

**Citation:** Erkilic, E., & Aydın, E. (2019). Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, BMIJ, (2019), 7(5), 2427-2446 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1271>

## OTANTİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Eren ERKİLİÇ<sup>1</sup>

Ekrem AYDIN<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 16/09/2019

Accepted Date (Kabul Tarihi): 29/10/2019

Published Date (Yayın Tarihi): 25/12/2019

### ÖZ

*Bu çalışma, konaklama işletmelerinde algılanan otantik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Veriler Rize ili kapsamında faaliyet gösteren 298 konaklama işletmesi çalışanından anket yolu ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otantik liderlik örgütsel güveni pozitif olarak etkilemektedir. Bu araştırma teoriye ve uygulamaya yönelik katkılar sunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Otantik Liderlik, Örgütsel Güven, Konaklama İşletmeleri Çalışanları, Rize

**Jel Kodları:** L83, M1, M12

## AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON ORGANISATIONAL TRUST: A RESEARCH OVER ACCOMMODATION BUSINESSES EMPLOYEES

### ABSTRACT

*This study examines authentic leadership and its impact on organizational trust in the accommodation businesses. Data were collected by using a survey on 298 employees who work in accommodation businesses in Rize. The study finds that authentic leadership influence organizational trust positively. The study offers theoretical and practical implications.*

**Keywords:** Authentic Leadership, Organizational Trust, Accommodation Businesses Employee, Rize

**Jel Codes:** L83, M1, M12

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, [eren.erkilic@erdogan.edu.tr](mailto:eren.erkilic@erdogan.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0002-0449-7099>

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, [ekremaydin@artvin.edu.tr](mailto:ekremaydin@artvin.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0003-2181-6984>

## 1. GİRİŞ

Güven kavramının sosyal bilimler yazınında görmüş olduğu ilgi giderek artmaktadır. Bu ilginin artmasının temel gerekçesi olarak, günümüz örgütlerinin yarattıklarının değerini artırmak için insanlar ve gruplar arası iş birliğini geliştirmenin yollarını araması gösterilmektedir (Jones ve George, 1998). Güven, işbirliği ilişkisinin temelini oluşturmakta ve lider ile takipçisini birbirine bağlamaktadır. Çalışanın memnuniyetini, işe bağlılığını olumlu etkilemektedir (Hsieh ve Wang, 2015). Diğer taraftan, ekonomik alanda yaşanan hızlı değişimler, yeni teknolojilerin ortaya çıkışı ve müşteri taleplerindeki değişimler işletmeleri değişime zorlamaktadır. Çalışanlarda örgüte ve yöneticisine karşı güven hissini oluşturmanın bu değişime cevap vermenin en etkili yollarından biri olduğu kabul edilmektedir. Nitekim güvene dayalı ilişkilerin kurulduğu işletmelerde çalışanlar işlerinden tatmin, daha verimli ve işlerine bağlı olmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003). Ayrıca güven, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde, çalışanların değişime adapte olmalarında ve örgüt içerisinde yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmede önemli bir unsur olarak görülmektedir (Korkmaz, 2017).

Çalışanların işine bağlılığı örgütlerin sürdürülebilirliği ve büyümesi için önemlidir. İşine bağlı çalışanlar daha verimli olmakta, yaptığı işten zevk almakta ve işinde daha başarılı olmaktadır. Güven, işe bağlılığı artıran kritik koşullarından biridir. Yöneticilerce aşırı gözlemlenme ve zorlanma ile karşılaşmayan çalışanların yönetime güveni artmakta ve işe bağlılığı güçlenmektedir. Liderinin etik davranışlarına olan güveni çalışanın potansiyelini daha iyi ortaya koymasını sağlamaktadır (Engelbrecht, Heine, ve Mahembe, 2017).

Liderler örgütsel güvenin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde temel rolü üstlenmektedirler. Bununla birlikte çok az spesifik çalışma liderliğin algılanan örgütsel güven üzerinde etkisini konu edinmiştir. Diğer taraftan diğer liderlik türleri ile karşılaştırıldığında otantik liderlik ve dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerindeki olumlu etkisine ilişkin kanıtlar sunulmaktadır (Hassan ve Ahmed, 2011).

Otantik liderler adaletli, dürüst, verdiği sözleri tutması ve şeffaf davranmaları yönleri ile güven ortamına dayalı örgüt kültürü inşasına destek olan en önemli liderlik türlerinden biridir (Korkmaz, 2017). Liderin otantik liderlik davranışı çalışanın bunu algılaması ile uyumlu olduğunda çalışan güveni kazanılabilir. Bu nedenle otantik liderlik ile çalışanın algıladığı örgütsel güven arası olumlu yönde bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Hsieh ve Wang, 2015).

Bununla birlikte ilgili literatür incelendiğinde otantik liderlik ve güven arası ilişkilerin daha çok eğitim (Cemaloğlu ve Çağatay, 2012; Teyfur, Beytekin, ve Yalçınkaya, 2013), imalat (Engelbrecht vd., 2017; Hsieh ve Wang, 2015), muhasebe (Chughtai, Byrne, ve Flood, 2015),

sağlık (Stander, De Beer, ve Stander, 2015), teknoloji (Norman, Avolio, ve Luthans, 2010) alanlarında yapılan çalışmalarla sınırlı kaldığı turizm sektöründe az sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven algıları üzerindeki etkisini belirlemektir.

Otantik liderlik ile örgütsel güven arası ilişki incelenirken Sosyal Değişim Teorisi'nden faydalanılmıştır. Bu teoriye göre insanlar karşılıklı güven ilişkisi ile kaynak değişimine girerler. Güven sosyal değişim teorisinin merkezinde yer alır (Liao, 2008). Bu çerçevede otantik liderler ile çalışanları arasında değişime konu olan unsur, çalışan açısından bakıldığında yöneticisinin dürüstlüğü, ahlaki standartları, yardımseverliği gibi özelliklerinin bir sonucu olarak algıladığı güven hissidir. Otantik lider açısından bakıldığında ise oluşturulan güven ikliminde işine bağlı, sadık ve verimli çalışanlarla birlikte kazanılacak örgütsel başarı olarak görülebilir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otantik liderlik ve örgütsel güven ile ilişkili kavramsal çerçeveye, ilgili çalışmalara ve teoriye yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırma metodolojisi ve bu metodolojiye dayalı olarak elde edilen bulgulara değinilmiştir. Son bölümde ise tartışma ve sonuçlar ışığında katkı ve gelecek çalışmalara öneriler sunulmuştur.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Sosyal Değişim Teorisi**

1960 ve sonrasında Blau tarafından ortaya çıkarılan Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), sosyal değişimlerle birlikte bireylerin davranışlarını açıklamak için ifade edilmiştir. Bu teori, “karşılık normu”nun altını çizerek sosyal değişim durumlarında bir bireye karşı olumlu bir tutum gösterildiğinde, aynı birey için karşılığında belirlenmemiş bir olumlu tutum veya davranış tepkisinde bulunma yükümlülüğünün ortaya çıktığını ifade etmektedir (Çetin ve Şentürk, 2016).

