegel, & P. R. Fulton (Eds.), *Mindfulness and psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- Gerstner, C. R ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Gethin, R. (2011). On Some Definitions of Mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12(01), 263-279.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., ve Yang, T. (2011). "Mindfulness at work". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115–157.
- Goff, D. G. (2003). "What do we know about good community college leaders: A study in leadership trait theory and behavioral leadership theory." (Report No. JC 030 281). Tampa, FL: Hillsborough Community College. (ERIC Document Reproduction Service No. ED476456).
- Goldstein, J. (2013). *Mindfulness: a practical guide to awakening*. Sounds True, Boulder, CO.
- Goleman, D. 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Gong, Z., Chen, Y., ve Wang, Y. (2019)." The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital." *Frontiers in Psychology*, 10, 2707.

- Goodman, M. J., ve Schorling, J. B. (2012). "A mindfulness course decreases burnout and improves well-being among healthcare providers." *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, 43(2), 119-128.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... ve Lazar, S. W. (2016). "Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review." *Journal of Management*, 42(1), 114-142.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., ve Snow, D. B. (2009). In The Eyes Of The Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Gözüm, S. ve Aksayan, S. (2003). "Kültürlerarası Ölçek Uyarlaması İçin Rehber II: Psikometrik Özellikler ve Kültürlerarası Karşılaştırma". *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 5(1): 3-14.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., ve Mossholder, K. W. (1987). Work Experiences, Job Performance, and Feelings of Personal And Family Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*, 31(2), 200-215.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press
- Greenslade, J. H., ve Jimmieson, N. L. (2007). Distinguishing Between Task And Contextual Performance For Nurses: Development of A Job Performance Scale. *Journal of Advanced Nursing*, 58(6), 602–611.
- Greenwood, R. G. (1996). "Leadership Theory: A Historical Look at its Evolution". *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 3-16.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson ve Mary Uhl-Bien *The SAGE handbook of leadership*, 14(1), 3-14.
- Grise, J. (1973). Interactional aspects of workers' achievement needs with trait anxiety levels and their relationships to job complexity, job tension, job performance, job satisfaction and workers' potential. Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario.

- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., ve Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, And Organizational Climate: Examining Leadership Strategies For Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
- Gross, R. H. (1978). *Moderators of The Job Performance-Job Satisfaction Relationship For Research Scientists*. Unpublished doctoral dissertation, University of Tennessee.
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., ve Walach, H. (2004). “Mindfulness-Based Stress Reduction and Health Benefits: A Meta-Analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35-43.
- Grossman, P. (2010). “Mindfulness for Psychologists: Paying kind attention to the perceptible”. *Mindfulness*, 1(2), 87-97.
- Grossman, P., ve Van Dam, N. T. (2011). “Mindfulness, by any Other Name...: Trials and Tribulations of Sati in Western Psychology And Science”. *Contemporary Buddhism*, 12(01), 219-239.
- Gu, J., Strauss, C., Bond, R., ve Cavanagh, K. (2015). “How Do Mindfulness-Based Cognitive Therapy and Mindfulness-Based Stress Reduction Improve Mental Health And Wellbeing? A Systematic Review and Meta-Analysis Of Mediation Studies”. *Clinical Psychology Review*, 37, 1-12.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., ve Gumus, E. (2018). “A Systematic Review of Studies on Leadership Models in Educational Research From 1980 to 2014”. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48.
- Gutierrez, B., Spencer, S.M. ve Zhu, G. (2012), "Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian, and Western leadership", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19 (1.), 67-89.
- Gülduran, Ç. A. (2018). *Beş Büyük Kişilik Özelliğinin Sanal Kaytarma Davranışı Ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Güneş, D. Z. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Kolektif Yeterlik Alguları İle Örgütsel Farkındalık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Gürbüz, S. (2021a). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021b). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gürbüz, S. (2021c). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2. Basım), Sage publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2011). "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2019a). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). London: Cengage Learning
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., ve Ringle, C. M. (2019b). "When to use and how to report the results of PLS-SEM". *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P. ve Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS - SEM) using R - A workbook*. Springer Nature.
- Halawi, L. A., Aronson, J. E., ve McCarthy, R. V. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75.
- Halbesleben, J. R., ve Bowler, W. M. (2007). "Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation". *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93.
- Hales, D. N., ve Chakravorty, S. S. (2016). Creating High Reliability Organizations Using Mindfulness. *Journal of Business Research*, 69(8), 2873–2881.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., ve Kepner, K. (2002). *Transformational leadership: The transformation of managers and associates*. University of Florida IFAS Extension.
- Halpin, A. W., ve Winer, B. J. (1957). *A factorial study of the leader behavior description*. R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Haque, A., Fernando, M., ve Caputi, P. (2019). "The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with Australian employees". *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759-774.

- Harari, M. B., Reaves, A. C., ve Viswesvaran, C. (2016). "Creative and Innovative Performance: A Meta-Analysis of Relationships With Task, Citizenship, And Counterproductive Job Performance Dimensions". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511.
- Harter, S. (2002). *Authenticity*. C. R. Snyder. ve S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford, UK7 Oxford University Press, 382-394.
- Hassan, B., ve Olufemi, O. (2014). "Demographic variables and job performance: any link?". *Acta Universitatis Danubius*, 10(4).
- Hayes, S. C. ve Plumb, J. C. (2007). "Mindfulness From The Bottom Up: Providing an Inductive Framework For Understanding Mindfulness Processes and Their Application to Human Suffering". *Psychological Inquiry*, 18(4), 242-248.
- Hayes, S.C., Strosahl, K., ve Wilson, K.G. (1999). *Acceptance And Commitment Therapy: An Experimental Approach To Behavior Change*. New York: Guilford.
- Hellriegel, D., ve Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13th ed.). Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Henseler, J., Hubona, G.S. ve Ray, P.A. (2017), "Partial least squares path modeling: updated guidelines", Latan, H. Ve Noonan, R. (Eds), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*, Springer, Heidelberg, s, 19-39.
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2015). "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling". *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Sinkovics, R. R. (2009). "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing". R.R. Sinkovics ve P.N. Ghauri (Ed.) *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 20)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 277-319
- Henseler, J. (2018). "Partial least squares path modeling: Quo vadis?". *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8.
- Herman, H. M., ve Chiu, W. C. (2014). "Transformational leadership and job performance: A social identity perspective". *Journal Of Business Research*, 67(1), 2827-2835.
- Hersey, P., ve Blanchard, K. H. (1981). "So You Want to Know Your Leadership Style?". *Training And Development Journal*, 35(6), 34-54.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., ve Natemeyer, W. E. (1979). "Situational Leadership, Perception, And The Impact of Power". *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.

- Ho, R. (2014). *Handbook of Univariate And Multivariate Data Analysis With IBM SPSS*. CRC press.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., ve Lyons, B. D. (2011). “man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347-381.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., ve Gerras, S. J. (2003). “Climate as a moderator of the relationship between LMX and content-specific citizenship behavior: Safety climate as an exemplar”. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170–178.
- Hogan, R., ve Shelton, D. (1998). “A Socioanalytic Perspective On Job Performance”. *Human Performance*, 11(2-3), 129-144.
- Hollis-Walker, L., ve Colosimo, K. (2011). “Mindfulness, self-compassion, and happiness in non-meditators: A theoretical and empirical examination”. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 222-227.
- Holloway, J. B. (2012). “Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization”. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
- Holloway, J. (2017). *The Relationship of the Five Components of Organizational Mindfulness as Related to the Role of Business School Administrators*, Doctoral dissertation, Northcentral University.
- Hopkins A. (2002). *Safety, Culture, Mindfulness and Safe Behaviour: Converging Ideas*. 7. National Research Centre for OHS Regulation, Canberra. <https://openresearchrepository.anu.edu.au/bitstream/1885/41764/3/WorkingPaper7.pdf>. Erişim Tarihi: 21.10.2020
- Horner, M. (1997). “Leadership theory: past, present and future”. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Horowitz, I., ve Zappe, C. 1995. “The linear programming alternative to policy capturing for eliciting criteria weights in the performance appraisal process.” *Omega*, 23 (6), 667–676.
- House, R.J. (1971), “A path goal theory of leader effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, pp. 321-38.
- House, R. J. (1976). “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”. Working Paper Series 76-06, 1-38.
- House, R. J. (1996). “Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulate”d theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.

