

Elektronik Liderliğin Temel Boyutu: Sanal Teknoloji Yeterliğinin Yöneticiye Duyulan Güvene Etkileri¹ (The Basic Dimension of Electronic Leadership: Effects of Virtual Technology Competence on Trust in Supervisor)

Aynur TAŞ^a Zülfi Umut ÖZKARA^b Belgin AYDINTAN^c

^a Hakkari Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Hakkari, Türkiye. aynurtas@hakkari.edu.tr

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, BSYO, Bankacılık Bölümü, Ankara, Türkiye. umut.ozkara@hbv.edu.tr

^c Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Ankara, Türkiye. belgin.aydintan@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Elektronik liderlik Sanal teknoloji yeterliği Duygusal güven Bilişsel güven Gönderilme Tarihi 29 Haziran 2020 Revizyon Tarihi 9 Eylül 2020 Kabul Tarihi 15 Eylül 2020 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu araştırmanın temel amacı; yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide çalışanların bu yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin aracılık etkisini araştırmaktır. Yöntem – Araştırmanın veri seti; Ankara'daki bir devlet üniversitesinin bir fakülte ve yüksekokulundaki 126'sı akademik ve 36'sı idari personelden elde edilen toplam 162 anketten oluşmaktadır. Veri girişi ve analizleri SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada geçerlilik, güvenilirlik, Pearson korelasyon, hiyerarşik regresyon ve Sobel testi analizleri gerçekleştirilmiştir. Bulgular – Çalışmanın analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güveni, bilişsel güven de çalışanların bu yöneticilerine duydukları duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güveni sadece bilişsel güven üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Başka bir deyişle, kurulan bu mekanizmada bilişsel güven tam aracı değişkendir. Tartışma – Çalışma kapsamında; "yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği düzeyindeki artışın bu yöneticilere duyulan bilişsel ve duygusal güven düzeyleri üzerindeki yükseltici etkileri yoluyla güvenin örgüte sağladığı faydayı arttırmak ve böylece örgüte katkı sağlamak mümkün müdür?" sorusuna cevap aranmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; bu çalışmada kurulan mekanizma sayesinde örgüte katkı sağlamak mümkündür.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Electronic leadership Virtual technology competence Affect-based trust Cognition-based trust Received 29 June 2020 Revised 9 September 2020 Accepted 15 September 2020 Article Classification: Research Article	Purpose – The main purpose of this study is to research the mediating effect of employees' cognition-based trust in their immediate supervisors in the relationship between supervisors' virtual technology competence and employees' affect-based trust in their supervisors. Design/methodology/approach – Dataset of the study consists of total 162 questionnaires gathered from 126 academic and 36 administrative staff at a faculty and college of a state university in Ankara. Data input and analyses were done with SPSS software. Validity, reliability, Pearson correlation, hierarchical regression, and Sobel test analyses were employed in this study. Findings – According to the analysis results of the study, supervisors' virtual technology competence directly affects employees' cognition-based trust in their immediate supervisors in a significant and positive way. And then, cognition-based trust has a direct, significant and positive effect on employees' affect-based trust in these supervisors. Also, supervisors' virtual technology competence indirectly affects employees' affect-based trust in their immediate supervisors only through "cognition-based trust" in a significant and positive way. In other words, cognition-based trust has been a full mediating variable in the established mechanism. Discussion – In this study, answer is sought for the question of "is it possible to increase the benefit of trust to the organization and thus to contribute to the organization through the enhancing effects of an increment in supervisors' level of virtual technology competence on the levels of cognition- and affect-based trust in these supervisors?". According to the research results, it is possible to contribute to the organization thanks to the mechanism established in this study.

¹ Bu çalışma; 4-5 Haziran 2020 tarihleri arasında Ankara'da düzenlenen "International Symposium on Business & Economics (ISBE 2020)" adlı sempozyumda sözlü olarak sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Taş, A., Özkara, Z., U., Aydın, B. (2020) Elektronik Liderliğin Temel Boyutu: Sanal Teknoloji Yeterliğinin Yöneticiye Duyulan Güvene Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2879-2894.

1. GİRİŞ

Dijitalleşmenin dünya genelinde hızlanması ve yayılması ile birlikte bilim insanlarının “elektronik liderliğe” olan ilgisi artmıştır. Özellikle günümüzdeki örgütlerin yönetim ve liderlik süreçlerinde elektronik araçların yoğun bir şekilde kullanılması, elektronik liderlik kavramının örgütsel davranış alanındaki önemini daha da arttırmaktadır. Küresel ölçekte “corona virüs” salgınının yaşandığı bugünlerde yöneticilerin liderliğinde uzaktan erişim yoluyla toplantılar yapılmakta, kararlar alınmakta ve hazırlanan belgelere e-imza yoluyla resmiyet kazandırılmaktadır.

Üniversiteler bağlı oldukları ülkenin bilime ve teknolojiye bakış açısına yön vererek o ülkenin bilimsel ve teknolojik düzeydeki başarısında belirleyici rol oynar. Son dönemlerde bilim ve teknolojiye hızlı ilerlemeler dijitalleşme için uygun bir ortam oluşturmaktadır. Bunun yanında, günümüzde “corona virüs” salgınının yayılmasını engellemek amacıyla insanların sosyal mesafelerini koruyarak örgütlerdeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine imkan tanıyan “dijitalleşme” tüm dünyanın ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. İşte tam da bu bağlamda; işlerin sanal ortamda gerçekleştirilmesine öncülük edecek bilgi, beceri ve tecrübeye sahip yöneticilere örgütlerde ihtiyaç duyulmaktadır. Elektronik liderliğin dijitalleşmenin doğal bir sonucu olduğu dikkate alındığında, üniversite çalışanlarının elektronik liderliğe ilişkin algıları ve bu konunun örgütsel davranış alanındaki diğer değişkenlerle sahip olduğu ilişkiler merak uyandırmaktadır. Üniversite çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında; elektronik liderlik yanında örgütsel davranış yazınında önem arz eden bir konu olan güven kavramı da ele alınmaktadır. Güvenin bir örgütü birarada tutan yapı taşlarından biri olması çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır.

Literatürdeki çalışmalarda (Avolio vd., 2000; Zaccaro ve Bader, 2003; Jawadi vd., 2008); yöneticinin sergilediği elektronik liderlik tarzının sanal takımlarda güven inşa etmesi beklenmektedir. Savolainen (2014)’e göre günümüz örgütlerinde güven oluşumuna lider ve izleyicileri arasındaki güven yön vermektedir. Tam da bu noktada; yöneticinin sergilediği elektronik liderlik tarzı anahtar bir role sahiptir. Politis (2014)’ün çalışmasında; elektronik liderliğin sanal geri bildirim ve destek uygulamasının yönetime güven üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Tekinay’a (2015) göre; yöneticinin elektronik liderlik tarzını sergileyebilmesi için öncelikle sanal teknoloji yeterliğine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca Zaccaro ve Bader (2003)’ün elektronik liderliği ele aldığı çalışmada; bilişsel güvenin duygusal güven oluşumuna zemin hazırladığı iddia edilmektedir. Literatürdeki çalışmalardan (Avolio vd., 2000; Zaccaro ve Bader, 2003; Jawadi vd., 2008; Politis, 2014; Savolainen, 2014, Tekinay, 2015) hareketle bu çalışma kapsamında; yöneticinin sanal teknoloji yeterliğinin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı; yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide çalışanların bu yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin aracılık etkisini araştırmaktır. Örgütsel davranış alanyazınında; hem elektronik liderlik tarzı hem de güven örgüte katkı sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında; “yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği düzeyindeki artışın bu yöneticilere duyulan bilişsel ve duygusal güven düzeyleri üzerindeki yükseltici etkileri yoluyla güvenin örgüte sağladığı faydayı arttırmak ve böylece örgüte katkı sağlamak mümkün müdür?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Çalışmanın araştırma modeli; Karşılıklık Normu’nu (The Norm of Reciprocity- Gouldner, 1960) esas alan Sosyal Değişim Kuramı’na (Social Exchange Theory- Blau, 1964) dayanmaktadır. Setton ve diğerlerine (1996) göre; yönetici ile ast arasındaki olumlu ve faydalı eylemler bu iki taraf arasındaki değiş-tokuş ilişkisinin yüksek kalitede oluşmasını sağlamaktadır. Çalışma çerçevesinde; ast konumunda çalışanların yöneticilerinin sanal teknoloji yeterliğine sahip olduğuna ve bunu iş yerinde kullandıklarına dair algılarının artması durumunda, astların hem yöneticilerinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inançlarının hem de işte ve iş dışında üstleri tarafından önemsenmelerine ve herhangi bir güçlükte karşılaştıklarında onlardan yardım alacaklarına dair inançlarının yükselmesi beklenmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında; araştırma modelinin kurulması ve hipotezinin geliştirilmesi için araştırmanın amacı ekseninde liderlik ve güven konularına ilişkin teorik bilgilere ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği ampirik çalışmalara yer verilmektedir.