Sosyal değişim teorisine göre bireylerin aralarındaki sosyal değişimlerde de ekonomik değişimlere benzer bir şekilde değişime yönelik kaynak, kazanç ve maliyetler söz konusu olmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 880). Bu teoriye göre birey sosyal değişimden elde edeceği fayda beklentisi ile mantıklı davranacaktır. Bu bulgulara göre Sosyal Değişim Teorisi, insanların diğer insanlarla fayda ve maliyeti kendi değerlendirmelerine dayalı olarak ilişkiye girdiklerini öne sürer. Yani kişi diğerleri ile ilişkiye girerek elde edeceği faydayı artırmaya çalışır. Bireyler gelecekteki karşılık beklentisi ile etkileşime girdiklerinden bu faydaların somut olmasına gerek yoktur (Razak, Pangil, Zin, Yunus, ve Asnawi, 2016). Diğer bir deyişle

bireylerin karşılıklı etkileşimden elde edecekleri fayda soyut olabilir. Güven, bireylerin karşılıklı etkileşimden elde edebilecekleri en önemli soyut faydalardan biridir (Liao, 2008).

## 2.2. Otantik Liderlik

Otantik liderlik konusu son zamanlarda hem uygulama hem de akademi kapsamında giderek daha fazla ilgi görmeye başlayan konular arasında yer almaktadır (Avolio ve Gardner, 2005; Hsieh ve Wang, 2015; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, ve Peterson, 2008). Otantik liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için otantiklik kavramının bilinmesi gerekmektedir.

Otantiklik kavramının kökleri Yunan felsefesine dayanmaktadır ve bir Yunan vecizesi olan ve Delphi'deki Apollo Tapınağında yazan "kendini bil" ifadesi ile yansıtılmaktadır (Gardner, Coglisser, Davis, ve Dickens, 2011). Psikolojik bir kavram olan otantiklik, kişinin bilmesinin, kabulünün ve eylemlerinin inançlarına, tercihlerine ve duygularına uygun olmasını ifade etmektedir. (Wong ve Cummings, 2009). Otantiklik kişinin kendini bilmesi, kendini doğru ifade edebilmesi ve kendine karşı açık ve net olmasıdır. Otantiklik bireyin değer yargılarına, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olmasını gerektirmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736). Bu nedenle, otantiklik kişinin kendini bilmesini ve gerçek düşünce ve davranışlarını ifade ederken kendi doğrularına uygun hareket etmesini içerir (Gardner vd., 2011). Dolayısıyla öz bilinç ve öz tutarlılık otantik liderliğin iki önemli öncülü olarak görülmektedir (Peus, Wesche, Streicher, Braun, ve Frey, 2012).

Otantik liderlik hem pozitif psikolojik kapasiteden hem de liderlerin bir kısmı ve ortakları üzerinde yüksek öz farkındalık ile pozitif öz-yönlendirmeyle sonuçlanan gelişmiş örgütsel bağlamdan yararlanan ve öz gelişimi destekleyen bir süreçtir (Avolio ve Gardner, 2005; Wong ve Cummings, 2009). Dönüşümsel, karizmatik, etik ve hizmetkâr liderlik gibi pozitif liderlik tarzlarının temelini oluşturmaktadır (Wong ve Cummings, 2009).

Avolio, otantik liderliği "Kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ahlaklı bireyler" olarak tanımlamıştır (Akt. Kesken ve Ayyıldız, 2008: 737). Otantik liderlik, liderlerin çalışanlarına otantik davranmasını, değerleri ile eylemlerinin tutarlı olmasını ve kurumun faydası için çalışanlarla birlikte çalışmasını gerektirmektedir (Hsieh ve Wang, 2015; Walumbwa vd., 2008).

Otantik lider, başkalarının ahlaki bakış açılarını, nasıl düşündüğünü ve davrandığını bilen, bilgi ve gücünün farkında olan; faaliyet gösterdiği alanı tanıyan; güvenilir, umutlu, mutlu, iyimser ve yüksek ahlaki karaktere sahip bireydir (Avolio ve Gardner, 2005; Yammarino, Dionne, Schriesheim, ve Dansereau, 2008). Otantik liderler çevreleri ile karşılıklı güven ilişkileri kurmalarının yanı sıra, kişisel değerlere önem veren, iç disiplini yüksek, ahlaklı ve iş arkadaşları ve çalıştıkları kurumun mutlulukları ile mutlu olan bireylerdir (Akgündüz, 2012: 18). Bu yönleri ile destekleyici bir örgüt kültürü oluşturarak öz farkındalığın artmasını sağlar ve pozitif psikolojik davranışın gelişimine destek olur (Wong ve Laschinger, 2013). Öz farkındalığı yüksek olan otantik lider, davranışlarında açık ve nettir. Sahip olduğu bilgi ve tecrübesini diğerleri ile paylaşır, başkalarının fikirlerini kabul eder, kendi değerlerini, mutluluklarını, duygu ve hedeflerini açığa vurur ve böylece takipçilerinin onları değerlendirmelerini sağlar. Otantik olmak doğal, orijinal olmayı kopya olmamayı ifade eder (Černe, Jaklič, ve Škerlavaj, 2013). Otantik liderler güçlü ahlaki inançlarla yönlendirilir ve baskı altında olsalar dahi bu derin inançlarına uygun hareket ederler. Güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi bilmektedirler ve liderliklerinin başkaları üzerindeki etkisini anlamaya çalışırlar (Peus vd., 2012). Otantik bir lider, sadece kendisi için doğru değil, aynı zamanda takipçilerinin öz farkındalık ve psikolojik güç kazanabilecekleri şekilde davranmakta, görevi başarma ve ortaklaşa gelişimin birbirleri ile sıkı ilişkili önemli unsurlar olduğunu bilmektedirler (Jensen ve Luthans, 2006). Otantik liderler bu özellikleri ile iş yerlerinde kaliteli ilişkiler geliştirebilirler ve böylece çalışanların işlerine aktif olarak katılımını sağlarlar, iş yerine bağlılığı ve performansı artırabilirler (Wong ve Laschinger, 2013).