- House, R. J., ve Mitchell, T. R. (1974). "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, Vol. 5, 81-94.
- Howell, J. M., ve Avolio, B. J. (1992). "The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?". *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- House, R. J., ve Aditya, R. N. (1997). "The social scientific study of leadership: Quo vadis?". *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Howell, J. M., ve Shamir, B. (2005). "The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences". *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Hoy, W. K. (2003). "An analysis of enabling and mindful school structures: Some theoretical, research and practical considerations". *Journal of Educational Administration*, 41(1), 87-108.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q., ve Tarter, C. J. (2006). "School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other?". *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 236–255. doi:10.1177/0013161x042738447
- Hu, L. ve Bentler, P. M. (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Humphrey, A. (2012). "Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification". *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247-268.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., ve Lang, J. W. (2012). "Benefits of Mindfulness At Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, And Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 1-16.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., ve Mills, M. J. (2015). "Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance". *Industrial and organizational Psychology*, 8(4), 576.
- Iaffaldano, M. T., ve Muchinsky, P. M. (1985). "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis". *Psychological Bulletin*, 97(2), 251.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., ve Nahrgang, J. D. (2005). "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

- Ilies, R., Nahrgang, J. D., ve Morgeson, F. P. (2007). "Leader-Member Exchange And Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- İnceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., ve Gerbasi, A. (2018). "Leadership Behavior and Employee Well-Being: An Integrated Review and A Future Research Agenda". *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
- Indvik, J. (1986)." Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis". *Academy of Management Proceedings*, 1986(1), 189–192.
- Isirimah Nnamdi, N., ve Onuoha, B. C. (2020). "Organizational Mindfulness and Corporate Resilience Of Hospitality Firms in Rivers State", *Nigeria Journal*, 6(11).
- Issel, L. M. ve Narasimha, K. M. (2007). "Creating Complex Health Improvement Programs As Mindful Organizations". *Journal of Health Organization and Management*, 21 (2), 166-183).
- Ja'afaru Bambale, A. (2014). "Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions". *Journal of Marketing & Management*, 5(1).
- Jacobsen, C. B., ve Bøgh Andersen, L. (2015). "Is Leadership in The Eye of The Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance". *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.
- Jalagat, R. (2016). "Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of Their Relationship". *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- Jamal, M. (1984). "Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment". *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1), 1-21.
- Janssen, O. (2001). "Fairness Perceptions as A Moderator in The Curvilinear Relationships Between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039-1050.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153-168.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, 10(3), 271-278.

- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., ve Hochwarter, W. A. (2008). "Self-Efficacy And Political Skill As Comparative Predictors of Task And Contextual Performance: A Two-Study Constructive Replication". *Human Performance*, 21(2), 138-157.
- Jensen, S. M., ve Luthans, F. (2006). "Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership". *Journal of Managerial Issues*, 254-273.
- Jex, S. M. (2002). *A Scientist-Practitioner Approach, Organizational Psychology*. John Wiley&Sons, New York.
- Jian, G., ve Fairhurst, G. T. (2017). *Leadership in organizations*. The International Encyclopedia of Organizational Communication, 1-20.
- Johnson, K. R., ve Park, S. (2020a). "Mindfulness Training for Tourism and Hospitality Frontline Employees". *Industrial and Commercial Training*, 52(4), 1–9.
- Johnson, K. R., Park, S., ve Chaudhuri, S. (2020b). "Mindfulness Training In The Workplace: Exploring its Scope and Outcomes". *European Journal of Training and Development*.
- Joyner, P., ve Lardner, R. (2008). "Mindfulness: Realising the benefits". *Loss Prevention Bulletin*, 21(153), 22–28
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., ve Ilies, R. (2004). "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research". *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36.
- Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Kosalka, T. (2009). "The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of The Leader Trait Thematic Category". *The Leadership Quarterly*, 20, 855–875
- Jung, D. I. ve Avolio, B. J. (1999). "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group And Individual Task Conditions". *Academy of Management Journal*, 42(2), 208-218.
- Joseph, E. E. Ve Winston, B. E. (2005). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust". *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kabat-Zinn, J., Lipworth, L. ve Burney, R. (1985). "The Clinical Use of Mindfulness Meditation For The Self-Regulation of Chronic Pain". *Journal of Behavioral Medicine*, 8(2), 163-190.
- Kabat-Zinn J.(1994). *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. New York: Hyperion.

- Kabat-Zinn, J. (2003). "Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, And Future". *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2), 144-156.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Full Catastrophe Living, Revised Edition: How to Cope With Stress, Pain And Illness Using Mindfulness Meditation*. Hachette UK.
- Kahn, R. L. (1956). "The Prediction of Productivity". *Journal of Social Issues*, 12, 41-49.
- Kahn, R. L., ve Katz, D. (1952). *Leadership practices in relation to productivity and morale*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan, 1-26.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahya, E. (2007). "The Effects of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance". *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(6), 515-523.
- Kahya, E. (2009). "The Effects of Job Performance On Effectiveness." *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- Kang, C. ve Whittingham, K. (2010). "Mindfulness: A Dialogue Between Buddhism and Clinical Psychology". *Mindfulness*, 1(3), 161-173.
- Kaplan, K., Goldenberg, D., ve Galvin-Nadeau, M. (1993). "The Impact Of a Meditation-Based Stress Reduction Program on Fibromyalgia". *General Hospital Psychiatry*, 15, 284-289.
- Kappagoda, U. S., Othman, H. Z. F. ve De Alwis, G. (2014). "Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Work Attitudes". *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(02), 102.
- Karaçor, S. ve Garda, A. (2015). *Ekonomik Kriz Döneminde Turizm Pazarlaması Tourism Marketing In Crisis Era*. In International Conference on Eurasian Economies, pp. 902-907.
- Kasemsap, K. (2017). *Unifying a framework of organizational culture, organizational climate, knowledge management, and job performance*. Organizational Culture and Behavior: concepts, methodologies, tools, and applications, IGI Global, 327-355.
- Kass, R. A., ve Tinsley, H. E. A. (1979). "Factor Analysis". *Journal of Leisure Research*, 11, 120-138.
- Kazmi, R., Amjad, S. ve Khan, D. (2008)." Occupational Stress and its Effect on Job Performance. A Case Study of Medical House Officers of District Abbottabad". *J Ayub Med Coll Abbottabad*, 20(3), 135-139.

- Kelemen, P., Born, E. Ve Ondráček, T. (2020). “Theorizing on The Connection Between Organizational and Individual Mindfulness”. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1813-1829.
- Kerfoot, K. (1998). “Management Is Taught, Leadership is Learned”. *Nursing Economics*, 16(3), 144-146.
- Kerfoot, K. (2006). “Reliability Between Nurse Managers: The Key to The High-Reliability Organization”. *Nursing Economics*, 24(5), 274-275.
- Kessler, S. R. (2007). *The Effects of Organizational Structure on Faculty Job Performance, Job Satisfaction, and Counterproductive Work Behavior*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida.
- Khan, S. A., Lederer, A. L. Ve Mirchandani, D. A. (2013). “Top Management Support, Collective Mindfulness, and Information Systems Performance”. *Journal of International Technology and Information Management*, 22(1), 95-122.
- Khan, Z. A., Nawaz, A. ve Khan, I. (2016). “Leadership Theories and Styles: A Literature Review”. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1–7.
- Khan, N. A., Khan, A. N., Moin, M. F. ve Pitafi, A. H. (2021). “A Trail of Chaos: How Psychopathic Leadership Influence Employee Satisfaction and Turnover Intention Via Self-Efficacy in Tourism Enterprises”. *Journal of Leisure Research*, 52(3), 347-369.
- Khatri, N. (2005). “An Alternative Model of Transformational Leadership”. *Vision*, 9(2), 19-26.
- Khuong, M. N., ve Nhu, N. V. Q. (2015). “The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture Towards Employees’ Sociability And Commitment—A Study Of Tourism Sector in Ho Chi Minh City”, Vietnam. *Journal of Advanced Management Science*, 3(4), 329-336.
- Khuong, M. N. Ve Khanh, L. K. (2016). “The Influence of Leadership Styles on Employee Mood And Job Performance: A Study Of Hotels And Restaurants in Ho Chi Minh City, Vietnam”. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(4), 140-147.
- Kiburz, K. M., Allen, T. D., ve French, K. A. (2017). “Work–Family Conflict And Mindfulness: Investigating The Effectiveness of A Brief Training Intervention”. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1016-1037.
- Kirchner, K., Ipsen, C. ve Hansen, J. P. (2021). “COVID-19 leadership challenges in knowledge work”. *Knowledge Management Research & Practice*, 19 (4), 493-500.

- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment". *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkpatrick, S. A. Ve Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do Traits Matter?". *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
- Klein, K. J. ve House, R. J. (1995). On fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kline, P. (2014). *An Easy Guide to Factor Analysis* New York: Routledge.
- Klockner, K. (2017a). *Strategically Developing A Resilient Safety Culture: Organizational Mindfulness and Mindful Organizing*. International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics, 111-121.
- Klockner, K. (2017b). "Developing Organisational Resilience: Organisational Mindfulness and Mindful Organising". *Australian Journal of Emergency Management*, 32(4), 47-51.
- Kock, N. (2015). "Common Method Bias in PLS-SEM: A Full Collinearity Assessment Approach". *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.
- Koçak, R. D. ve Özüdoğru, H. (2012). "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama". *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçer, C. (2019). *Bilinçli Farkındalığın Anlamlı İşe Etkisi Sürecinde Örgütsel Farkındalığın Moderatör (Düzenleyici) Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Koene, B. A. ., Vogelaar, A. L. ve Soeters, J. L. (2002). "Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance". *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193–215.
- Koh, W. L., Steers, R. M. ve Terborg, J. R. (1995). "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore". *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Kohan, N. A., Safari, A. ve Teimouri, H. (2018). "Friendship, Transformational Leadership and Organizational Climate". *Human Systems Management*, 37(3), 319-331.

- Konte, A. G., ve Xiaohui, L. (2021). "How Mindfulness Impacts The Positive Forms of Leadership and Enhances Performance At Workplace." *Human Systems Management*, 40(1), 49-64.
- Korman, A. K. (1966). "Consideration," "Initiating Structure," and Organizational Criteria-a Review". *Personnel Psychology*, 19(4), 349-361.
- Kotter, J. P. (1990). *How leadership differs from management*. New York: Free Press, 240, 59-68.
- Kotter, J. P. (2001). "What Leaders Really Do". *Harvard Business Review*, 79(11).
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1990). "The Credibility Factor: What Followers Expect From Their Leaders". *Management Review*, 79(1), 29.
- Kramer, R. M. (2003). "The Harder They Fall". *Harvard Business Review*, 81: 58-65.
- Krishnan, H. A. (2021). "Mindfulness as a Strategy for Sustainable Competitive Advantage". *Business Horizons*.
- Krusche, A., Cyhlarova, E. ve Williams, J. M. G. (2013). "Mindfulness Online: An Evaluation of The Feasibility of A Web-Based Mindfulness Course For Stress, Anxiety And Depression". *BMJ open*, 3(11), e003498.
- Kuan, T. F. (2007). *Mindfulness in early Buddhism: New approaches through psychology and textual analysis of Pali, Chinese and Sanskrit sources*. Routledge.
- Kubat, R. (2017). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Farkındalık Düzeylerinin Araştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis". *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kumar, S. M. (2002). "An Introduction To Buddhism For The Cognitive-Behavioral Therapist". *Cognitive and Behavioral Practice*, 9(1), 40-43.
- Kundu, S. C., Kumar, S. ve Gahlawat, N. (2019). "Empowering Leadership and Job Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment". *Management Research Review*.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2021). <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html>
Erişim Tarihi: 01.04.2022
- Lado, A. A., Boyd, N. G. ve Wright, P. (1992). "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward A Conceptual İntegration". *Journal of Management*, 18(1), 77-91.

- Landis, E. A., Hill, D. ve Harvey, M. R. (2014). “A Synthesis of Leadership Theories and Styles”. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97.
- Langer, E. J. (1989a). “Minding Matters: The Consequences of Mindlessness–Mindfulness”. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 137–173.
- Langer, E. J. (1989b). *Mindfulness*. Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.
- Langer, E. J. and M. Moldoveanu (2000), ‘Mindfulness Research and The Future,’ *Journal of Social Issues*, 56, 129–139.
- LaPorte, T. ve Consolini, P. (1991). “Working in Practice but not in theory: Theoretical Challenges of ‘High-Reliability Organizations’”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(1), 19-47.
- Latan, H., Jabbour, C. J. C. ve Sousa Jabbour, A. (2017). “Ethical Awareness, Ethical Judgment, and Whistleblowing: A Moderated Mediation Analysis”. *Partial Least Squares Path Modeling*, Springer, Cham, 311-337.
- Lau, M. A., Bishop, S. R., Segal, Z. V., Buis, T., Anderson, N. D., Carlson, L., ...ve Devins, G. (2006). “The Toronto Mindfulness Scale: Development and Validation”. *Journal of Clinical Psychology*, 62(12), 1445-1467.
- Lau, C. M., Wong, K. M. ve Eggleton, I. R. (2008). “Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: The Role Of Outcome-Based And Non-Outcome-Based Effects”. *Accounting and Business Research*, 38(2), 121-135.
- Leon, Y. L., ve Mu, E. (2021). “Organizational Mindfulness Assessment and Its Impact on Rational Decision Making”. *Mathematics*, 9(16), 1851.
- Leroy, H., F. Anseel, N.G. Dimitrova and L. Sels (2013), ‘Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach’, *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–47
- Lesser, M. (2019). *Seven Practices of a Mindful Leader*. Novato: New World Library.
- Lester, D. (1974). *A Physiological Basis for Personality Traits. A New Theory of Personality*. Charles C. Thomas, Publisher.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lewis, K. (1991). “TQM Leaders: Born or Made?”. *The TQM Magazine*, 3(2).
- Liao, S. H., Widowati, R., Hu, D. C. ve Tasman, L. (2017). The Mediating Effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and

- turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 80-87.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development". *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment". *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Likert, R. (1967) *The Human Organization*. McGraw-Hill, New York, USA.
- Limsila, K. ve Ogunlana, S. O. (2008). "Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment". *Engineering, Construction And Architectural Management*, 15(2), 164-184.
- Lin, Y. C., Yu, C. ve Yi, C. C. (2014). "The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance". *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 42(9), 1537-1547.
- Liu, L., Liu, X. ve Zeng, X. (2011), "Does transactional leadership count for team innovativeness?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 282-298.
- Liu, S., Xin, H., Shen, L., He, J. ve Liu, J. (2020). "The influence of individual and team mindfulness on work engagement". *Frontiers in Psychology*, 10, 2928.
- Locke, E. A. (1970). "Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis". *Organizational Behavior And Human Performance*, 5(5), 484-500.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature." *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Ludwig, D. S. ve Kabat-Zinn, J. (2008)." Mindfulness in medicine". *Jama*, 300(11), 1350-1352.
- Luken, M. ve Sammons, A. (2016). "Systematic Review of Mindfulness Practice for Reducing Job Burnout". *American Journal of Occupational Therapy*, 70(2), 1-10.
- Lundmark, R., Richter, A. ve Tafvelin, S. (2022). "Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring". *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58.

- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). "Authentic leadership development". K. S. Cameron, J. E. Dutton. ve R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline* San Francisco: Barrett-Koehler, 241–261.
- Luthans, F., Norman, S. ve Hughes, L. (2006). "Authentic leadership: A new approach for a new time". R. J. Burke ve C. L. Cooper (Ed.), *Inspiring Leaders* London: Routledge, 84-104.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based approach*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Lynn, I., Chen, L., Scott, N. ve Benckendorff, P. (2017). "Mindful tourist experiences: A Buddhist perspective". *Annals of Tourism Research*, 64, 1-12.
- Maccoby, M. (2000). "The human side: Understanding the difference between management and leadership". *Research-Technology Management*, 43(1), 57-59.
- Madlock, P. E. (2008). "The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction". *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78.
- Magnano, P., Platania, S., Ramaci, T., Santisi, G. ve Di Nuovo, S. (2017). "Validation of the italian version of the mindfulness organizing scale (MOS) in organizational contexts". *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24(1), 45-64.
- Mahdinezhad, M. veSuandi, B. (2013). "Transformational, transactional leadership styles and job performance of academic leaders". *International Education Studies*, 6(11), 29-34.
- Manier, A. O. (2019). *Towards an integrated model of mindfulness at work: development of the mindfulness at work scale*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.
- Malik, M. I., Ahmad, A., Gomez, S. F. ve Ali, M. (2011). "A study of work environment and employees performance in Pakistan". *African Journal of Business Management*, 5(34), 13227-13232.
- Maloş, R. (2012). *The most important leadership theories*. The Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies, Chicago, 413-420.
- Malinowski, P. ve Lim, H. J. (2015). "Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being". *Mindfulness*, 6(6), 1250-1262.
- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of leadership theories*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Grand Valley State University.
- Matthews, J. B. (2015). "Leadership Traits: Are People Born to Lead?". M. R. Kibbe & H. Chen (Ed.) *Leadership in surgery*, 59-66.