2. LİTERATÜR

2.1. Liderlik ve Elektronik Liderlik

Liderlik; “*grubun veya örgütün bir üyesinin, grup veya örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere diğer üyeler üzerinde gösterdiği etkileme çabaları*” olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareketle de lider; “*bir grubun veya örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için grup veya örgüt üyelerini etkileyebilen kişi*” şeklinde açıklanabilmektedir (George ve Jones, 2002: 390). Lider ile yönetici kavramları eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler de olabilir (Şimşek vd., 2008: 243). Lider ve liderlik kavramları; yönetici ve yönetim kavramlarından farklı olmakla birlikte bu kavramlarla ilişkilidir (Erdoğan, 1997: 332). Yönetim; “*yönetim fonksiyonları aracılığı ile kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirme sürecidir*”. Yönetici; “*başkaları vasıtasıyla iş yapmak için yönetim fonksiyonlarını icra eden kişidir*” (Tutar, 2013: 82-83). Hem yönetici kendisine bağlı astlara hem de lider izleyicilerine, bir güç kaynağına dayanarak iş gördürmektedir (Güney, 2012: 341). Liderliğin özünde zorlayıcılığın olmaması, onu yöneticilikten farklılaştırmaktadır. Sıradan bir yönetici sadece sahip olduğu pozisyonun verdiği yetkilere dayanarak astlarına iş yaptırabilirken, lider ise etkileme becerisini kullanarak izleyicilerine iş yaptırabilmektedir (Ergeneli, 2006: 215). O halde; yönetici pozisyonundaki kişi, bir liderlik özelliği olan “*etkileme becerisine*” sahip değilse, bu kişi makamını kaybettiğinde iş yaptırılmaz hale gelir (Özkara, 2018: 124-125).

Güç ve yeti; örgütlerde bir kişinin başkalarına iş yaptırırken kullandığı araçlardır (Can ve Güney, 2011: 246; Tunçer, 2012: 295). Güç; “*bir bireyin diğer bir bireyin davranışını etkileme kapasitesidir*” (Ergeneli, 2006: 207). Yetki ise “*üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı*” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 2007: 193). French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırmada güç kaynakları; yasal güç (yetki, otorite), zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü (bilgiye dayalı güç) ve beğeniye dayalı güç (karizmatik güç/benzeşim gücü) olmak üzere beşe ayrılmaktadır (Aktaran Robbins ve Judge, 2013: 421- 423). Bütün yöneticiler bulunduğu pozisyondan ötürü yasal güce sahiptir. Yasal güç beraberinde zorlayıcı gücü ve ödüllendirme gücünü de getirmektedir. Çünkü yönetici pozisyonundaki bir kişi yetkisi çerçevesinde; astlarına ceza verme ya da onları ödüllendirme hakkına sahiptir. Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için en azından kendi alanında bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olması beklenmektedir. Bu durumda; yönetici başkalarına iş yaptırırken uzmanlık güç kaynağından da yararlanabilir. Yöneticinin bilgi, beceri ve tecrübe sahibinin o kişinin saygınlığını ve böylece beğeniye dayalı gücünü arttıracığı düşünülebilir. Bir yöneticinin; sıradan bir yönetici olmaktan sıyrılarak lider vasfı kazanmasında uzmanlık gücüne ve beğeniye dayalı güce sahip olması önem arz etmektedir (Özkara, 2018: 129-130).

Örgüt yöneticileri, aynı zamanda resmi liderlerdir (Ergeneli, 2006: 210). Yoğun rekabetin yaşandığı, bilgi, iletişim teknolojilerinin sürekli değiştiği ve hızlı değişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı günümüz dünyasında, örgütlerin hayatta kalmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Maddi kaynakların yanı sıra beşeri kaynaklarını daha iyi kullanan, onların güçlü yönlerini iyi şekilde yönlendirebilen ve potansiyellerinden azami derecede istifade etmesini bilen yöneticiler (liderler), örgütlerin amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Liderlik, örgütler için gerekli bir konu olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Liderlerin işlerini kolaylaştıran örgütsel süreçlerin yani yönetim konusunun da iyi bir sistem içinde yürütülmesi gerekir (Serinkan, 2008: 150). Etkili bir liderlik için etkili bir yönetim gerektiği gibi yönetimin başarılı olması da etkili liderlere bağlıdır (Harrison, 1978: 179).

Husted (2008)’e göre liderlik; karanlık ve aydınlık liderlik olmak üzere ikiye ayrılabilir. Karanlık liderlik bireye ve örgüte zarar verirken, aydınlık liderlik bireye ve örgüte katkı sağlamaktadır (Husted, 2008). Literatürde örgütlere/takımlara/bireylere genel olarak katkı sağlayan bir liderlik tarzı şeklinde değerlendirilen elektronik liderliğin temelinde; yöneticilerin (liderlerin) yönetim ve liderlik süreçlerinde elektronik araçları kullanmaları yatmaktadır (Zaccaro ve Bader, 2003; Naktiyok, 2006; Tekinay, 2015). Naktiyok (2006: 19) araştırmasında liderleri, liderlik sürecinde elektronik kanallardan yararlanıp yararlanmamasına göre sınıflandırmaktadır. Elektronik kanallardan yararlananları “*e-liderler*” yararlanmayanları ise “*geleneksel liderler*” olarak değerlendirmektedir (Naktiyok, 2006). Günümüzdeki örgütlerin etkileşim halinde olduğu çevre çalkantılı çevredir. Çalkantılı çevrede belirsizlik yani bilgi noksanlığı ve çevrenin değişim hızı çok yüksektir (Head, 2005: 82-83). Böyle bir çevrede; liderliğin “*lider, izleyiciler ve koşulların bir fonksiyonu*” şeklinde tanımlanmasında fayda görülmektedir (Şimşek vd., 2008: 242). Teknolojinin hızlı bir şekilde geliştiği çalkantılı

çevrede değişken koşullara ve iş yapısına uyum sağlayabilecek örgüt üyelerinin seçilmesi ve gelişmelerinin sağlanması hususlarında örgüt yöneticilerinin/yönetiminin hem kendilerinin hem de astlarının (izleyicilerinin) teknolojik yeterliklerini dikkate almaları gerekmektedir. Elektronik kanallardan yararlanmayan geleneksel liderlerin günümüzdeki çalkantılı çevrede yetersiz kalacağı aşıkardır. Nitekim son yıllarda örgütlerde yönetim (liderlik) süreçlerinde internetin ve elektronik araçların kullanımı giderek daha fazla yoğunluk kazanmıştır (Yukl vd., 2002: 15; Boonstra ve de Brock, 2009: 1; Godshalk, 2009: 1617-1618). Örgütlerdeki bu eğilim de araştırmacıların “elektronik liderlik” kavramı üzerine odaklanmalarına yol açmıştır. Literatürde; örgütsel davranış alanında elektronik liderliğe “e-liderlik” (Naktiyok, 2006) yanında “sanal liderlik” (Tekinay, 2015) ve “dijital liderlik” (Altınay Aksal, 2015) de denilmektedir. Özellikle eğitim bilimlerinde “teknolojik liderlik” (Durnalı, 2018) ifadesi kullanılmaktadır. Elektronik liderlik; “birey, grup ve/veya örgütlerle ilgili tutum, his, düşünce, davranış ve/veya performansta değişim yaratmak için sosyal etkileşim sürecinde ileri bilgi teknolojilerini kullanma” olarak tanımlanabilir. Bu tarz liderler; bir örgütteki herhangi bir hiyerarşik kademedede ortaya çıkabilir. Ayrıca elektronik liderlik süreci; büyük birimler/örgütler içerisinde ve/veya arasında hem birebir hem de çoklu etkileşimleri içerebilir (Avolio vd., 2000: 617).