Otantik liderlik, öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018: 1086).

*Öz farkındalık:* Bireyin bilgi, deneyim ve tecrübesine ilişkin temel farkındalığını içerir (Avolio ve Gardner, 2005: 324). Bireyin “sürekli olarak kendine has yeteneklerini, güçlü yanlarını, amaç duygusunu, temel değerleri, inançları ve arzuları anladığı bir süreç”tir (Wong ve Cummings, 2009). Öz farkındalığı yüksek olan birey zayıf yönlerini azaltabilmekte, güçlü yanlarını ise daha da geliştirebilmektedir (Hırlak ve Taşlıyan, 2018: 1086). Sahip olduğu karakter, bilgi, beceri ve değer yargılarının davranışları üzerindeki etkisinin farkındadır (Baykal, 2017: 54). Sadece kendi güçleri ve limitlerinin farkında değil aynı zamanda diğerlerini nasıl etkileyeceklerinin de farkındadırlar (Wong ve Laschinger, 2013).

*İlişkisel şeffaflık:* Kişinin kendisini açıkça ifade edebilmesi, samimiyeti (Hırlak ve Taşlıyan, 2018: 1086) ve inandığı doğrularının olumlu ve olumsuz yanlarını görebilmesidir

(Akgündüz, 2012: 34). Bireyin ilişkilerinde açık olması, sahte olmaması ve karşı tarafa güven vermesidir (Baykal, 2017: 54). Otantik liderler bu yolla diğerlerinin duygu, düşünce ve sıkıntıları ile ilgilenirler (Wong ve Laschinger, 2013).

*Karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi:* Liderin temel değerleri ile davranışlarının tutarlı olmasıdır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018: 1086). Kişinin kendisi ve çevresi ile ilgili değerlendirmelerinde objektif olması kendisi ile ilgili değerlendirmelerde benmerkezci olmamasını ifade eder (Baykal, 2017: 54). Liderin karar vermeden önce ilgili tüm verileri objektif olarak analiz ettiği gerçeğine dayanır (Peus vd., 2012). Önemli kararları vermeden önce takipçilerinden olumlu ve olumsuz eşit katkı ve bakış açıları sunmalarını ister (Wong ve Laschinger, 2013).

*İçselleştirilmiş ahlak anlayışı:* Bireyin kendi değer yargıları, seçim ve ihtiyaçları ile uyumlu davranması başkalarından gelen baskılara göre hareket etmemesi, kendi etik standartlarına göre hareket etmesidir (Baykal, 2017: 54). Lider, grup, örgüt ya da toplum baskısı olsa dahi içsel ahlaki standart ve değerleri ile yönlendirilir (Peus vd., 2012). Yüksek etik ve ahlaki standartları ile model olur (Wong ve Laschinger, 2013).

### 2.3. Örgütsel Güven

Güven kavramı farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte tüm tanımların iki temel ortak noktası olduğu görülmektedir. Bunlar biri pozitif beklenti diğeri ise kırılabilirliği kabul etme istekliliğidir. Pozitif beklenti, güvenenin güvenilenin yetkin, dürüst ve yardımseverliğinden emin olması; kırılabilirliği kabul ise diğerlerine güvenme eğilimini yansıtmaktadır (Chughtai vd., 2015).

İşcan ve Sayın (2010: 201), güven kavramını bir tarafın karşı taraftan zarar görmeyeceği, istismara uğramayacağı ya da karşı taraftan fayda göreceğine dair beklentisi olarak tanımlanmaktadır. Demircan ve Ceylan (2003) güven için “Bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı” veya “ bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisi” ifadesini kullanmaktadır. Jones ve George (1998), güveni insanların değerleri, tutumları, ruh halleri ve duyguları arası etkileşimin çıktısı olarak görmektedir. Norman, Avolio, ve Luthans, (2010) ise güveni artan karmaşıklık ve belirsizlikten dolayı hızla değişen çevrede hayati öneme sahip olan örgüt üyeleri arasındaki işbirliğinin etkinliğini ve kalitesini etkileyen en etkili bileşen olarak tanımlamıştır.

Güven, iki kişi arasında karşılıklı anlayış gerektirmektedir. Bu anlayış çerçevesinde kırılğanlıklar istismar edilmeyecektir. Bireyler birbirleri ile saygı temelinde ilişki kurarlar ve birbirlerine hürmet ederler. Bireyler arası güven, diğer özellikli bireyin belli özelliklerine ilişkin inançlar olarak kavramsallaştırılabilir. Bu özellikler tipik olarak iş arkadaşları ve liderlerin güvenilirlik, dürüstlük, yardım severlik, doğruluk ve yetkinliğini içerir (Ahamed, Hassan, ve Hashim, 2013:155). Dolayısıyla bireyler arası güvenin oluşabilmesi, tarafların birbirlerinin doğruluğuna, dürüstlüğüne, ahlakına inanmaları ve isteyerek birbirlerine zarar vermeyeceklerini bilmelerine bağlıdır. Ayrıca, riskli bir durum ile karşılaşıldığında bir başkasının davranışına itimat edilmesi de güven anlamına gelmektedir (Büte, 2011).

Güven, hesaplanmış, bilgiye ve özdeşleşmeye dayalı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Hesaplanmış güven, karşı tarafa güven duymanın fayda, zarar ve maliyetlerini dikkat alır. Bilgiye dayalı güven, “diğerini yeterince bilme ve davranışını kestirebilme” anlamına gelmektedir. Özdeşleşmeye dayalı güven ise, bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini anlaması ve birbirlerine itimat etmesidir. Karşılıklı anlayış güveni geliştirir (İşcan ve Sayın, 2010: 201).