- Mazdeh, M. M. ve Hesamamiri, R. (2014). "Knowledge management reliability and its impact on organizational performance: An empirical study". *Program: Electronic Library and Information Systems*, 48(2), 102–126.
- McCormick, M. J. (2001). "Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership". *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 22-33.
- McKinniss, S. A. (2015). *Case studies of organizational mindfulness and shared governance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The Ohio State University.
- McLean, J. E. (2005). "Management and leadership: Dispelling the myths, 'Management Matters'". *The British Journal of Administrative Management*, 9(1), 16–17.
- Mello, J. A. (2003). "Profiles in Leadership: Enhancing Learning Through Model and Theory Building". *Journal of Management Education*, 27(3), 344-361.
- Mellor, N., Wilday, J., Lunt, J. ve Holroyd, J. (2015). "High reliability organisations and mindful leadership". *Hazard 25, Symposium Series*, 160, 1-6).
- Mihalcea, A. (2014). "Leadership, personality, job satisfaction and job performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 443-447.
- Miller, R. L., Butler, J. ve Cosentino, C. J. (2004). "Followership effectiveness: an extension of Fiedler's contingency model". *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 362-368.
- Milosevic I, Bass A.E. ve Combs G.M. (2018) "The paradox of knowledge creation in a high-reliability organization: A case study". *Journal of Management* (44), 1174-1201.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. ve Hüffmeier, J. (2017). "Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective". *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350.
- Moscoco, S. ve Salgado, J. F. (2004). "Dark side" personality styles as predictors of task, contextual, and job performance". *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 356-362.
- Mosley, A. L. (1998). "A behavioral approach to leadership: Implications for diversity in today's organizations". *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 38-50.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance". *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). "A theory of individual differences in task and contextual performance". *Human Performance*, 10.71-83

- Motowidlo, S. J. (2003). "Job performance". W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 39–53.
- Mousa, M. (2018). "Inspiring work-life balance: responsible leadership among female pharmacists in the Egyptian health sector". *Entrepreneurial business and economics review*, 6(1), 71-90.
- Mu, E. ve Butler, B. S. (2009). "The assessment of organizational mindfulness processes for the effective assimilation of IT innovations". *Journal of Decision Systems*, 18(1), 27-51.
- Muhren, W. J., Van Den Eede, G. ve de Walle, B. V. (2007). "Organizational learning for the incident management process: lessons from high reliability organizations". *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems (ECIS)*, St Gallen, Switzerland.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. ve Stilwell, C. D. (1989). "Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models". *Psychological Bulletin*, 105(3), 430.
- Murphy, K. R. ve Kroecker, L. P. (1988). "Dimensions of job performance". Dillon & J. Pelligrino (Eds.), *Testing: Applied and theoretical perspectives*. New York: Praeger, 218–247.
- Murphy, K. R. (1990). "Job performance and productivity." K. R. Murphy ve F. E. Saal (Ed.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice*, Hillsdale, NJ: Erlbaum 157-176.
- Murphy, S. E. ve Ensher, E. A. (1999). "The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader–member exchange quality 1". *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394.
- Nam, K. A. ve Park, S. (2019). "Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership". *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158.
- Nandal, V. ve Krishnan, V. R. (2000). "Charismatic leadership and self-efficacy: Importance of role clarity". *Management and Labour Studies*, 25(4), 231-243.
- Nandram, S. ve Borden, M. E. (2011). "Mindfulness in business". Zsolnai, L. and Bouckaert, L. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Spirituality and Business*, Palgrave Macmillan, London, 315-324.

- Nanjundeswaraswamy, T. S. ve Swamy, D. R. (2014). "Leadership styles". *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Ndubisi, N. O. ve Al-Shuridah, O. (2019). "Organizational mindfulness, mindful organizing, and environmental and resource sustainability". *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 436-446.
- Nelson, M. (2015). *Aristotle and Leadership*. Cumberlands: University of Cumberlands.
- Newsome, S., Waldo, M. ve Gruszka, C. (2012). "Mindfulness group work: Preventing stress and increasing self-compassion among helping professionals in training". *The Journal for Specialists in Group Work*, 37(4), 297-311.
- Ng, T. W. ve Feldman, D. C. (2008). "The relationship of age to ten dimensions of job performance". *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K. ve Malinen, S. (2016)." Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism". *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 45(2), 13.
- Nguyen, N. P., Wu, H., Evangelista, F. ve Nguyen, T. N. Q. (2020). "The effects of organizational mindfulness on ethical behaviour and firm performance: empirical evidence from Vietnam". *Asia Pacific Business Review*, 26(3), 313-335.
- Nicholls, J. R. (1985). "A new approach to situational leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 6(4), 2-7.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications, USA.
- Novak, J. M. ve Sellnow, T. L. (2009). "Reducing organizational risk through participatory communication". *Journal of Applied Communication Research*, 37(4), 349-373.
- Nwankpa, J. K. ve Roumani, Y. (2014). "The influence of organizational trust and organizational mindfulness on ERP systems usage". *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 85, 1469-1492.
- Obiora, J. N. (2021). "Organizational Mindfulness: Imperative for Effectiveness in an Era of Change in the Tourism Industry". *European Journal of Hospitality and Tourism Research*, 9(4), 1-10.
- Odumeru, J. A. ve Ogbonna, I. G. (2013). "Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature". *International Review of Management And Business research*, 2(2), 355-361.
- Ohme, M. ve Zacher, H. (2015). "Job performance ratings: The relative importance of mental ability, conscientiousness, and career adaptability". *Journal of Vocational Behavior*, 87, 161-170.

- Oladele, O., Abu-Abdissamad, A. M., Akeem, J. B. ve Alagbe, A. E. (2016). “Mediating Effect Of Work-Life Balance In The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behaviours”. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 3(4), 45-54.
- Oredo, J. (2018). “Cloud Computing Adoption and Firm Performance: The Mediating Role of Organizational Mindfulness”. *Kibabii University 3rd Interdisciplinary International Scientific Conference*. 12 June, Bungoma.
- Organ, D., (1996). “Leadership: The great man theory revisited”, *Business Horizons*, Vol. 39, No. 3,1-4.
- Owens, W. A. (1976). “Background data”. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 609-644.
- Ömürgönülşen, M. ve 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.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). “Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama”. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(1-2), 161-205.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakıf Yayın, Eskişehir.
- Öztürk, C. (2016). “Argyris' in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları”. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 5(8), 3085-3085.
- Page, D. ve Wong, P. T. P. (2000). “A conceptual framework for measuring servant leadership”. S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston: University Press of America,
- Pahlavan, A. S. (2017). “The Structural Model of the Relationship between Professional Learning Society and Organizational Sustainability with the Mediating Role of Organizational Awareness: A Mixed Research in Higher Education System”. *Management of Organizational Education*, 1, 144-103.
- Palanski, M. E. ve Yammarino, F. J. (2007). “Integrity and leadership:: clearing the conceptual confusion”. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Pan, F. C. (2015). “Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel”. *Tourism Management*, 46, 84-91.

- Parris, D. L. ve Peachey, J. W. (2013). "A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts". *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Passmore, J. (2019). "Mindfulness in organizations (part 1): A critical literature review". *Industrial and Commercial Training*, 51 (2), 104-113
- Pelit, E., Karaçor, M. ve Kılıç, İ. (2018). "Duygusal Zekânın İletişim Becerilerine Etkisi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 85-107.
- Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., Quinn, J. F. ve Ainina, M. F. (1999). "Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage". *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 58-69.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press
- Pieterse-Landman, E. (2012). *The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics and intention to quit*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Stellenbosch: Stellenbosch University.
- Pillai, R., Scandura, T. A. ve Williams, E. A. (1999). "Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures". *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.
- Pincus, J. D. (1986). "Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance". *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Polat, G. (2020). "Liderlik tarzlarının sinizm ve sanal kaytarma davranışına etkisi: Afyonkarahisar ili belediye çalışanları üzerine bir araştırma". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Polston-Murdoch, L. (2013). "An Investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, supervisor-related commitment, and gender". *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 13-44.
- Price, R. A. (1991). "An investigation of path-goal leadership theory in marketing channels". *Journal of Retailing*, 67(3), 339-345.
- Prochazka, J., Gilova, H. ve Vaculik, M. (2017). "The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator". *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 22-33.
- Purser, R. E. ve Milillo, J. (2015). "Mindfulness revisited: A Buddhist-based conceptualization". *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 3-24.