Tekinay’ın (2015: 67) çalışmasına göre, elektronik liderlik; “sanal teknoloji yeterliği”, “sanal iletişim yeterliği”, “sanal takım yönetimi yeterliği” ve “kişisel rol yeterliği” olmak üzere dört boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; elektronik liderliğe ilişkin toplam varyansın sırasıyla yaklaşık %44’ünü, %9’unu, %5’ini ve %4’ünü açıklamaktadır. İstatistiksel sonuçlar; sanal teknoloji yeterliğinin elektronik liderliğin temel boyutu olduğunu ortaya koymaktadır. Tekinay’ın (2015: 103-105) çalışmasından hareketle elektronik liderliğe ilişkin boyutların işlevsel tanımları ve ifadeleri şu şekilde toparlanabilir:

- Sanal Teknoloji Yeterliği: Yöneticinin; bilişim teknolojileri ve yazılımlarını takip etmesi, yeni teknolojilerden faydalanması, yeni teknolojilerin kullanılması için gerekli ortamlar oluşturması, internet ve internet teknolojilerini çok iyi kullanması, yenilikleri ve gelişmeleri internetten takip etmesi, internet üzerinden bilgi ve materyal paylaşımı yapması, teknolojiyi örgüt ile bütünleştirmesi, teknoloji kullanımıyla performansın artmasına öncülük etmesi ve teknoloji kullanımında rol model olması, teknolojiyi tanımlama, desenleme, geliştirme, kullanma ve değerlendirme becerileri hususlarında gerekli donanımına sahip olması, yeniliklerin ve bilginin hedef kitleyle paylaşılması amacıyla teknolojik ortam ve araçları çok iyi kullanması, yönetimi daha güçlü kılmak için değerlendirme süreçlerinde teknolojiden yararlanması, teknoloji destekli karar verebilmesi, bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanması, örgütün sürekli gelişimi için bilgiyi ve teknolojiyi paylaşması ve yönetmesi, sanal iletişimi sağlamak için elektronik posta, twitter, sanal dosya paylaşımı, whatsApp, facebook, video konferans, messenger, forumlar, bloklar, vb. araçları bilgisayar ve akıllı telefon yoluyla çevrimiçi kullanması, teknolojiyi güvenli kullanma konusunda etik ilkelere uyması, sanal ortamda güvenilir davranması, örgütte dijital öğrenme kültürü oluşturması.
- Sanal İletişim Yeterliği: Yöneticinin; sanal ortamda nazik ve samimi davranması, astlarına karşı anlayışlı olması, hoşgörü göstermesi ve sempatik olması, içinden geldiği gibi konuşması, başkalarıyla iyi anlaşması, tutarlı davranışlar sergilemesi, astlarıyla etkili iletişim kurması, astlarına güven vermesi, başkalarını anlaması ve empati kurabilmesi, kendinden emin olması, kendine ve yeteneklerine inanması, engellere rağmen hedefe odaklanması ve astların sanal ortamda yöneticiye itimat etmesi.
- Sanal Takım Yönetimi Yeterliği: Yöneticinin; sanal takımın hedefleri doğrultusunda kendi becerilerini geliştirmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için verilecek kararlara ve yapılacak faaliyetlere sanal takım üyelerinin katılımını sağlaması, sanal takıma rehberlik etmesi, örgütün amaçları doğrultusunda sanal takımı yönlendirmesi, sanal takım üyeleri arasında güven oluşturmaya özen göstermesi, örgütte sanal etkileşimi kolaylaştırması, örgütün amaçları doğrultusunda sanal takım oluşturması, sanal takım üyeleri arasında bilgi alışverişinin yüksek olması için güvenli bir iklim oluşturması, örgüt ve takım hedefleri doğrultusunda sanal takım üyelerine teknolojik bilgi aktarması, teknolojiyi takım üyelerinin performansını yükseltme doğrultusunda takip etmesi, iletişim sürecindeki sorunlarla başa çıkabilmesi.
- Kişisel Rol Yeterliği: Yöneticinin; sanal takımın lideri olarak bireysel ve örgütsel performansı izlemesi ve yönetmeye çalışması, dış paydaşlarla etkili bir ilişki geliştirmesi, onların desteğini almaya çalışması, verimliliğe ve en iyi sonuca ulaşmaya odaklanması, vizyon ve hedefleri geliştirmesi, işi tasarlamaya ve organize etmeye çalışması, proje çalışmalarını ve faaliyetleri organize etmesi, takım kurması, katılımcıları karar verme sürecine katması, çatışmaları çözmesi, kendini ve başkalarını anlamaya çalışması, astlarını

(izleyicilerini) geliştirmeye çalışması, yeni fikir ve süreçlere uyum sağlamaya ve değişimi yönetmeye çalışması.

Elektronik liderliğe ilişkin boyutların Tekinay'ın (2015: 103-105) çalışmasından hareketle yapılan işlevsel tanımları dikkate alındığında, Scanga (2003: 3)'ün de ifade ettiği gibi elektronik liderlerin; insani özellikler ile bilgi teknolojileri arasındaki bileşenleri düzenlemekle ve ikisi arasındaki dengeyi sağlamakla yükümlü olduğu görülmektedir. Van Wart ve diğerlerine (2017a: 531) göre; etkili bir elektronik lider başarıya ve sürekli öğrenmeye gereksinim duymalı, enerjik olmalı, sorumluluklarını bilmeli, değişime değişimle cevap verebilecek esnekliğe, analitik ve teknik yetiye sahip olmalıdır. Liu ve diğerlerinin (2018: 826) çalışmasında; elektronik liderlerin etkili olmasında analitik yetiye sahip olmalarının yanında sorumluluklarını bilmelerinin ve enerjik olmalarının da önem arz ettiği istatistiksel olarak ispatlanmaktadır. Van Wart ve diğerlerine (2017b: 2) göre; elektronik liderler sosyal ve teknolojik yetileri sayesinde özellikle günümüz örgütlerinde sanal ortamda ihtiyaç duyulan takım kurma, iletişimi sağlama, değişimi yönetme ve güven inşa etme faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirmektedirler. Naktiyok'un (2006: 19) araştırma sonuçlarına göre, e-liderler; öz güvene, yaratıcılığa, empati kurmaya, risk almaya, esnekliğe, küresel düşünceye, bilgi paylaşımına ve vizyon belirlemeye geleneksel liderlerden daha fazla önem vermektedir. Avolio ve diğerleri (2000) elektronik liderliğin dönüşümcü liderlikle bağlantılı olduğunu ve bu bağlantı sayesinde sanal takımlarda olumlu çıktılar elde edilebileceğini iddia etmektedir. Zaccaro ve Bader (2003: 382) ise elektronik liderliğin sanal takım etkililiğini yükselteceğini önermektedir. Politis (2014) çalışmasında; elektronik liderliğin sanal geri bildirim ve destek uygulamasının örgütsel bağlılığın sadakat alt boyutu düzeyini arttırdığını istatistiksel olarak ispatlamaktadır. Ayrıca elektronik liderliğin amaçlar doğrultusunda sanal yönetim uygulamasının örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu düzeyini yükselttiği de tespit edilmiştir. Çalışkan'ın (2012) araştırma sonuçlarına göre ise elektronik liderlik tarzı grup devamlılığı, performansı ve doyumunu üzerinde olumlu etkilere sahiptir.