Algılanan örgütsel güven ise, bireyin çalıştığı kurum tarafından destek gördüğüne ilişkin algısı, liderinin doğru sözlülüğüne ve verdiği sözü yerine getireceğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003). Diğer bir deyişle örgüte duyulan güven, bireyin çalıştığı kurumun kendisine zarar vermeyeceğine veya menfaatini düşüneceğine ilişkin algısıdır (Büte, 2011). Örgütsel güvenin tesis edildiği işletmelerde işe bağlılık, iş tatmini, işe devam ve motivasyon yüksekliği gibi olumlu durumlar yaşanırken güvenin olmadığı işletmelerde tam tersi durumlar gözlenmektedir. Çalışanlar arası açık iletişim olduğu, bilgi paylaşımı ortamının oluşturulduğu ve alınan kararlarda çalışanların da söz sahibi olduğu işletmelerde karşılıklı güven ilişkilerinin daha kolay sağlandığı görülmektedir (Korkmaz, 2017: 441).

Örgütsel güven, yöneticiye ve örgüte güven olarak iki başlık altında incelenmektedir.

*Yöneticiye güven*, karşılıklı saygı, iş birliği, bağlılık, güvenilirlik ve eşitliğe dayalı lider-üye ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Etkili liderlik güveni ayrıca Sosyal Değişim Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teori, lider ve üyenin karşılıklı fayda ilişki içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Takipçi liderine güven duyduğunda liderin eylemlerine karşı kırılğanlık isteği artmaktadır ve haklarının ve çıkarlarının istismar edilmeyeceğini bilmektedir (Ahamed vd., 2013).

*Örgüte güven* ise çalışanın kurumunun politika ve eylemlerine olan kırılğanlık isteğidir. Kişiler arası güvenden farklı olarak kişinin kurumuna olan güveninin artması maaş artışı ve terfi gibi ekonomik tekliflerle artırılabilir (Hassan ve Ahmed, 2011).



## 2.4. Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Örgüt çalışanları bazı bireyleri kendilerinden menfaat sağlayan güvenilmez gibi algıladıklarında onlara saygı duymazlar. Hakkını veren ve ilgisini kötüye kullanmayacağını düşündükleri liderlere güvenirlirler (Akgündüz, 2012: 24). Bu bağlamda yüksek etik standartlara sahip olan otantik liderler özgeci, dürüst, güvenilir olmaları ile pozitif bir rol model olmakta ve lider takipçi ilişkisinin gelişmesini sağlamaktadır. Bu durum ise işletmede güven ortamı yaratmaktadır (Wong ve Cummings, 2009). Ayrıca, otantik liderler astlarının mutluluğu ve huzuruna önem vermekte ve düşüncelerini açıklamaları, fikirlerini söylemeleri noktasında onlara destek olmakta, onlar için önemli olan herhangi bir konuda adil ve objektif karar vermeye çalışmaktadırlar. Böylesi davranışlar astın üstüne karşı güven duymasını sağlamaktadır (Chughtai vd., 2015; Engelbrecht vd., 2017).

Otantik liderler “öz farkındalığı” ve “kendi kendini düzenlemeyi” temel aldıklarından lider ve kurum çalışanları için güvene dayalı bir ortam oluşturmada önemli bir rol üstlenmektedir (Küçüközkan ve Yüksekbilgili, 2017: 149). Bu güven ortamı insanlara güçlü yönlerini daha da geliştirmeleri, düşünce yapılarını genişletmeleri, doğru kararlar almaları ve zamanla çalışmış oldukları kurumun performansına daha fazla katkı yapmalarını sağlamaktadır (Jensen ve Luthans, 2006).

Davranışları ve eylemleri arasında tutarlı olmayan ya da sıklıkla yalan söyleyen liderler takipçileri tarafından güvenilmezdir. Aksine, otantik liderlerin destekleyici davranışları ile takipçileri tarafından güvenilir olması beklenmektedir. Şeffaflık ve tarafsızlık otantik liderlerin temel özelliğidir ve ayrıca güvenin inşası için temel önemdedir (Gardner, Avolio, Luthans, May, ve Walumbwa, 2005). Bu ilişkisel şeffaflık takipçilerin liderine güven beslemesini sağlamaktadır. Öz farkındalığı olan, değerleri yüksek ahlaki standartlara dayanan ve değerlerine göre hareket eden liderler, takipçileri ile bilgilerini paylaşır ve düşüncelerini açıkça ifade eder. Ayrıca, otantik liderler söz ve eylemlerinde tutarlı, çalışanlarına karşı ilgili, geri dönüt almaya ve vermeye isteklidir. Tüm bu özellikleri otantik liderlerin astlarının güvenini kazanmasını sağlamaktadır (Agote, Aramburu, ve Lines, 2016).

Diğer taraftan, yöneticinin otantik liderliği ile çalışanın bunu algılaması uyumlu ise çalışan güveni kazanılabilir. Eylem veya algılamadaki bu uyum ve güven çalışan ve yönetici arası iş birliğini kolaylaştırır ve dahası, çalışanın işe bağlılığını artırır. İşe bağlılık ise çalışan verimliliği ve müşteri memnuniyeti gibi örgütsel performans çıktıları ile pozitif ilişkilidir (Hsieh ve Wang, 2015).



Otantik liderlik ile güven arası ilişki Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanabilmektedir. Bu teoriye göre, lider ve emrindekiler arası ilişkinin kalitesi yüksek olduğunda güven artmaktadır. Ayrıca teori, yöneticiden astına yöneltilen pozitif ve faydalı eylemlerin astlarda aynı şekilde karşılık verme yükümlüğü üretmesi neticesinde yüksek kalite değişim ilişkisinin ortaya çıktığını öne sürmektedir (Blau, 1964). Teoriye göre eğer her iki taraf da değişimin belli kurallarına uyarsa yöneticiler ve çalışanlar arası ilişki güvene, sadakate ve karşılıklı bağlılığa dönüşmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875).

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.1. Amaç, Evren ve Örneklem**

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmeleri çalışanlarının otantik liderlik algılarının örgütsel güven algıları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla, Rize’de hizmet veren Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme ve yatırım belgeli konaklama işletmeleri çalışanlarından anket aracılığı ile veriler toplanmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Rize’de 2019 yılı itibariyle faaliyet gösteren 24 adet işletme ve yatırım belgeli işletme bulunmakla ve bu işletmelerde toplam 967 personel çalışmaktadır. Sekaran (2003:294)’ tarafında geliştirilen belli evrenler için örnekleme hesaplama formülüne göre evren hacminin 967 olması halinde 278 örneklem yeterli görülmektedir. Bu aşamadan sonra belirlenen örneklem sayısına ulaşıncaya kadar veriler kolayda örneklem yöntemi ile toplanmıştır. Sonuçta 298 geçerli anket elde edilmiştir.