- Ramiller, N. C. ve Burton Swanson, E. (2009). "Mindfulness routines for innovating with information technology". *Journal of Decision Systems*, 18(1), 13-26.
- Randall, M. ve Scott, W. A. (1988). "Burnout, job satisfaction, and job performance". *Australian Psychologist*, 23(3), 335-347.
- Rast III, D. E., Hogg, M. A. ve Giessner, S. R. (2013). "Self-uncertainty and support for autocratic leadership". *Self and Identity*, 12(6), 635-649.
- Raza, B., Ali, M., Naseem, K., Moeed, A., Ahmed, J. ve Hamid, M. (2018). "Impact of trait mindfulness on job satisfaction and turnover intentions: Mediating role of work–family balance and moderating role of work–family conflict". *Cogent Business & Management*, 5(1), 1542943.
- Ray, J. L., Baker, L. T. ve Plowman, D. A. (2011). "Organizational mindfulness in business schools". *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 188-203.
- Reb, J. ve Narayanan, J. (2014). "The influence of mindful attention on value claiming in distributive negotiations: Evidence from four laboratory experiments". *Mindfulness*, 5: 756-766.
- Reb, J. ve Choi, E. (2014). "Mindfulness in organizations". N. N. Singh (Ed.), *Psychology of meditation*. Nova Science Publishers, 279–309.
- Reb, J., Allen, T. ve Vogus, T. J. (2020). "Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 1-7.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., ve e Cunha, M. P. (2012). "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity". *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Reisinger, Y. ve Turner, L. (1999). "Structural equation modeling with Lisrel: application in tourism". *Tourism Management*, 20(1), 71-88.
- Reneclé, M., Tomas, I., Gracia, F. J. ve Peiro, J. M. (2020). "Spanish validation of the mindful organizing scale: A questionnaire for the assessment of collective mindfulness". *Accident Analysis & Prevention*, 134, (105351), 1-12.
- Rerup, C. (2004). "Variations In Organizational Mindfulness". *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-5.
- Rerup, C. (2005). "Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship". *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 451-472.

- Rerup, C. ve Levinthal, D. A. (2014). "Situating the concept of organizational mindfulness: The multiple dimensions of organizational learning". G. Becke (Ed.), *Mindful change in times of permanent reorganization*, Berlin, Germany: Springer, 33-48.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui Lien, B. ve Wu, C. M. (2008). "Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance". *Journal Of Knowledge Management*, 12(3), 84-100.
- Riaz, A. ve Haider, M. H. (2010). "Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction". *Business and Economic horizons*, 1(1), 29-38.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). "Job engagement: Antecedents and effects on job performance". *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rizi, R. M., Azadi, A., Farsani, M. E., Aroufzad, S. ve Mirsafaei, R. (2013). "Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees". *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 7-11.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2014). *Organizational behavior*. Pearson Education Limited.
- Roberts, K. H. ve Rousseau, D. M. (1989). "Research in nearly failure-free, high-reliability organizations: having the bubble". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 132-139.
- Roberts, K. H. (1990). "Managing High Reliability Organizations". *California Management Review*, 32(4), 101-113.
- Ritchie-Dunham, J. L. (2014). "Mindful Leadership". In A., Ngnoumen, C.T. & Langer, E.J.(Ed). *The Wiley Blackwell Handbook Of Mindfulness*. Reino Unido. John Wiley & Sons Ltd, , (1-2), 443-457.
- Rost, J. C. (1993). "Leadership development in the new millennium". *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach". *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Rowley, J. (1997). "Academic leaders: made or born?". *Industrial and commercial Training*, 29 (3), 78-84.
- Rua, O.M.M.D.L. ve Araujo J.M.C. (2016). "Linking Transformational Leadership and Organizational Trust: Has Organizational Commitment a mediating effect on it?". *Cuadernos De Gestion*, 16 (1), 43-62.

- Rupprecht, S., Koole, W., Chaskalson, M., Tamdjidi, C. ve West, M. (2019). "Running too far ahead? Towards a broader understanding of mindfulness in organisations". *Current Opinion in Psychology*, 28, 32-36.
- Russell, R.F. ve Stone, A.G. (2002), "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", *The Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-57.
- Ruth, A. L. A. S., Tafel, K. ve Tımlık, K. (2007). "Leadership style During Transition in Society: ase of Estania". *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), 50-60.
- Salem, I. E. B. (2015). "Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels". *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 240-253.
- Saltman, K. J. ve Means, A. J. (2017). "From "Data-Driven" to "Democracy-Driven Educational Leadership: Navigating market bureaucracy and new technology in a 248 Post - Fordist era". D. Waite & I. Bogotch (Eds.), *The Wiley international handbook of educational leadership*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 125-138.
- Samuelson, M., Carmody, J., Kabat-Zinn, J. ve Bratt, M. A. (2007). "Mindfulness-based stress reduction in Massachusetts correctional facilities". *The Prison Journal*, 87(2), 254-268.
- Sanchez-Runde, C., Nardon, L. ve Steers, R. M. (2011). "Looking beyond Western leadership models: Implications for global managers". *Organizational Dynamics*, 40(3), 207-213.
- Saraeva, A. (2021). *Mindfulness as a Factor of Strategic Leadership in Russian Companies: a Construction Company Case*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. St. Petersburg University, Saint Petersburg.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. ve Novak, M. A. (1986). "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence". *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 203-207.
- Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A. (1994). "Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research". *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Schriesheim, C. A. ve Neider, L. L. (1996). "Path-goal leadership theory: The long and winding road". *The Leadership Quarterly*, 7(3), 317-321.
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N. ve Williams, G. C. (2015). "Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being". *Mindfulness*, 6(5), 971-985.

- Schutte, N. S. ve Malouff, J. M. (2011). "Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being". *Personality and Individual Differences*, 50(7), 1116-1119.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D. ve Schyns, B. (2004). "Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison". *Sex roles*, 51(11-12), 631-645.
- Seçer, İ. (2018). *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Anı yayıncılık, Ankara.
- Segal, Z. V., Teasdale, J. D. ve Williams, J. M. G. (2004). "Mindfulness-Based Cognitive Therapy: Theoretical Rationale and Empirical Status". S. C. Hayes, V. M. Follette, & M. M. Linehan (Eds.), *Mindfulness and acceptance: Expanding the cognitive-behavioral tradition*, Guilford Press, 45–65.
- Segal, Z. V., Williams, M. ve Teasdale, J. (2012). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression*. Guilford Publications.
- Selamat, N., Samsu, N. Z. ve Kamalu, N. S. M. (2013). "The impact of organizational climate on teachers' job performance". *Educational Research e-Journal*, 2(1), 72–82.
- Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2002). "Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Shahbaz, W. ve Parker, J. (2021). "Workplace mindfulness: An integrative review of antecedents, mediators, and moderators". *Human Resource Management Review*, 100849.
- Shahzad, F., Iqbal, Z. ve Gulzar, M. (2013). "Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan". *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Shapiro, S. L. (2009). "The integration of mindfulness and psychology". *Journal of Clinical Psychology*, 65(6), 555–560.
- Shapiro, S. L., Schwartz, G. E. ve Bonner, G. (1998). "Effects of mindfulness-based stress reduction on medical and premedical students". *Journal of Behavioral Medicine*, 21(6), 581-599.
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A. ve Freedman, B. (2006). "Mechanisms of mindfulness". *Journal of clinical psychology*, 62(3), 373-386.

- Shapiro, S. L. ve Carlson, L. E. (2009). *The art and science of mindfulness: Integrating mindfulness into psychology and the helping professions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Sharma, M. K. ve Jain, S. (2013). “Leadership management: Principles, models and theories”. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Shaw, J. D. ve Gupta, N. (2004). “Job Complexity, Performance, and Well-Being: When Does Supplies-Values Fit Matter?” *Personnel Psychology*, 57(4), 847-879.
- Shields, D. L., Gardner, D. E., Light Bredemeier, B. J. ve Bostro, A. (1997). “The relationship between leadership behaviors and group cohesion in team sports”. *the Journal of Psychology*, 131(2), 196-210.
- Shonin, E., Gordon, W. V., Dunn, T. J., Singh, N. N. ve Griffiths, M. D. (2014). “Meditation Awareness Training (MAT) for work-related wellbeing and job performance: A randomised controlled trial”. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12: 806-823.
- Silsbee, D. (2010). *The mindful coach: Seven roles for facilitating leader development*. John Wiley & Sons.
- Silverthorne, C. (2001). “Leadership effectiveness and personality: A cross cultural evaluation”. *Personality and Individual Differences*, 30(2), 303-309.
- Simon, M. A. ve Stautzenbach, T. E. ve Thomas E. (2003). “Leaders Are Made, Not Born: The Role of The American Orthopaedic Association Leadership Traveling Fellowships and Leadership Development Programs, The Journal of Bone & Joint Surgery, 85(9), 1833-1836.
- Slutsky, J., Chin, B., Raye, J. ve Creswell, J. D. (2019). “Mindfulness training improves employee well-being: A randomized controlled trial”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 1-11.
- Smith, T. D. ve McMillan, B. F. (2001), *A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Model*. Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association. (New Orleans, LA, February 1–3).
- Smircich, L. ve Morgan, G. (1982). “Leadership: The management of meaning”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Smith, P. B. (1997). “Leadership in Europe: Euro-management or the Footprint of History?” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 375–386.
- Smoll, F. L. ve Smith, R. E. (1989). “Leadership Behaviors in Sport: A Theoretical Model and Research Paradigm1”. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(18), 1522–1551.