Literatürde, elektronik liderliğin; "dönüşümcü liderlik" (Avolio vd., 2000), "kişisel özellikler" (Naktiyok, 2006), "etkililik" (Zaccaro ve Bader, 2003; Jawadi vd., 2008), "örgütsel bağlılık" (Politis, 2014), "olumlu çıktılar" (Avolio vd., 2000), "performans" (Jawadi vd., 2008; Çalışkan, 2012; Politis, 2014), "başarı" (Jawadi vd., 2008), "devamlılık ve doyum" (Çalışkan, 2012) konuları yanında "güven" (Avolio vd., 2000; Zaccaro ve Bader, 2003; Jawadi vd., 2008; Politis, 2014; Savolainen, 2014) ile ilişkilerinin de ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel davranış alanında önem arz eden konulardan birisi de güvendir. Çünkü güven olmaksızın hiçbir örgüt hedefini gerçekleştirmez (Rosen, 1998: 36). Literatürde; yönetici (lider) davranışlarının güveni etkilediğini ortaya koyan çok sayıda çalışma (örn.: Whitener vd., 1998; Asgari vd., 2008; Chen vd., 2008; Özkara ve Sağlam Arı, 2019; Özkara, 2019) yer almaktadır.

2.2. Güven ve Yöneticiye Duyulan Güven

Güven konusunda yapılmış olan oldukça fazla çalışma olmasına karşın, üzerinde görüş birliğine varılmış tek bir güven tanımı bulunmamaktadır (Hosmer, 1995: 380-381). Bununla birlikte güveni en genel ifadeyle; "*bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği*" şeklinde tanımlamak mümkündür (Rousseau vd., 1998: 394). Güven tanımlarında risk, savunmasızlık ya da belirsizlik kelimeleri geçsin ya da geçmesin bu üç terim güven kavramının olmazsa olmazlarıdır; çünkü bir ilişkide bağımlılık varsa bu durum beraberinde savunmasızlığı, savunmasızlık ise riski getirecektir. Buradaki risk geleceğin belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. O halde risk, belirsizlik ve savunmasızlık kavramlarından birinin eksikliği güven kavramının anlamını yitirmesine sebep olacaktır (Özkara ve Sağlam Arı, 2019: 8-9). Psikoloji temelli bir kavram olan güven, disiplinler arası bir konudur. Sosyoloji, din, ekonomi ve işletme gibi farklı disiplinlerde geniş bir yelpazede incelenmiştir (Özen İşbaşı, 2000: 62); ancak bu çalışma açısından önemli olan işletme biliminde güvenin hangi alanlarda araştırma konusu olarak ele alındığıdır. İşletme biliminde temel olarak örgütlerde güven üzerinde durulmaktadır.

Örgütlerde güven iç ve dış güvenin toplamıdır. Dış güven; tedarikçilerin, ortakların, müşterilerin veya diğer paydaşların örgüte güveninden, iç güven ya da örgütsel güven ise örgüt içindeki iklimden meydana gelmektedir (Huff ve Kelley, 2003: 85). İşletme biliminde güvenin araştırma alanları; bireyler arası güven, üst yönetime güven, örgütler arası güven ve müşterilerin işletmelere güveni şeklinde sınıflandırılabilir. Bireyler arası güven ise yöneticinin astına güveni, astın yöneticiye güveni, aynı düzeyde yer alan çalışanlar arası güven, departmanlar ve ekipler arası güven şeklinde toparlanabilir (Özkara ve Sağlam Arı, 2019: 18-19).

Yöneticiye duyulan güven astlar tarafından örgütün bütününe atfedildiği için büyük önem taşımaktadır (Whitener vd., 1998: 516, 529). Bu çalışma kapsamında; bireyler arası güven düzeyinde astın bir üst yöneticisine duyduğu güven ele alınmaktadır. McAllister (1995) güveni bireyler arası ilişkilerde bilişsel ve duygusal boyutta ele almıştır. Zaccaro ve Bader (2003: 384) bilişsel güveni “bilgiye dayalı güven”, duygusal güveni ise “özdeşleşmeye dayalı güven” şeklinde isimlendirmektedir.

Bilişsel güven; bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü, bağlılığı, teknik yetkinliği ve yükümlülüklerini yerine getirmesi hususlarında diğer kişilerin düşüncelerini ifade etmektedir. Bilişsel güvenin temelinde; öngörülebilirlik, geçmiş davranış kalıpları, doğruluk ve adil olma gibi kavramlar yatmaktadır. Kişiler karşı tarafa güvenmek için rasyonel nedenler aramaktadırlar. Bilişsel güven; iş ortamı düşünülerek oluşturulur. İşlerin hatasız ve zamanında yapılması gibi ölçülebilir kriterlerden hareket edilir. Kişinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inancı ifade etmektedir (McAllister, 1995: 25- 33; Costigan vd., 1998: 304-309). Duygusal güven; kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi açıklamaktadır. Duygusal güvende ilişkinin kendisine içsel bir değer verilmekte ve karşı tarafın da aynı şekilde hissettiği düşünülmektedir. Duygusal güven; karşılıklı olarak fikir, duygu ve beklentileri paylaşmayı, işteki güçlükler hakkında konuşabilmeyi, sorunları dinlemeye istekli olmayı, sorunlar karşısında yapıcı ve ilgili bir tavır sergilemeyi, iş ilişkisine dostluk-arkadaşlık ilişkilerinin de katılmasını, geliştirilen özel ve duygusal bağların güçlü olmasını ifade etmektedir (McAllister, 1995: 25- 33; Costigan vd., 1998: 304-309). McAllister (1995) çalışmasında; bilişsel ve duygusal güveni teorik açıdan birbirlerinden farklı yapılar olarak değerlendirmektedir (ss. 25-26) ve bu değerlendirmeyi gerçekleştirdiği hem keşfedici hem de doğrulayıcı faktör analizleri ile istatistiksel olarak ispatlamaktadır (ss. 47-49). Bu durum; literatürdeki çoğu ampirik çalışmada (örn.: Newman vd., 2014; Zhu ve Akhtar, 2014a; Zhu ve Akhtar, 2014b; Taş vd., 2019) istatistiksel olarak desteklenmiştir. O halde; bir bireyin duygusal temelde güvendiği bir kişiye bilişsel temelde güvenmeyebileceği ya da tam tersi bilişsel temelde güvendiği bir kişiye duygusal temelde güvenmeyebileceği söylenebilir (Sağlam Arı, 2003a; Özkara, 2019: 44).

Yöneticiler (liderler) ve astları (izleyicileri) arasında duyulan güven, sağlıklı bir çalışma ortamı için anahtar bir unsurdur (Wong ve Cummings, 2009: 6). Alanyazındaki çalışmalara göre; yöneticiye (lidere) duyulan güven düzeyi yükseldikçe astlar (izleyiciler) yöneticiden daha fazla tatmin olmakta (Tan ve Tan, 2000), psikolojik olarak güçlenmekte (Sağlam Arı, 2003b), örgüte daha fazla bağlılık duymakta (Sağlam Arı, 2003a), astların (izleyicilerin) sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları düzeyi artmakta (Lu, 2014), buna karşın tükenmişlik ve duyarsızlık düzeyleri ise azalmaktadır (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010).