#### **3.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde yer alan otantik liderlik algısı 1’den (*Hiçbir zaman*) 5’e (*Her zaman*) değişen 5 seçenekli likert ölçeği üzerinden ölçülmüştür. Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Tabak ve arkadaşları (2012) tarafından Türkçe ’ye uyarlanan ölçek 16 madde ve 4 boyuttan (*öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi*) oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan örgütsel güven algısı 1’den (*Tamamen katılmıyorum*) 5’e (*Kesinlikle katılıyorum*) değişen 5 seçenekli likert ölçeği üzerinden ölçülmüştür. Büte’nin (2011: 183); İslamoğlu ve arkadaşları (2007) ve Demircan’ın (2003) ölçeklerinden derleyerek oluşturduğu ölçek 20 madde ve 2 boyuttan (*Örgüte güven, yöneticiye güven*) oluşmaktadır. Son bölümde ise katılımcıların profillerini belirlemeye yönelik çoktan seçmeli sorular (*cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki görev*) yer almaktadır.

Ölçme aracının güvenilirliğini ve anlaşılabilirliğini değerlendirmek için 50 kişi ile ön test gerçekleştirilmiştir. Araştırılan konuya göre değişmekle birlikte ön test için bu sayı yeterli görülmektedir (Karasar, 2009:156). Ön test sonucunda otantik liderlik ölçeğinden 15 ve 16. maddeler, otantik liderlik ölçeğinde ise 18, 19 ve 20. maddeler içsel tutarlılığı bozduğu ve cevaplayıcılarca iyi anlaşamadığı gerekçeleri ile ölçeklerden çıkartılmıştır. Bu aşamadan sonra katılımcıların çalıştıkları kurumlardan izin alınarak anketler dağıtılmış ve daha sonra toplanmıştır. 298 geçerli anketin analizlere alınabileceği görülmüştür. Veriler analize alınmadan önce hatasızlık, uç değer ve normallik varsayımları açısından değerlendirilmeye alınmıştır. Bu aşamada 279, 289, 268, 291, 253, 236, 234 ve 262. gözlemlerin uç değer olması nedeniyle analiz dışı bırakılmasına karar verilmiştir. Sonuç olarak 290 anket analize alınmıştır. Normallik varsayımı için otantik liderlik algısı ölçeği ve örgütsel güven algısı ölçeklerini oluşturan maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin  $\pm 1$  sınırları içinde veya 0'a yakın olması normal dağılıma bir kanıt olarak gösterilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu aşamada otantik liderlik algısı ölçeğinde 2,4 ve 5. maddeler, örgütsel güven ölçeğinde ise 8 ve 10. maddeler normal dağılımı bozduğu için analiz dışı bırakılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 1' de görülmektedir. Buna göre, hem otantik liderlik ölçeğinin hem de örgütsel güven ölçeğinin normal dağılım koşullarını sağladığı ifade edilebilir.

**Tablo 1.** Ölçeklere İlişkin Normal Dağılım Sonuçları

	Normal Dağılım			
	Çarpıklık		Basıklık	
	İst.	s.s	İst.	s.s
<b>Otantik liderlik</b>				
Benim yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	-,131	,143	-1,205	,285
Benim yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	-,209	,143	-1,082	,285
Benim yöneticim liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	-,099	,143	-1,002	,285
Benim yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.	-,268	,143	-1,192	,285
Benim yöneticim insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	-,396	,143	-,922	,285
Benim yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	-,332	,143	-,968	,285
Benim yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	-,581	,143	-,671	,285
Benim yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.	-,447	,143	-,921	,285
Benim yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	-,309	,143	-1,191	,285
Benim yöneticim derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	-,126	,143	-1,237	,285
Benim yöneticim sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	-,449	,143	-,884	,285
<i>Yanıt Kategorileri: 1. Hiçbir zaman..... 5. Her Zaman</i>				
	Normal Dağılım			
	Çarpıklık		Basıklık	
	İst.	s.s	İst.	s.s
<b>Örgütsel Güven</b>				
Çalıştığım işletme dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	-,248	,143	-1,300	,285
Çalıştığım işletme toplumda olumlu bir imaja sahiptir.	-,273	,143	-1,221	,285
Çalıştığım işletme huzurlu ve adil bir çalışma ortamıdır.	-,146	,143	-1,153	,285
Çalıştığım işletme işe alımı ve oryantasyonu önemser.	-,330	,143	-1,052	,285
Çalıştığım işletme çalışanlarında bağlılık yaratır.	-,182	,143	-1,036	,285
Çalıştığım işletme parasal güce sahip bir kurumdur.	-,295	,143	-1,276	,285
Çalıştığım işletme çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	-,390	,143	-1,066	,285
Çalıştığım işletme çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.	-,525	,143	-,838	,285
Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir	-,013	,143	-1,400	,285
Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.	-,238	,143	-1,273	,285
Yöneticim kendine güvenir.	-,254	,143	-1,195	,285
Yöneticim gerginlik yaratmaz.	-,119	,143	-1,126	,285
Yöneticim bilgisini paylaşır.	-,308	,143	-1,048	,285
Yöneticim dürüst ve adildir.	-,332	,143	-1,363	,285
Yöneticim tam bir takım lideridir.	-,471	,143	-1,042	,285
<i>N=290</i>				
<i>Yanıt Kategorileri: 1. Tamamen Katılmıyorum..... 5. Kesinlikle Katılıyorum</i>				

### 3.3. Güvenilirlik Ve Geçerlilik

Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach alfa ( $\alpha$ ), yapı geçerliliği ise faktör analizi ile değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2010: 123). Yapılan faktör analizleri sonucunda, örgütsel güven ölçeğine ilişkin 12 ve 13. Maddeler, otantik liderlik ölçeğine ilişkin ise 10 ve 12. Maddeler 0,40'ın altında faktör yükü aldığı için analizden kaldırılmıştır (Hair vd., 1998: 116). Son olarak yapılan faktör analizi sonucunda her iki ölçek için de faktör analizi çizgi grafiği eğimin birinci noktada bittiğini göstermiştir. Bu yüzden tek faktörlü çıkarım yapılmasına karar verilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmada otantik liderlik ölçeği 9 madde tek boyut, örgütsel güven ölçeği ise 13 madde tek boyuttan oluşmuştur. İlgili sonuçlar Tablo 2 ve 3'te görülmektedir.