- Somers, M. J. ve Birnbaum, D. (1998).” Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts”. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(6), 621-634.
- Sonnetag, S. , Volmer, J. and Spsychala, A. (2008), “Job performance”, Barling, J. and Cooper C.L. (Eds), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior, Vol. 1: Micro Approaches*, Sage Publications, London, 427-447
- Southwick, F. S., Martini, B. L., Charney, D. S. ve Southwick, S. M. (2017) “Leadership and Resilience”. Marques, J and Dhiman, S. (Eds.) *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*, Springer, USA, 315-333.
- Sönmez Çakır, F. (2020). *Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (Pls-Sem) Smartpls 3.2. Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sparrowe, R. T. Ve Liden, R. C. (1997). “Process and structure in leader-member exchange”. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Spears, L. C. (2010). “Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders”. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stankov, U. ve Filimonau, V. (2020). “Technology-assisted mindfulness in the co-creation of tourist experiences”. *Handbook of e-Tourism*, 1-26.
- Stankov, U. ve Filimonau, V. (2021). “Here and now—the role of mindfulness in post-pandemic tourism”. *Tourism Geographies*, 1-16.
- Stanley, D. (2006). “Role conflict: leaders and managers: David Stanley reviews the literature, and discusses his own research, on the difference between leadership and management”. *Nursing Management (Harrow)*, 13(5), 31-38.
- Sternberg, R. J. (2005). “A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized”. *International Journal of Leadership in Education*, 8(4), 347-364.
- Stinson, J. E. ve Johnson, T. W. (1975). “The path-goal theory of leadership: A partial test and suggested refinement”. *Academy of Management Journal*, 18(2), 242-252.
- Storey, J. (2004).” Changing theories of leadership and leadership development”. J., Storey (Ed.), *Leadership in organizations: Current issues and key trends*, London: Routledge, 11–38.
- Suliman, A. ve Al Kathairi, M. (2013). “Organizational justice, commitment and performance in developing countries”. *Employee Relations*, 35 (1), 98-115.

- Sullivan, E. J. ve Garland, G. (2010). *Effective leadership and management in nursing*. Pearson Education.
- Sutcliffe, K.M. (2011). "High reliability organizations (HROs)". *Clinical Anaesthesiology*, 25, 133–144
- Sutcliffe, K. M. ve Vogus, T. J. (2014). "Organizing for mindfulness". A. Ie, C. T. Ngnoumen, & E. J. Langer (Ed.), *The Wiley Blackwell handbook of mindfulness*, Chichester, UK: Wiley Blackwell, 407–423.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. ve Dane, E. (2016). "Mindfulness in organizations: A cross-level review". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55-81.
- Sümer, N. (2000). *Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar*. Türk Psikoloji Yazıları.
- Swalhi, A., Zgoulli, S. ve Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance. *Journal of Management Development*.
- Symington, S. (2019). *Freedom from Anxious Thoughts and Feelings: A Two-Step Mindfulness Approach for Moving Beyond Fear and Worry*. New Harbinger Publications.
- Şimşek, O. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks, Ankara.
- Ta, C., Goodchild, A. V. ve Ivanov, B. (2010). "Building Resilience into Freight Transportation Systems: Actions for State Departments of Transportation". *Transportation Research Record*, 2168(1), 129-135.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson
- Tamunomiebi, M. D. ve Green Soprinye, D. (2020). "Organizational Mindfulness And Responsiveness: A Conceptual Review". *European Journal of Business and Innovation Research*, 8 (2), 20-29,
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tatum, B. C., Eberlin, R., Kottraba, C. ve Bradberry, T. (2003). "Leadership, decision making, and organizational justice". *Management Decision*, 41(10): 1006-1016
- Taylor, F. W. (1911). *Shop management*. New York: Harper & Brothers.

- Taylor, R. B. (2003). "Leadership is a learned skill". *Family Practice Management*, 10(9), 43-48.
- Teimouri, H., Hosseini, S. H. ve Ardeshiri, A. (2018). "The role of ethical leadership in employee psychological well-being (Case study: Golsar Fars Company)". *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3), 355-369.
- Tennenhaus, M., Amato, S. ve Vinzi, V. E. (2004). "A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling". *In Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 739-742.
- TDK (2021). *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 10.02.2021
- Thabane, L., Ma, J., Chu, R., Cheng, J., Ismaila, A., Rios, L. P., ... ve Goldsmith, C. H. (2010). "A tutorial on pilot studies: the what, why and how". *BMC Medical Research Methodology*, 10(1), 1-10.
- Thamrin, H. M. (2012). "The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. International Journal of Innovation", *Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Thera, N. (1962). *Satipatthana: The heart of Buddhist meditation: A handbook of mental training based on the Buddha's way of mindfulness*. London: Rider and Company.
- Thomas, J. C. (1990). "Public Involvement in Public Management: Adapting and Testing a Borrowed Theory". *Public Administration Review*, 50(4), 435-445.
- Tjosvold, D., Wedley, W. C. ve Field, R. H. (1986). "Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making". *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 125-138.
- Toor, S. U. R. ve Ofori, G. (2010). "Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations." *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(3), 341-352.
- Tor, A. (2021). *Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Tourigny, L., Baba, V. V., Han, J. ve Wang, X. (2013). "Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 514-532.

- Tracey, J. B., Sturman, M. C. ve Tews, M. J. (2007). "Ability versus personality: Factors that predict employee job performance. Cornell Hotel and Restaurant" *Administration Quarterly*, 48(3), 313-322.
- Troy, A. S., Shallcross, A. J., Davis, T. S. ve Mauss, I. B. (2013). "History of mindfulness-based cognitive therapy is associated with increased cognitive reappraisal ability". *Mindfulness*, 4(3), 213-222.
- Tsai, M. C., Cheng, C. C. ve Chang, Y. Y. (2010). "Drivers of hospitality industry employees job satisfaction, organizational commitment and job performance". *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.
- Tsui, P. L., Lin, Y. S. ve Yu, T. H. (2013). "The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(3), 443-452.
- Tuan, L. T. (2020). "Environmentally-Specific Servant Leadership and Green Creativity Among Tourism Employees: Dual Mediation Paths". *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 86-109.
- Tucker, R. C. (1968) "The theory of charismatic leadership". *Daedulus*, 97, 731-756
- Tucker, M. F., Bonial, R. ve Lahti, K. (2004). "The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates". *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3-4), 221-251.
- TUİK (2021). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Turizm-Istatistikleri-IV.Ceyrek:-Ekim-Aralik-ve-Yillik,-2021-45785> Erişim Tarihi: 06.04.2022
- Turner, N., Kutsch, E. ve Leybourne, S.A. (2016), "Rethinking project reliability using the ambidexterity and mindfulness perspectives", *International Journal of Managing Projects in Business*, 9 (4), 845-864.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık. Birinci Baskı, Ankara.
- Tyagi, P. K. (1985). "Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance". *Journal of Marketing*, 49(3), 76-86.
- Ugwu, C. I. ve Ugwu, M. E. (2017). Demographic Variables and Job Performance of Librarians in University Libraries in South East Nigeria. *Library Philosophy & Practice*.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. ve Carsten, M. K. (2014). "Followership theory: A review and research agenda". *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Uhlir, G. A. (1989). "Leadership and gender". *Academe*, 75(1), 28-32.