2.3. Araştırma Kapsamında Ele Alınan Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Literatürdeki görgül çalışmalara (örn.: Schaubroeck vd., 2011; Lu, 2014; Newman vd., 2014; Zhu ve Akhtar, 2014b; Özkara, 2019) göre; yöneticinin sergilediği aydınlık liderlik tarzları yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında; aydınlık bir liderlik türü olan elektronik liderliğin çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

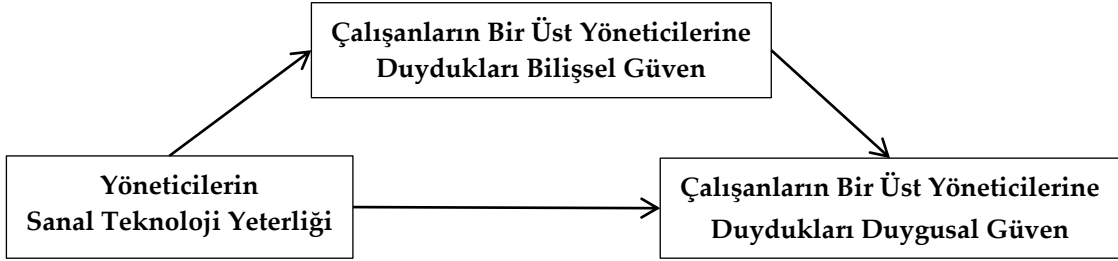
Avolio ve diğerleri (2000) örgütlerdeki sanal takım üyeleri arasında güven inşaa edilerek olumlu grup çıktılarının elde edilmesinde yöneticinin sergilediği liderlik tarzının belirleyici olduğunu iddia etmektedir. Yöneticinin sergilediği liderlik tarzı; dönüşümcü liderlik ve elektronik liderlik tarzlarını biraraya getirebilmelidir. Böylece yöneticiler, sanal takımların ileri bilgi teknolojilerini etkili bir şekilde kullanabilmelerine zemin hazırlayan uygun bir ortam için örgütlerde dönüşümü gerçekleştirebilirler. Zaccaro ve Bader (2003: 384) ile Jawadi (2008: 18) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda; elektronik liderliğin, sanal takımlarda bilişsel ve duygusal güvenin olumlu bir yordayıcısı olduğu önerilmektedir. Ayrıca Zaccaro ve Bader (2003: 384)'ün çalışmasında; bilişsel güvenin, duygusal güvenin bir öncülü olduğu ileri sürülmektedir. Literatürdeki ampirik çalışmalara (McAllister, 1995; Newman vd., 2014; Taş vd., 2019) göre; bilişsel güven, duygusal güvenin olumlu bir yordayıcısıdır. Savolainen (2014) tarafından Finlandiya'daki beş büyük ölçekli işletmenin yöneticileriyle yapılan mülakatların sonuçlarına göre; günümüz örgütlerinde güven inşa edilmesinde yöneticinin sergilediği elektronik liderlik tarzı etkilidir. Teknoloji aracılı etkileşim sayesinde lider ve izleyicileri arasındaki güven artmakta böylece örgütsel güven yükselmektedir. Politis (2014) tarafından Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki sanal takımlar ve uzaktan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; elektronik liderliğin sanal geri bildirim ve destek uygulamasının yönetime güven düzeyini arttırdığı

istatistiksel olarak ispatlanmaktadır. Tekinay'a (2015) göre; yöneticinin elektronik liderlik tarzını sergileyebilmesinin ön koşulu sanal teknoloji yeterliğine sahip olmasıdır.

Tüm bu bilgiler ışığında, gerçekleştirilen çalışma kapsamında; yöneticinin sanal teknoloji yeterliğinin çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güveni, bilişsel güvenin de duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi beklenmektedir.

2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezi

Literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalardan hareketle çalışmanın araştırma modeli Şekil 1'deki gibi kurulmuş ve araştırma hipotezi geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Hipotez: Yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide çalışanların bu yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin aracılık etkisi vardır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; örnekleme, veri toplama araçlarına ve çalışmada kullanılan istatistiklerin hangi programda hangi sırada yapıldığına yani işleme yer verilmektedir.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Ankara'daki bir devlet üniversitesinin bir fakülte ve yüksekokulunda çalışan akademik ve idari personeli kapsamaktadır. Örneklem seçilmeyerek, bu üniversitenin ilgili birimlerinde görev yapmakta olan toplam 298 kişi evren kabul edilmiş ve bu evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler 2019 yılı ekim-kasım ayları içerisinde yaklaşık 45 günlük bir sürede dağıtılarak toplanmıştır. Evrenin tamamını oluşturan 298 kişiden 242'sine ulaşılmıştır. Anket dağıtılan 242 kişinin 196'sı tamamen ya da kısmen anket formunu doldurmuştur. Geri dönüş oranı yaklaşık %81'dir. Bu oranın tatmin edici bir düzeyde olduğu söylenebilir. Ancak çıplak gözle yapılan ön incelemelerin sonucunda elde edilen bu anketlerin sadece 162'sinin düzgün bir şekilde doldurulduğu ve çalışmada kullanılabilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın veri seti büyüklüğü "veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması" süreci sonunda kesinleşmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; sanal teknoloji yeterliğini ölçmek için Tekinay'ın (2015) geliştirdiği elektronik liderlik ölçeğinin 11 maddelik alt ölçeği, ikinci bölümde ise bilişsel ve duygusal güveni ölçmek için ise McAllister (1995) tarafından geliştirilen ve Sağlam Arı'nın (2003b) Türkçe'ye uyarladığı 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin puanlaması 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Anketin son bölümünde; katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştıkları birim ve kurumda çalışma süresi gibi bazı demografik sorulara yanıt vermeleri istenmiştir.

3.3. İşlem

Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği bu çalışmada; anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Veri girişi ve analizler "SPSS 24" programı kullanılarak yapılmıştır. Veri girişi tamamlandıktan sonra verinin ön analizleri gerçekleştirilmiştir. Yani veri seti kontrol edilmiş ve analize hazır hale getirilmiştir. Veri seti büyüklüğünün

kesinleşmesinin ardından araştırmaya katılanların demografik özellikleri belirlenmiştir. Daha sonra yapı geçerliliğini test etmek için ölçekler açımlayıcı faktör analizi ile sınanmıştır. Akabinde araştırma modelindeki değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, güvenilirlik, Pearson korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak interaktif ortamda Sobel testi gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu çalışmanın bulgular bölümünde; ön analizlere, katılımcılara ilişkin betimsel bulgulara, geçerlilik/güvenilirlik/korelasyon analizlerine ve araştırma hipotezinin test edilmesine yer verilmektedir.

4.1. Ön Analizler

Bu çalışma kapsamında; veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması amacıyla Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemde; veri setinin doğruluğu, eksik veri analizi, normallik testi ve çoklu bağlantı analizi olmak üzere dört aşama yer almaktadır. Yapılan inceleme sonucunda tüm ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 değerleri arasında değiştiği tespit edilmiş ve böylece verinin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Ön analizler sonucunda hiçbir katılımcı analizden çıkarılmamıştır. Böylece araştırmanın veri seti büyüklüğü 162 olarak kesinleşmiştir. Araştırma evreninin yaklaşık %54'üne yani yarıdan fazlasına ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan bu oran yeterli görülmüş ve veri setinin evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır.