Açımlayıcı faktör analizinde temel bileşenler ve varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği testi ve Bartlett Küresellik testi değerlerine bakılmıştır. KMO değerleri 0,50'nin üzerinde bulunmuştur. Bartlett testi ise 0,05 önem derecesinde anlamlıdır. Bu sonuçlar veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Yükü	Varyans	Ort.	Alfa
Örgütsel Güven	Çalıştığım işletme toplumda olumlu bir imaja sahiptir.	,896	67,784	3,340	,941
	Yöneticim kendine güvenir	,890			
	Çalıştığım işletme işe alımı ve oryantasyonu önemser.	,860			
	Yöneticim bilgisini paylaşır.	,855			
	Çalıştığım işletme dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	,852			
	Çalıştığım işletme huzurlu ve adil bir çalışma ortamıdır.	,845			
	Yöneticim gerginlik yaratmaz.	,845			
	Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.	,845			
	Çalıştığım işletme çalışanlarında bağlılık yaratır.	,813			
	Çalıştığım işletme parasal güce sahip bir kurumdur.	,765			
	Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.	,752			
	Çalıştığım işletme çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.	,748			
	Çalıştığım işletme çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	,710			

**Notlar:** Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliği: 0,767 ; Bartlett's Test of Sphericity için  $X^2$ : 8570,770; df: 78;  $p=,000$  ; Yanıt Kategorileri: 1. Tamamen Katılmıyorum..... 5. Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 2'ye göre, örgütsel güven ölçeği faktör analizi için KMO testi %76,7 (,767)'tür. Kritik değer olan 0,50 değerinin üzerindedir. Barlett testi ise anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Bu nedenle veri seti faktör analizi için uygundur. 13 madde toplam varyansın yaklaşık %68'ini oluşturmaktadır. Faktör yük değerleri ,710 ile ,896 arasında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,941 olarak hesaplanmıştır. Bu güvenilirlik katsayısı test puanlarının güvenilirliği için yeterlidir (Büyüköztürk, 2010: 171).

**Tablo 3.** Otantik Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Yükü	Varyans	Ort.	Alfa
Otantik liderlik	Benim yöneticim kararlarını değer yargılarına göre verir.	,869	60,775	3,295	,918
	Benim yöneticim yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	,856			
	Benim yöneticim insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	,843			
	Benim yöneticim liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	,820			
	Benim yöneticim herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	,814			
	Benim yöneticim başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur	,755			
	Benim yöneticim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	,748			
	Benim yöneticim karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.	,658			
	Benim yöneticim ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	,612			

**Notlar:** Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliği: 0,815 ; Bartlett's Test of Sphericity için  $X^2$ : 2233,191; df: 36;  $p=,000$  ; Yanıt Kategorileri: 1. Hiçbir zaman..... 5. Her Zaman

Tablo 3'te otantik liderlik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre, KMO testi %81,5 (,815)'tür. Kritik değer olan 0,50 değerinin üzerindedir. Barlett testi ise anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Dolayısıyla, otantik liderlik ölçeği veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. 9 maddenin açıkladığı toplam varyans yaklaşık

%61'dir. Faktör yük değerleri 0,612 ile 0,869 arasında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,918 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre ölçek güvenilirlik eşik değerini karşılamaktadır.

#### 4. BULGULAR

Rize'de hizmet veren Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme ve yatırım belgeli konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 4'te verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %63,4'ü erkek ve %51'i evlidir. %43,3'ü orta öğretim mezunu iken %38,9'u yükseköğretim mezunudur. Katılımcıların yaklaşık %70'i 21-40 yaş aralığındadır. Yaklaşık %71'i konaklama işletmelerinde çalışan pozisyonunda görev yapmaktadır.

**Tablo 4.** Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Dağılımları

Değişkenler	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	101	36,6
	Erkek	189	63,4
Medeni Durum	Evli	140	49,0
	Bekar	150	51,0
Eğitim Durumu	İlköğretim ve altı	52	17,8
	Ortaöğretim	126	43,3
	Yükseköğretim	113	38,9
Yaş	20 yaş ve altı	44	15,1
	21-30 yaş	107	36,9
	31-40 yaş	95	32,9
	41-50 yaş	36	12,4
	51- yaş ve üzeri	8	2,7
İşletmedeki Görev	Yönetici	84	29,5
	Çalışan	206	70,5

Tablo 5 otantik liderlik ile örgütsel güven arası güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $r = ,822$ ,  $p < .05$ ). Bu bulguya göre, çalışanlar otantik liderlik algısına ilişkin pozitif bir tutum sergilediklerinde çalışmış oldukları konaklama işletmesine yönelik güvenleri de aynı şekilde olumlu olarak artmaktadır. Ayrıca her iki ölçeğinde ortalamasına bakıldığında katılımcıların otantik liderlik ve örgütsel güven algılarının ortalamasının bir üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Korelasyon Analizi

	Ort.	ss.	Otantik liderlik
Otantik liderlik	3,22	1,062	
Örgütsel güven	3,33	1,041	0822**

\*\* korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 6'da regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Değişkenler arası pozitif yönlü güçlü bir ilişki görülmektedir ( $b = 0,822$ ;  $t = 4,24$ ). Ayrıca belirlilik (determinasyon) katsayısı  $R^2 = 0,675$  olarak hesaplanmış olup örgütsel güven algısındaki değişimin %67'sinin otantik liderlik algısına bağlı olduğu belirlenmiştir.