- Ullman, J. B. (2013). "Structural Equation Modeling". B. Tabachnick, & L. Fidell (Eds.), *Using Multivariate Statistics*, Boston, MA: Pearson Education Inc, 681-785.
- Umar, S. ve Chunwe, G. N. (2019). "Advancing environmental productivity: Organizational mindfulness and strategies". *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 447-456.
- DTÖ, (2021). <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347> Erişim Tarihi: 15.08.2021.
- Uslu, O. (2019). "A General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective". *Marketing & Management of Innovations*, (1), 161-172.
- Uysal, E. (2021). *Çok Faktörlü Liderlik Algısı ve Değişim Yönetimi İlişkisi: Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Uwazurike, C. N. (1991). "Theories of Educational Leadership: Implications for Nigerian Educational Leaders". *Educational Management & Administration*, 19(4), 259-263.
- Üngüren, E. ve Çevirgen, A. (2016). "Alanya'daki Konaklama İşletmelerinin Genel Yapısının Analizi". *Journal of International Social Research*, 9(43), 2223-2236
- Van Breukelen, W., Schyns, B. ve Le Blanc, P. (2006). "Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges". *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Van Dam, N. T., Hobkirk, A. L., Sheppard, S. C., Aviles-Andrews, R. ve Earleywine, M. (2014). "How does mindfulness reduce anxiety, depression, and stress? An exploratory examination of change processes in wait-list controlled mindfulness meditation training". *Mindfulness*, 5(5), 574-588.
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis". *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance". *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J. ve Cross, T. C. (2000). "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards". *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526.
- Van Seters, D. A. ve Field, R. H. (1990). "The evolution of leadership theory." *Journal Of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.
- Van Teijlingen, E. ve Hundley, V. (2010). "The importance of pilot studies". *Social Research Update*, 35(4), 49-59.

- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M. ve De Cremer, D. (2004). "Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability". *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V. ve Jahaj, L. (2017). "The Influence of Leadership Styles On Employee's Performance". *Management*, 31(2), 16487974.
- Vendelø, M. T. ve Rerup, C. (2020). "Collective mindfulness in a regenerating organization: Ethnographic evidence from Roskilde festival". *Safety Science*, 123, 1-12.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). "Strategic leadership and organizational learning". *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Vinkenburg, C. J., Van Engen, M. L., Eagly, A. H. ve Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). "An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?". *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21.
- Viswesvaran, C. (1993). "Modeling job performance: Is there a general factor?" Yayınlanmamış Doktora Tezi. University of Iowa, Iowa City, Iowa.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. ve Schmidt, F. L. (1996). "Comparative analysis of the reliability of job performance ratings". *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557-574.
- Viswesvaran, C. ve Ones, D. S. (2000). "Perspectives on models of job performance". *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Vogus, T. J. ve Welbourne, T. M. (2003). "Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(7), 877-903.
- Vogus, T. J., (2011). "Mindful organizing: Establishing and extending the foundations of highly reliable performance". K. Cameron ve G.M. Spreitzer (eds). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press, 664-676.
- Vogus, T. J. ve Sutcliffe, K. M. (2012). "Organizational mindfulness and mindful organizing: A Reconciliation and path forward". *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722-735.
- Vogus, T. J., Rothman, N. B., Sutcliffe, K. M. ve Weick, K. E. (2014). "The affective foundations of high-reliability organizing". *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 592-596.

- Vroom, V. (1962). "Ego-involvement, job satisfaction, and job performance". *Personnel Psychology*, 15, 159-17
- Vroom, V. H. Ve Jago, A. G. (2007). "The role of the situation in leadership". *American Psychologist*, 62(1), 17.
- Walach, H., Nord, E., Zier, C., Dietz-Waschkowski, B., Kersig, S. ve Schüpbach, H. (2007). "Mindfulness-based stress reduction as a method for personnel development: A pilot evaluation". *International Journal of Stress Management*, 14(2), 188.
- Walberg, H. J. ve Stariha, W. E. (1992). "Productive human capital: Learning, creativity and eminence". *Creativity Research Journal*, 5, 323-340.
- Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S. ve Peterson S.J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*, 34(1):89-126.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. ve Hartnell, C. A. (2009). "Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange". *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Wambugu, L. W. (2014). "Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila-Kipevu Ii Power Plant)". *European Journal of Business and Management*, 6(32).
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. ve 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.
- Watson, C. M. (1983). "Leadership, management, and the seven keys". *Business Horizons*, 26(2), 8-13.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective". *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weathersby, G. B. (1999). "Leadership vs. management". *Management Review*, 88(3),5.
- Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*. (Çev. A. M. Henderson ve T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. ve Roberts, K. H. (1993). "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks". *Administrative Science Quarterly*, 357-381.
- Weick, K. E. ve Putnam, T. (2006). "Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and Western knowledge". *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 275-287.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. ve Obstfeld, D. (1999). "Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness". R. S. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 1, 81–123.
- Weick, K. E. ve Sutcliffe, K. M. (2006). "Mindfulness and the quality of organizational attention". *Organization science*, 17(4), 514-524.
- Weick, K. E. (2012). *Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. ve Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (Vol. 8)*. John Wiley & Sons.
- Weick, K. E. ve Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World, 3rd ed.*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K. ve Obstfeld, D. (2000) 'High reliability: the power of mindfulness', *Leader to Leader*, 17, 33–38.
- Weick, K. E. ve Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*, Jossey Bass, San Fransico, California
- Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R. ve Syed, O. R. (2019). "Leadership styles in influencing employees' job performances". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65.
- Wendt, H., Euwema, M. C. ve Van Emmerik, I. H. (2009). "Leadership and team cohesiveness across cultures". *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- Werner, J. M. (2000). "Implications of OCB and contextual performance for human resource management" *Human Resource Management Review*, 10 (1), 3-24
- Williams, J.M.G., Kabat-Zinn J. (2011). "Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma". *Contemporary Buddhism*, 12(1):1–18.
- Wilson, K. A., Burke, C. S., Priest, H. A. Ve Salas, E. (2005). "Promoting health care safety through training high reliability teams". *BMJ Quality & Safety*, 14(4), 303-309.
- Wilson, S. (2013). *Thinking differently about leadership: A critical history of leadership studies*. Edward Elgar Publishing.
- Wolf, M., Vykoukal, J. ve R, E.C.K. (2009). "Innovating mindfully with serviceoriented grids-the role of organizational mindfulness in turbulent environments". *Diffusion Interest Group In Information Technology (DIGIT) Proccedings*, Phoenix, AZ, USA

- Wong, C. A ve Laschinger, H. K. (2013). "Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment". *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. ve McWilliams, A. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective". *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (2000). "Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance". *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84.
- Wu, Y. C. (2011). "Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence". *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 39(1), 21-31.
- Wu, C. M. ve Chen, T. J. (2015). "Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance". *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27-38.
- Wu, J. B., Tsui, A. S. ve Kinicki, A. J. (2010). "Consequences of differentiated leadership in groups". *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.
- Xie, J., Ifie, K. ve Gruber, T. (2022). "The dual threat of COVID-19 to health and job security—Exploring the role of mindfulness in sustaining frontline employee-related outcomes". *Journal of Business Research*, 146, 216-227.
- Yadav, M. K. (2020). "Workplace mindfulness: Individual-, group-, and organizational-level antecedents and consequences". S.K. Dhiman (Ed.), *The Routledge Companion to Mindfulness at Work*. Routledge, 81-107.
- Yalçın Kayıkçı, M. (2019). *Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kayıta Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Comer, L. B. ve Jolson, M. A. (1997). "Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple-levels-of-analysis perspective". *Academy of Management Journal*, 40(1), 205-222.
- Yeh, H. ve Hong, D. (2012). "The mediating effect of organizational commitment on leadership type and job performance". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 50.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

- Yılmaz, K. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Farkındalık ve Örgütsel Güven Algıları İle Okulların Örgütsel Etkililik Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yılmaz, A. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisi: İstanbulda Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2019). *Algılanan Liderlik Stilinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü İbb Spor İstanbul Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2012). "Relationship Between The Leadership Behaviors, Organizational Justice And Organizational Trust". *Çukurova University Faculty of Education Journal*, 41(1), 12-24.
- Yong, A. G. ve Pearce, S. (2013). "A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis". *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
- Yukl, G.A. (1989a). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Yurtkoru, S. (2001). *The Role of Leadership in the Organizational Change Process*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zaccaro, S. J. (2007). "Trait-based perspectives of leadership". *American Psychologist*, 62(1), 6.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C. ve Bader, P. (2004). "Leader traits and attributes". J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage, 101–124.
- Zagoršek, H., Dimovski, V. ve Škerlavaj, M. (2009). "Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning". *Journal for East European Management Studies*, 144-165.
- Zaleznik, A. (1992). "Managers and leaders: are they different?". *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S. ve Turhan, G. (2013). "The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance". *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 2(3), 01-13.