4.2. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular

Araştırmanın veri setini oluşturan katılımcıların demografik özellikleri sıklık ve yüzde bazında Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	75	46.3
Erkek	87	53.7
Yaş		
18-28 yaş	12	7.4
29-38 yaş	67	41.4
39-48 yaş	41	25.3
49-58 yaş	33	20.4
59 yaş ve üzeri	9	5.5
Eğitim Düzeyi		
Lise	8	4.9
Ön lisans	5	3.1
Lisans	15	9.3
Yüksek Lisans	25	15.4
Doktora	109	67.3
Birim		
Akademik	126	77.8
İdari	36	22.2
İş Yeri Çalışma Süresi		
1 yıldan az	10	6.2
1-5 yıl	28	17.3
6-10 yıl	42	25.9
11-15 yıl	16	9.9
16-20 yıl	19	11.7
21-25 yıl	20	12.3
26 yıl ve üzeri	27	16.7

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcıların %46.3'ü kadın, %53.7'si erkektir. Bu oranlar; erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %7.4'ü 18-28

yaş, %41.4'ü 29-38 yaş, %25.3'ü 39-48 yaş, %20.4'ü 49-58 yaş aralığında, %5.5'i ise 59 yaş ve üzerindedir. En fazla katılımcı sayısı 29-38 yaş aralığında bulunmaktadır. En az katılımcı sayısı ise 59 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %4.9'unun lise, %3.1'inin ön lisans, %9.3'ünün lisans, %15.4'ünün yüksek lisans ve %67.3'ünün doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların üçte ikisinden fazlası doktora mezunlarından oluşmaktadır. Katılımcıların %77.8'i akademik birimde, %22.2'si ise idari birimde çalışmaktadır. Katılımcıların dörtte üçünden fazlasını akademik personel oluşturmaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; %6.2'sinin 1 yıldan az bir süredir, %17.3'ünün 1-5 yıl, %25.9'unun 6-10 yıl, %9.9'unun 11-15 yıl, %11.7'sinin 16-20 yıl, %12.3'ünün 21-25 yıl aralığında, %16.7'sinin ise 26 yıl ve üzerinde aynı kurumda görev yaptıkları belirlenmiştir. Kurumda 1 yıldan az bir süredir çalışan katılımcıların sayısı en azken, 6-10 yıl arasında çalışan katılımcıların sayısı en fazladır ve katılımcıların dörtte birinden fazlasını temsil etmektedir.

4.3. Geçerlilik Analizi

Çalışma kapsamında; araştırma modelindeki üç değişken (sanal teknoloji yeterliği, bilişsel güven, duygusal güven) açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 2. Sanal Teknoloji Yeterliği Açımlayıcı Faktör Analizi Souçları

Maddeler	Faktör Yükleri
STY1	.807
STY2	.831
STY3	.846
STY4	.817
STY5	.831
STY6	.825
STY7	.735
STY8	.853
STY9	.849
STY10	.870
STY11	.746

Not: KMO= .940; Barlett Küresellik Testi= $[x^2(55)=1503.052, p<.001]$; Toplam Açıklanan Varyans: %67,270; STY: Sanal Teknoloji Yeterliği

Tablo 2'de görüldüğü üzere sanal teknoloji yeterliği ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde; KMO Barlett's test sonucu .940 olarak belirlenmiştir. Bu değer .50'nin üzerinde olması ve Barlett küresellik testi sonucunun da anlamlı çıkması sanal teknoloji yeterliği ölçeğine açımlayıcı faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Kalaycı, 2010). Ayrıca Tablo 2'deki 11 madde sanal teknoloji yeterliği için toplam varyansın yaklaşık %67'sini açıklamaktadır. Bu oran literatürde kabul edilen %50 oranının üzerindedir. Maddelere ilişkin en küçük faktör yükü değeri .73 olarak hesaplanmıştır. Bu değer literatürde minimum değer olarak kabul gören 0.40'tan büyük olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010). O halde; sanal teknoloji yeterliği ölçeğininin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 3. Bilişsel Güven Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
BG1	.887
BG2	.890
BG3	.873
BG4	.895
BG5	.917

Not: KMO=.868; Barlett Küresellik Testi= $[x^2(10)= 699.062, p<.001]$; Toplam Açıklanan Varyans: %79,651; BG: Bilişsel Güven

Bilişsel güven ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 3'e bakıldığında; KMO Barlett's test sonucu .868 olarak belirlenmiştir. Bu değer .50'nin üzerinde olması ve Barlett küresellik testi sonucunun da anlamlı olması bilişsel güven ölçeğine açımlayıcı faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Kalaycı, 2010). Ayrıca Tablo 3'teki 5 madde bilişsel güven için toplam varyansın yaklaşık

%80'ini açıklamaktadır. Bu oran literatürde kabul edilen %50 oranının üzerindedir. Maddelere ilişkin en küçük faktör yükü değeri .87'dir. Bu değer literatürde minimum değer olarak kabul gören .40'tan yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010). O halde; bilişsel güven ölçeğinin geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 4. Duygusal Güven Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yükleri
DG1	.904
DG2	.901
DG3	.877
DG4	.937
DG5	.846

Not: KMO=.874, Barlett Küresellik Testi= $[x^2(10)=724.462, p<.001]$; Toplam Açıklanan Varyans: %79,865;
DG: Duygusal Güven

Tablo 4'te görüldüğü üzere duygusal güven ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde; KMO Barlett's test sonucu .874'tür. Bu değer .50'nin üzerinde olması ve Barlett küresellik testi sonucunun da anlamlı olması duygusal güven ölçeğine açımlayıcı faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Kalaycı, 2010). Ayrıca Tablo 4'teki 5 madde duygusal güven için toplam varyansın yaklaşık %80'ini açıklamaktadır. Bu oran literatürde kabul edilen %50 oranının üzerindedir. Maddelere ilişkin en küçük faktör yükü değeri .84 olarak hesaplanmıştır. Bu değer literatürde minimum değer olarak kabul gören .40'tan yüksek olduğu görülmektedir (Hair vd., 2010). O halde; duygusal güven ölçeğinin geçerliliği sağlanmıştır.

Çalışmanın araştırma modelindeki değişkenlerin (sanal teknoloji yeterliği, bilişsel güven, duygusal güven) her birine uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda; araştırma kapsamında ele alınan ölçeklerin geçerliliği sağlanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında güvenilirlik analizi yapılacak ve ölçeklerin güvenilir çıkması durumunda araştırma hipotezi test edilecektir.

4.4. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Çalışmada yer alan değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri, Pearson korelasyon ve güvenilirlik katsayıları Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5. Güvenilirlik ve Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	M	SD	1	2	3	4
Cinsiyet	-	-	-			
Sanal Teknoloji Yeterliği	3.19	.97	-.12	(.95)		
Bilişsel Güven	3.59	1.05	-.06	.55**	(.93)	
Duygusal Güven	3.46	1.13	.07	.53**	.86**	(.93)

Not: **p<.01; Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıdır.

Tablo 5'te görüldüğü üzere güvenilirlik analizi sonucunda; araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ait en küçük güvenilirlik katsayısı değeri .93 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Hair ve diğerleri (2010) tarafından önerilen değerden yani .70'ten büyük olması araştırma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenirlik analizinden sonra yapılan korelasyon analizi sonucunda; demografik değişkenlerden cinsiyet ile sanal teknoloji yeterliği, bilişsel güven ve duygusal güven arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir. Buna karşın sanal teknoloji yeterliği ile bilişsel güven arasında ($r=0.55, p<.01$), sanal teknoloji yeterliği ile duygusal güven arasında ($r=-0.53, p<.01$), bilişsel güven ile duygusal güven arasında ($r=0.86, p<.01$) anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

4.5. Araştırma Hipotezinin Test Edilmesi

Tablo 6. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Beta	T	P	R	R ²	F
Sanal Teknoloji Yeterliği	Duygusal Güven	.53***	8.056	.000	.537	.289	64.892
Sanal Teknoloji Yeterliği	Bilişsel Güven	.55***	8.475	.000	.557	.310	71.824
Bilişsel Güven	Duygusal Güven	.81***	16.940	.000	.864	.746	233.928
Sanal Teknoloji Yeterliği	Duygusal Güven	.08	1.744	.083	.864	.746	233.928
Bilişsel Güven		.86***	21.423	.000	.861	.742	458.962