Diğer bir deyişle otantik liderlik algısındaki olumlu yönde bir birimlik artış örgütsel güven algısı üzerinde olumlu yönde 0.838 birimlik artışa neden olacaktır. Bu katsayıya ilişkin *t* değeri de her düzeyde anlamlı olduğundan ( $p=0.000$ ) otantik liderlik değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 6.** Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	<i>t</i> değeri	Anlam Düzeyi
	$\beta$	Std.hata	Beta		
Sabit	,501	,118		4,244	,000
Otantik liderlik	,838	,034	,822	24,814	,000

R=,822; R<sup>2</sup>=,675; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=,674; F=615,737; p=,000 ; Bağımlı Değişken: örgütsel güven

## 5. SONUÇ

İşletme çalışanlarının yöneticilerine karşı algıladıkları güven onların işlerine bağlılığını artırmakta ve verimliliklerini yükseltmektedir (Wong ve Cummings, 2009). Otantik liderlerin olduğu işletmelerde çalışanların örgütsel güven düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Chughtai vd., 2015). Otantik liderler sağlamış oldukları güven ortamı ile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve başarısı üzerinde olumlu yönde önemli bir etkiye sahiptir (Engelbrecht vd., 2017). Bu durum Sosyal Değişim Teorisi ile de açıklanabilmektedir. Buna göre lider ve çalışan arası karşılıklı paylaşıma tabi olan unsurlar vardır. Örneğin çalışanlar yöneticileri ile adil, yardımsever ve arkadaşça ilişkiler kurmak ister. Bu olduğunda yöneticisine bağlılığı artar ve ona destek olur. Bu ise her iki tarafın da birbirlerine karşılıklı güven sağlaması ile gerçekleşir (Hsieh ve Wang, 2015).

Turizm sektörü özelinde otantik liderlik konulu çalışmaların gelişim aşamasında olduğu görülmektedir (Qiu vd., 2019; Gatling vd., 2014; Ling vd., 2017). Mevcut araştırmaların daha çok eğitim (Cemaloğlu ve Çağatay, 2012), imalat (Hsieh ve Wang, 2015), sağlık (Stander vd., 2015) alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Türkiye’de ise otel işletmeleri alanında otantik liderlik konulu az çalışmanın yapıldığı (Akgündüz, 2012; Ayça, 2016) görülmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde otantik liderlik ve bu yeni liderlik anlayışının çalışanlar üzerinde nasıl bir değişime neden olduğu farklı nitelikte turizm işletmeleri açısından belirgin değildir. Bu çerçevede, ilgili yazındaki bu boşluk dikkate alınarak, bu çalışmada Sosyal Değişim Teorisine dayanarak Türkiye’de Rize ili kapsamında faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, Rize ili kapsamında faaliyet gösteren konaklama işletmeleri iş görenlerinin otantik liderlik algılarının ortalamaya yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuç 4 ve 5- yıldızlı otel işletmelerinde otantik liderlik tarzının konu edinildiği diğer çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir (Ayça, 2016). İlaveten, benzer şekilde katılımcıların örgütsel

güven algılarının da ortalamaya yakın olması Türkiye'deki otel işletmeleri kapsamında gerçekleştirilen diğer çalışmaların sonuçları ile (Akgündüz, 2014) paraleldir.

Araştırmanın diğer bir sonucu ise otantik liderlik ve örgütsel güven arası yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olmasıdır. Ayrıca otantik liderlik örgütsel güvenin önemli bir öncülüdür. Elde edilen bu sonuç literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir (Yücel ve Kılıç, 2017; Korkmaz, 2017; Özkara, 2017; Yangın, 2017; Hassan ve Ahmed, 2011; Bird vd., 2009; Hsieh ve Wang, 2015; Xiong vd., 2016). Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel güven algıları yöneticilerinin kendilerine karşı olan tutumundan etkilenmektedir. Çalışanları arasında ayırım yapmayan, davranış ve sözlerinde ahlaki kurallara riayet eden, şeffaf ve kendini bilen yöneticiler çalışanlarına güven vermektedir (Qiu vd., 2019 ve Ling vd., 2017).

Bu çalışma çeşitli teorik katkılar sunmaktadır. Birincisi, konaklama işletmelerinde yeni liderlik tarzı üzerine yapılan ampirik çalışmaların emekleme aşamasında olduğu görülmektedir. Bu çalışma otel işletmelerinde otantik liderlik ve örgütsel güven ilişkisini konu edinen az çalışmadan biridir (Ling vd., 2017; Qiu vd., 2019). Dahası, otantik liderlik ölçeği ilk olarak bu çalışma ile Türkiye'deki doğa temelli otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. İkincisi bu çalışma otantik liderlik ve örgütsel güven ilişkisini sosyal değişim teorisi ile açıklayabilmesi yönü ile de teoriye katkı sunmaktadır. Üçüncüsü bu çalışma, otantik liderlik ve örgütsel güven bilgisini geliştirmesi yönü ile hem liderlik hem de turizm literatürüne katkı yapmaktadır.

Bu çalışma sonuçları ile turizm işletmesi yöneticilerine de çeşitli faydalar sunmaktadır. Turizm sektörü sürekli olarak kendini yenilemekte ve turistlerin talep ve beklentileri de değişmektedir (Tajeddini, 2010). Bu değişime cevap vermek zorunda olan turizm işletmeleri konuklarla yakın ilişki içerisinde olan ön bölge çalışanlarına güven vermeli ve onlara destek olmalıdır. Bu noktada yeni liderlik tarzları çalışanların kurumuna olan güvenini artıran en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Valdivia vd., 2019). Bu çalışma sonuçları itibari ile bu görüşü desteklemektedir. Buna göre turizm işletmelerinin başarısı çalışanlarının kuruma olan güvenini artıracak otantik liderlik anlayışının hâkim olması ile mümkündür. Kurumuna güven duyan çalışanın işine bağlılığı artabilir ve gelen konuklarla daha iyi hizmet verebilir (Qiu vd., 2019). Ayrıca bu çalışma turizm işletmeleri yöneticilerine çalışanları ile nasıl bir ast üst ilişkisi içerisinde olmaları gerektiği hususunda da yol göstermektedir. Buna göre bu çalışma, çalışanlarına özgüven aşılama çalışan, hüküm verirken aralarında ayırım yapmayan, denge sağlayan, söz ve davranışlarında ahlaki olan ve şeffaf bir liderlik anlayışının önemine vurgu yapmaktadır. Bu hususlar çalışanların performansının artmasına destek olan örgütsel güvenin



sağlanmasına katkı sağlaması yönüyle turizm işletmelerine yönetsel destek sunmaktadır (Ling vd., 2017).

Birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları vardır. Birincisi bu çalışma kesitsel dizayn edilmiştir. Bu durum yapılar arasında nedensel etki yorumu yapmamızı engellemektedir. Boylamsal araştırma dizaynı sağlam ve güçlü nedensel çıkarımlar yapmamızı sağlayabilir. İkincisi, bu çalışmada kültürel farklılıklar göz ardı edilmiştir. Araştırmacılar uluslar ve hatta aynı ülke içerisindeki bölgeler arası var olan kültürel değer farklılıklarına dikkat çekmektedirler (Wang ve Hsieh, 2013). Önerimiz, gelecek çalışmaların kültürel değişkenlerin otantik liderlik üzerindeki etkisini dikkate almalarıdır. Yöneticiler de hedeflerine etkin bir biçimde ulaşmak istiyorlarsa kültürel farklılıklara uyum sağlamalıdır. Üçüncüsü bu çalışma Rize ilinde faaliyet gösteren ve daha çok doğa turizmine yönelik faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları üzerine yapılmıştır. Bu durum sonuçların Türkiye'deki tüm konaklama işletmeleri için genellenemeyeceğini göstermektedir. Gelecekte bu konuda benzer çalışmaların, özellikle turizm sektöründe daha farklı ve daha büyük örneklem üzerinde yapılması yerinde olacak ve alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Dördüncüsü, bu çalışmada sadece otantik liderlik tarzı incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda araştırmacılar bu liderlik tarzının yanında diğer liderlik türlerinin (etik, paradoksal, güçlendirici) de örgütsel güven üzerindeki etkisini araştırabilir ve karşılaştırmalar yapabilirler (Valdivia vd., 2019). Bu nedenle bu çalışma, konaklama işletmelerinde diğer liderlik tarzlarının örgütsel güven ile sonuçlanacağını anlamamız yönünde de potansiyel araştırma alanları aralamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Agote, L., Aramburu, N., ve Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in The Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Ahamed, F., Hassan, A., ve Hashim, J. (2013). Authentic Leadership, Trust, and Employees' Work Engagement: A Comparative Study Of Islamic and Conventional Banks in Malaysia. *Journal for Global Business Advancement*, 6(2), 152. <https://doi.org/10.1504/jgba.2013.053568>
- Akgündüz, Y. (2012). Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Ayça, (2016). Otantik Liderlik Davranışının İş Tatminine ve Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. İstanbul.
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Baykal, E. (2017). Otantik Liderlik ve Pozitif Çıktıları: Pozitif Örgütsel Davranış Bakış Açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42–64. <https://doi.org/10.29131/uiibd.344724>
- Bird, J. J., Wang, C., Watson, J. R., ve Murray, L. (2009). Relationships among Principal Authentic Leadership and Teacher Trust and Engagement Levels. *Journal of School Leadership*, 19(2), 153–171. doi:10.1177/105268460901900202
- Blau, P. (1964), Exchange and Power in Social Life, *Wiley ve Sons*, New York, NY.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (25), 171-192.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N., ve Çağatay, A. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim* 37(165), 137-151.
- Černe, M., Jaklič, M., ve Škerlavaj, M. (2013). Authentic Leadership, Creativity, and Innovation: A Multilevel Perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
- Chughtai, A., Byrne, M., ve Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An İnterdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Çetin, A., ve Şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi : Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 241–256.
- Demircan N., (2003), Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139–150.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., ve Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- 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. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., ve Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of The Literature and Research Agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gatling, A., Kang, H. J. A., ve Kim, J. S. (2016). The Effects of Authentic Leadership and Organizational Commitment on Turnover İntention. *Leadership ve Organization Development Journal*, 37(2), 181-199.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tahtam, R. L., ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall. Fifth Edition.
- Hassan, A, ve. Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- Hırlak, B., ve Taşlıyan, M. (2018). Otantik Liderliğin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081–1110. <https://doi.org/10.26466/opus.439692>
- Hsieh, C.C., ve Wang, D.S. (2015). Does Supervisor-Perceived Authentic Leadership İnfluence Employee Work Engagement Through Employee-Perceived Authentic Leadership And Employee Trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (18), 2329–2348. doi:10.1080/09585192.2015.1025234
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., ve Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of Different Leadership Styles on Hospitality Workers. *Tourism Management*, 71, 402-420.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M., ve Börü, D. (2007). *Trust in Organization*, İstanbul: İnkılap Kitabevi
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216. <https://doi.org/10.16951/IIBD.82870>
- Jensen, S. M., ve Luthans, F. (2006). Relationship Between Entrepreneurs Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254–273.
- Jones, G. R., ve George, J. M. (1998). The Experience And Evolution Of Trust : Implications For Cooperation And Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kesken, J., ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729–754.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven, *The Journal of Academic Social Science Studies*, (58), 437-454.

Küçüközkan, Y., ve Yüksekbilgili, Z. (2017). Algılanan Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesi: Ebelik Hizmeti Veren Sağlık Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi*, Uşak.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). Yatırım İşletmeler Genel Müdürlüğü Tesis İstatistikleri, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html>

Liao, L. F. (2008). Knowledge-Sharing in RveD Departments: A Social Power and Social Exchange Theory Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1881–1895. <https://doi.org/10.1080/09585190802324072>

Ling, Q., Liu, F., ve Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.

Norman, S. M., Avolio, B. J., ve Luthans, F. (2010). The İmpact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness. *Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002>

Özkara, Z. U. (2017). Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., ve Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>

Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., ve Zhang, R. (2019). The Effects of Authentic Leadership on Trust in Leaders, Organizational Citizenship Behavior, and Service Quality in The Chinese Hospitality İndustry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.

Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., ve Asnawi, N. H. (2016). Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 545–553. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30163-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30163-0)

Stander, F. W., De Beer, L. T., ve Stander, M. W. (2015). Authentic Leadership As A Source Of Optimism, Trust in The Organisation and Work Engagement in The Public Health Care Sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.675>

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Willey and Sons.

Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (Sixth edition)*. United States: Pearson Education

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik çalışması, *İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (4), 89-106.

Tajeddini, K. (2010). Effect of Customer Orientation and Entrepreneurial Orientation on İnnovativeness: Evidence Fromthe Hotel İndustry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.

Teyfur, M., Beytekin, O. F., ve Yalçinkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84–106.

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. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wang, D.S., ve Hsieh, C.C. (2013). The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613–624. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>

Wong, C. A., ve Cummings, G. G. (2009). The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls>

Wong, C. A., ve Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>

Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., ve Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment. *Psychological Reports*, 118 (3), 829–848. doi:10.1177/0033294116644370

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., ve Dansereau, F. (2008). Authentic Leadership And Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective. *Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.004>

Yangın, S. (2017). Çalışanların Otantik Liderlik Algılarının Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.'de Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yücel, İ. ve Kılıç, E. (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri:

Erzincan Üniversitesi'nde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 81-94.