- Zhang, J., W. Ding, Y. Li ve C. Wu. (2013).” Task Complexity Matters: The Influence of Trait Mindfulness on Task and Safety Performance of Nuclear Power Plant Operators”, *Personality and Individual Differences*, 55 (4), 433–439.
- Zhu, W., Chew, I. K. H. Ve Spangler, W. D. (2005).” CEO transformational leadership & organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management”. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.
- Ziller, R. C. (1965). “Toward a theory of open and closed groups”. *Psychological Bulletin*, 64(3), 164–182.
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Ferguson, M. ve Carlson, D. S. (2016). “Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes”. *Career Development International*, 21 (2), 106-124 l.
- Zivnuska, S., Carlson, J. R., Carlson, D. S., Harris, R. B. ve Harris, K. J. (2019). “Social media addiction and social media reactions: The implications for job performance”. *The Journal of Social Psychology*, 159(6), 746-760.

EK 1- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Kullanım İzni

mail.google.com/mail/u/0/#starred/FMfcgwxKhqgxsMFWRdXQGtfQTxwngjt

Gmail is:starred

Oluştur

Gelen Kutusu 870

★ Yıldızlı

🕒 Ertelenenler

📌 Önemli

➤ Gönderilmiş Postalar

📁 Taslaklar 45

📁 Kategoriler

👤 Sosyal 186

📌 Güncellemeler 726

Meet

📅 Yeni toplantı

📅 Toplantıya katıl

Hangouts

👤 Burcu - +

Hangouts kişisi yok
[Bini bulun](#)

mind garden
Tools for positive transformation

Hi, Burcu Karasakaloglu

Thank you for shopping with Mind Garden!

ORDER DETAILS - PAYMENT COMPLETE

Order: EGTZWSTNM
Completed on: 10/11/2020 13:28:21
Payment: Credit Card

Product	Unit price	Quantity	Total price
Multifactor Leadership Questionnaire™ - License to Reproduce - Translation : Turkish	\$2.50	50	\$125.00
Student Discount on licenses for Burcu Karasakaloglu			-\$25.00
Shipping			\$0.00
Total Tax			\$0.00
Total			\$100.00

EK 2- Örgütsel Farkındalık Ölçeğinin Kullanım İzni

Organizational Mindfulness Scale Gelen Kutusu x

Burcu Karasakaloglu <burcu.karasakaloglu@gmail.com> 11 Haz 2020 Per 15:38 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: jray -

Dear Mr. Ray,

I am a post graduate student in Akdeniz University, Turkey and studying how leadership styles affect the organizational mindfulness and job performance in the hospitality industry. I will be appreciated if you would let me use your cited work (Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 188-203) and validate the Organizational Mindfulness Scale in Turkish for my field research.

You can be sure that this research will not be used for any commercial means.

Yours sincerely,
Burcu Karasakaloglu

Joshua Ray <jray@tusculum.edu> 11 Haz 2020 Per 16:47 ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben -

İngilizce → Türkçe İletiyi çevir İngilizce için kapat x

Hello Burcu,

Please feel free to use the work. I hope it is helpful to you.

Best of luck with your work!

Best Regards,
Josh

Joshua L. Ray, PhD
Associate Professor of Management
Director—MBA
College of Business
Tusculum University
423-638-7300 Ext. 5040

EK 3- İş Performansı Ölçeğinin Kullanım İzni

Oluştur

Gelen Kutusu 871

Yıldızlı

Ertelenenler

Önemli

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar 45

Kategoriler

Sosyal 186

Güncellemeler 727

Meet

Yeni toplantı

Toplantıya katıl

Hangouts

Burcu +

Hangouts kişisi yok

[Bilmi bulun](#)

←
🔍
🗑️
📧
🕒
🔄
📄
🗨️
⋮

31 ileti dizisinden 12. < > 🗨️

İş Performansı Ölçeği Hk. Gelen Kutusu X

8 Eki 2020 Per 22:51 ☆ 🔄 ⋮

Burcu Karasakalolu <burcu.karasakalolu@gmail.com>

Alıcı: gunercol -

Merhaba Hocam,

Ben Burcu Karasakalolu, Akdeniz Üniversitesi'nde Turizm İşletmeciliği ABD doktora öğrencisiyim. Uyarılamasını yaptığınız İş Performansı Ölçeğini (Kaynak: G. ÇÖL, "Algılanan Güplendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, vol. 9, pp.35-46, 2008) doktora tez çalışmamda kullanabilmek için sizden izninizi rica ediyorum. İzin verirsiniz minnettar olacağım hocam.

Ölçek hiçbir ticari amaç için kullanılmayacaktır.

Saygılarımla,
Burcu Karasakalolu

GÜNER ÇÖL <gunercol@istanbul.edu.tr>

Alıcı: ben +

8 Eki 2020 Per 22:57 ☆ 🔄 ⋮

Merhaba Burcu hanım. Aftta bulunarak kullanabilirsiniz. Başarılar ve kolaylıklar diliyorum.

iPhone'umdan gönderildi

Burcu Karasakalolu <burcu.karasakalolu@gmail.com> şunları yazdı: (8 Eki 2020 22:51):

.....

Lütfen bu e-postayı yazdırmadan önce peyvreye olan etkisini dikkate alınız. Unutmayınız ki; dünyadaki kağıt tüketiminin yarısı kazanılırsa, her yıl 8 milyon hektar orman alanı (Ege Bölgesi büyüklüğünde) yok olmaktan kurtulacaktır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Burcu Karasakaloğlu
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Süleyman Demirel Anadolu Lisesi
Lisan Diploması	Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü
Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı
Tez Konusu	Otel işletmeleri çalışanlarının psikolojik sermaye ve örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yaratıcılıklarına etkisi: Alanya örneği
Doktora Diploması	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Konusu	Konaklama İşletmelerinde Farklı Liderlik Tarzları, Örgütsel Farkındalık ve İş Performansı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma
Yabancı Dil	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
<p>Karasakaloğlu, B. (2020). “Kış turizmi çalışmaları üzerine bibliyometrik bir inceleme.” <i>Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi</i>, 17(3), 407-426.</p> <p>Karasakaloğlu, B. (2020). “İnanç Turizmi Alanındaki Çalışmaların Bibliyometrik Analizi.” <i>Türk Turizm Araştırmaları Dergisi</i>, 4(2), 1010-1027.</p> <p>Karasakaloğlu, B. (2016). “İş yaşam kalitesi ve psikolojik iyi oluş ilişkisi: Konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma”. <i>Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi</i>, 38, 277-294.</p> <p>Karasakaloğlu, B. (2022). “Uzay Turizminde Müşteri Memnuniyeti”, F. Apaydın (Ed), <i>Uzay Turizmi</i>, Nobel Yayıncılık, Ankara (ISBN:978-625-417-751-4).</p> <p>Karasakaloğlu, B. (2018). “Sustainable Tourism Policies: The European Union/Turkey Comparison”, O.Ayhan, S. Genç Yılmaz, N. Terzi (Ed). <i>Economic and Social Issues: Global and Local Perspective</i>, Cambridge International Academics (ISBN:978-1-5342-03-98-3,).</p> <p>Karasakaloğlu, B. (2017). “Bilinçli Farkındalığın Turizm Faaliyetlerine Etkisi Üzerine Teorik Bir İnceleme”, G. Haşit, H. Çiftçi, M. E. Merter, <i>Sosyo Ekonomik Stratejiler II İşletme</i>, IJOPEC Publication (ISBN:978-1-912503-17-9).</p> <p>Karasakaloğlu B., Çelik, M. N., Öztürk, M. (2018). “Photographs of Alanya in Gaze of Tourists: A Study on Flickr Application”, <i>XV. European Conference on Social and Behavioral</i>, 01.02.2018 -03.02.2018, Kuşadası, Aydın.</p> <p>Karasakaloğlu B. (2017). “An Investigation on European Union and Turkey’s Sustainable Tourism Policies”, <i>II. European Union Congress on Economic Issues: New Trends in Economics</i>, 6.11.2017 -18.11.2017, Kocaeli</p> <p>Karasakaloğlu B. (2016). “Bilinçli Farkındalık ve Turizm İlişkisi Üzerine Bir</p>	

Değerlendirme”, *II. Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kongresi*, 28.09.2017 -01.10.2017, Antalya.

Karacakaloğlu B. (2016). “Bir Pazarlama Aracı Olarak Instagram: Çeşme deki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme”, *1. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi İnsan ve Toplum Bilimleri*, 19.05.2016 -22.05.2016, Madrid,İspanya.