Not: p<.001***

Araştırma hipotezini test etmek için aracı değişken içeren regresyon analizi (Tablo 6) ve Sobel testi yapılmıştır. Regresyon analizinde; Baron and Kenny (1986) tarafından önerilen dört koşullu yöntem takip edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; sanal teknoloji yeterliği duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir ($\beta=.53$; $p<.001$). O halde; aracılığa ilişkin birinci koşul sağlanmıştır. Aracılığa ilişkin birinci koşul sağlandıktan sonra ikinci, üçüncü ve dördüncü koşulların da incelenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda; sanal teknoloji yeterliği bilişsel güveni ($\beta=.55$; $p<.001$), bilişsel güven de duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir ($\beta=.81$; $p<.001$). O halde; ikinci ve üçüncü koşullar da sağlanmıştır. Bilişsel güven regresyon denkleminde dahil edildiğinde; sanal teknoloji yeterliliğinin duygusal güven üzerindeki etkisi anlamsızlaşmaktadır ($\beta=.08$; $p>.05$). Bu durum; bilişsel güvenin tam aracı rolüne işaret etmektedir. O halde; aracılığa ilişkin dördüncü koşul da sağlanmıştır. Aracılığa ilişkin dört koşul sağlandıktan sonra, aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Son olarak yapılan Sobel testi (Preacher ve Leonardelli, 2010); bu etkinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($Z= 7.605$; $p<.001$). Böylece çalışma kapsamında kurulan mekanizmada; bilişsel güvenin tam aracılık rolüne sahip olduğu istatistiksel olarak ispatlanmıştır ve araştırma hipotezi desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma kapsamında; yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güven arasındaki ilişkide çalışanların bu yöneticilerine duydukları bilişsel güvenin aracılık etkisi araştırılmıştır. Yerli ve yabancı literatür taramasında; çalışmanın araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkileri doğrudan ya da dolaylı olarak benzer kurguda öneren çalışmalar (Avolio vd., 2000; Zaccaro ve Bader, 2003; Jawadi vd., 2008; Politis, 2014; Savolainen, 2014) tespit edilmiştir, ancak aynı kurguda inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın araştırma modelinin orijinalliği çalışmanın değerini yükseltmektedir. Bununla birlikte araştırma modelindeki değişkenler çalışmayı ve araştırma sonuçlarını özellikle bugünlerde daha da ilgi çekici hale getirmektedir. Günümüzde “corona virüs” salgını nedeniyle tüm dünyada büyük bir güven sorunu yaşanmakta ve dijitalleşmenin yaygınlaşması elzem hale gelmektedir. Hızla yaygınlaşan dijitalleşme örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri elektronik liderlik tarzına dolayısıyla onun temel boyutu olan sanal teknoloji yeterliğine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Çalışma kapsamında; bu ihtiyacın karşılanmasının örgütlerde güven oluşumuna sağlayacağı katkı incelenmiştir ve bu durum özellikle günümüzde örgütsel davranış alanı bağlamında çalışmaya değer katmaktadır. Ayrıca araştırmanın bilim ve teknolojinin lokomotifleri olan üniversite çalışanları üzerinde yapılması çalışmayı daha da anlamlı hale getirmektedir.

Bu çalışma; görgül bir araştırmadır. Ancak çalışmanın analiz sonuçları değerlendirilmeden önce sanal teknoloji yeterliğinin elektronik liderliğin temel boyutu olmasından hareketle literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalar ışığında elektronik liderliğe ilişkin şu tespit ve çıkarımların yapılması yararlı görülmüştür:

- Yöneticinin elektronik liderlik tarzı sergilediğine dair bir algı oluşması için bilgi teknolojilerini bilmesi yeterli değildir. Çünkü elektronik liderlik tarzına ilişkin kavramsal ve işlevsel tanımlarda bilgi teknolojileri ifadesiyle “ileri bilgi teknolojileri” kastedilmektedir. O halde; yöneticinin bilgi teknolojilerine dair sahip olması gereken yetkinlik ileri düzeydedir. Bunun için güncel gelişmeleri takip etmesi ve kendisini sürekli geliştirmesi gerekmektedir.
- Elektronik liderliğe ilişkin kavramsal ve işlevsel tanımlar dikkate alındığında; yöneticinin ileri bilgi teknolojilerini bilmesinin de elektronik liderlik tarzını sergilediğine dair bir algı oluşturması için yeterli

olmayacağı görülmektedir. Çünkü esas olan ileri bilgi teknolojilerine dair bilgi, beceri ve tecrübesini iş yerinde kullanmasıdır. Yani sahip olduğu potansiyele uygulamada yer vermesidir.

- Bir örgütte elektronik liderlikten bahsedilebilmesi için öncelikle elektronik araçların ve bu araçları kullanabilecek yetkinlikteki nitelikli işgücünün finanse edilmesi gerekmektedir. İşte tam da bu noktada; tepe yönetimin ihtiyaç duyulan fonun tedarik edilmesinde sorumluluğu bulunmaktadır ve tepe yönetim vereceği destekle örgütte elektronik liderlik müessesesinin tesis edilmesinde belirleyici bir rol üstlenecektir.
- Yönetici elektronik liderlik tarzı sergilerken temel olarak uzmanlığa dayalı güç kaynağını kullanmaktadır. Tam da bu noktada yöneticinin ileri bilgi teknolojilerine dair bilgisi, becerisi ve tecrübesi önem kazanmaktadır. Ayrıca uzmanlığa dayalı güç kaynağı sayesinde izleyicilerin yöneticilerine duydukları beğenin artmasıyla birlikte yöneticiye dair karizmatiklik algısı da güçlenebilir.
- Elektronik liderliğe ilişkin uzmanlığa ve beğenilirliğe dayalı güç kaynakları dikkate alındığında; bu liderlik tarzının doğuştan gelen yanları olmakla birlikte sonradan geliştirilebileceği de düşünülebilir.
- Elektronik liderlik tarzı; bireye/gruba/örgüte katkı sağlamaktadır. O halde; aydınlık liderlik kapsamında değerlendirilebilir.
- Günümüz örgütlerinde sanal ortamda yapılan faaliyetler (örn.: toplantılar ve alışveriş işlemleri) hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu durumun; önümüzdeki günlerde elektronik liderliğe olan talebi daha da yükseltmesi beklenmektedir.
- Yöneticinin örgütlerde elektronik liderlik sergileyebilmesinin ön şartı sanal teknoloji yeterliğine sahip olmasıdır. Yani sanal teknoloji yeterliği elektronik liderlik için olmazsa olmazdır. Sanal teknoloji yeterliğine ilişkin işlemsel tanımlar dikkate alındığında; bu yeterlik için yöneticinin sadece sanal teknolojiye dair bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olması kafi değildir. Yönetici; iş yerinde sanal teknoloji yeterliğini aktif bir şekilde kullanmalı ve aynı zamanda astlarını da sanal teknolojiyi etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları doğrultusunda motive etmelidir.

Çalışmanın analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güveni, bilişsel güven de çalışanların bu yöneticilerine duydukları duygusal güveni beklenildiği gibi anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güveni sadece bilişsel güven üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Yani yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği düzeyi arttığında, çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güvenin yükselmesi için çalışanların bir üst yöneticilerini mutlaka işinin ehli ve disiplinli olarak algılamaları gerekmektedir. Sosyal bilimlerde tam aracılık genellikle arzu edilen bir sonuç değildir. Buna karşın bu çalışma kapsamında bilişsel güvenin tam aracı değişken olması kısmi aracılığa göre daha öngörülebilir bir sonuçtur. Bu durum; özellikle teorik alt yapı yanında Taş ve diğerlerinin (2019) ampirik çalışmasından da yararlanılarak açıklanabilir.

Taş ve diğerlerinin (2019) Türkiye'nin doğusundaki bir üniversitenin çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmanın araştırma modelinde bu çalışmadan farklı bir şekilde bağımsız değişken olarak yöneticinin sanal teknoloji yeterliği yerine algılanan yönetici desteği değişkeni bulunmaktadır. Bununla birlikte araştırma modelinde bu çalışmadaki gibi çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven aracı değişken, duygusal güven ise sonuç değişkeni olarak tasarlanmıştır. Taş ve diğerlerinin (2019) araştırma sonuçlarına göre; bu çalışma ile benzer şekilde değişkenler arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Ancak bilişsel güven bu çalışmadan farklı bir şekilde tam aracı değişken değil kısmi aracı değişkendir. Bu durum; öngörülebilir bir sonuçtur ve şu şekilde açıklanabilir: Yönetici desteği; literatürde bilişsel, duygusal ve maddi anlamda ele alınmaktadır. Yönetici desteği; bilişsel anlamda yöneticinin bilgi ve becerisiyle, duygusal anlamda yöneticinin çalışanlarına ilgi, sevgi ve saygı göstermesiyle, maddi anlamda ise yöneticinin astlarına ihtiyaç duydukları ekipmanı sağlamasıyla alakalıdır. Yönetici desteği özellikle duygusal anlamda dikkate alındığında; algılanan yönetici desteğinin duygusal güveni sadece bilişsel güven üzerinden dolaylı olarak değil aynı zamanda doğrudan da etkileyebilmesi beklenen bir sonuçtur. Elektronik liderliğin yönetici desteğiyle duygusal anlamda değil de bilişsel ve maddi anlamda bağlantıları olduğu dikkate alındığında ise elektronik liderliğin temel boyutu olan sanal teknoloji yeterliğinin duygusal güveni sadece bilişsel güven üzerinden dolaylı olarak etkileyebilmesi de beklenen bir sonuçtur.

Literatürdeki teorik ve amprik çalışmalara göre; yöneticiye duyulan güvenin örgütsel başarıyı olumlu bir şekilde etkileyeceği aşikardır. Çalışmanın analiz sonuçları da dikkate alındığında; yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği düzeyindeki artışın çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güveni yükseltmesi ve daha sonra artan bilişsel güvenin de çalışanların bu yöneticilerine duydukları duygusal güveni yükseltmesi sayesinde örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İşte tam da bu noktada; yöneticilerin sanal teknoloji yeterliği yanında işinin ehli ve disiplinli olması önem arz etmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında; üniversitelerin akademik ve idari birimlerine sanal teknoloji yeterliğine sahip yöneticileri seçmelerinin, uyguladıkları yönetici geliştirme programları sayesinde mevcut yöneticilerin sanal teknoloji yeterlik düzeyini arttırmalarının ve geleceğin yöneticilerini yetiştirerek şimdiden sanal teknoloji yeterliği kazanmalarını sağlamalarının örgütsel başarının yakalanmasında önemli bir rol oynayacağı söylenebilir. Üniversitelerde işe alım ve terfi süreçlerinde sanal teknoloji yeterliğini ön şart kabul eden insan kaynakları uygulamalarının yanı sıra bu süreçlerde üst yönetimin personel daire başkanlığına vereceği destek de önemlidir. Her şeyden önce üst yönetim ileri teknolojiye sahip güncel elektronik araçlar için kaynak ayırmalı ve bu araçları üniversite personelinin kullanımına sunmalıdır.

Bu çalışmanın araştırma modeli; devlet üniversitesi çalışanları üzerinde test edilmiştir. Aynı model özel üniversite çalışanları üzerinde de test edilerek araştırma sonuçları örgüt kültürü ekseninde karşılaştırılabilir. Ayrıca bu model teknokentler gibi ileri bilgi teknolojilerinin kullanıldığı örgütlerde sınanabilir. Teknokent ve üniversite çalışanları üzerinde gözlem ve görüşme gibi nitel araştırmalar yapılarak yöneticinin sergilediği elektronik liderlik tarzıyla ilgili daha detaylı bilgilere ulaşılabilir. Bu çalışma kapsamında; yöneticiye duyulan güven üzerinde yöneticilerin sanal teknoloji yeterliğinin etkisine odaklanılmıştır. Ancak literatür incelendiğinde; örgütlerde güven oluşumunda yöneticilerin özellikleri, tutum ve davranışları yanında ast konumunda çalışanların kişisel (kişilik ve demografik) özelliklerinin de etkili olabileceği görülmektedir. Buradan hareketle, çalışmanın araştırma modeline ast konumunda çalışanların kişisel özellikleri düzenleyici değişken olarak eklenerek model genişletilebilir. İlerideki görgül çalışmalarda; elektronik liderliğin algılanan yönetici desteği, lider-üye etkileşimi ve dönüşümcü liderlik ile ilişkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Altınay Aksal, F. (2015). Okul kültüründe müdürler dijital lider mi?, *Eğitim ve Bilim*, 40(182), 77-86.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. ve Samah, B.A. (2008). The Relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors, *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Avolio, B. J., Kahai, S. ve Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research and practice, *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- 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(6), 1173-1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons, Inc: USA.
- Boonstra, A. ve de Brock, B. (2009). Identifying E-Business Options. In Lee (Ed.), *Electronic Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global, 1-10.
- Çalışkan, E. (2012). *Bilgisayar destekli ortaklaşa öğrenmede e-liderliğin ve grup destek sistemlerinin öğrencilerin katılım sıklıkları, performansları ve doyumları üzerindeki etkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Can, H. ve Güney, S. (2011). *Genel İşletme* (2. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Chen, C.V., Wang, S.J. ve Chang, W.C. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses, *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- Costigan, R.D., İlter, S.S. ve Berman, J.J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations, *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-318.

- Durnalı, M. (2018). *Öğretmenlere göre okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışları ve bilgi yönetimini gerçekleştirme düzeyleri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan* (1. Baskı), Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- George, J.M. ve Jones, G.R. (2002). *Organizational Behavior* (3. Baskı), Prentice Hall, New Jersey.
- Godshalk, V. M. (2009). Social Implications of E-Mentoring: Development of an E-Mentoring Model. In Lee (Ed.), *Electronic Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global. 1617-1629.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7. Baskı), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harrison, E.F. (1978). *Management and Organization* (1. Baskı), Houghton Mifflin Company, Boston.
- Head, T. C. (2005). Structural changes in turbulent environments: A study of small and mid-size Chinese organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 82-93.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics, *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study, *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Husted, C.L. (2008). *Systematic differentiation between dark and light leaders: Is a corporate criminal profile possible?*, Doktora Tezi, Capella University, School of Business and Technology, Minnesota, Amerika Birleşik Devletleri.
- Jawadi, N., Daassi, M., Kalika, M. ve Favier, M. (2008). Virtual Teams: The Role of Leadership in Trust Management. Brennan, L.L. ve Johnson V.E. (Eds.), *Computer-Mediated Relationships and Trust: Managerial and Organizational Effects*, IGI Global, 34-45.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı), Ankara: Asil Yayınevi.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. ve Kim, S. (2018). E-leadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 826-843.
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust, *Social Behavior and Personality*, 42(3), 379-390.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Naktiyok, A. (2006). E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q. ve Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart?, *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113-123.
- Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özkara, Z. U. (2019). *Örgütlerde Otantik Liderlik ve Politik Yeti: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma* (1. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.

- Özkara, Z. U. ve Sağlam Arı, G. (2019). *Örgütlerde Güven ve Liderlik: Kavramlar-Kuramlar-Modeller ve Uygulama* (1. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara
- Özkara, Z.U. (2018). Yönetim ve Organizasyon Alanındaki Çeşitli Konulardan Hareketle Lider ve Yönetici Kavramlarına İlişkin Bazı Çıkarımlar, Aydın, B.(Ed.), *Yönetim ve Pazarlama Alanlarında Seçme Konular* (1. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara, 123-146.
- Politis, J. (2014). The effect of e-leadership on organisational trust and commitment of virtual teams, *European Conference on Management, Leadership & Governance*, Academic Conferences International Limited, 254-261.
- Preacher, K. J. ve Leonardelli, G. J. (2010). *Calculation for the sobel test: an interactive calculation tool for mediation tests*, <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Erişim tarihi: 21.01.2020).
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). Güç ve Politika, Çeviren: Azmi Yalçın , Erdem, İ. (Çev. Ed.), *Örgütsel Davranış* (14. Baskı), Nobel Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 418-451.
- Rosen, R.H. (1998). *İnsan Yönetimi*, Çeviren: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul.
- Rousseau, D.M, Sitkin, S.B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after at all: A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sağlam Arı, G. (2003a). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 17-36.
- Sağlam Arı, G. (2003b). *İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Sağlam Arı, G. ve Tunçay, A. (2010). Yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler: Ankara'daki devlet hastanelerinde çalışan idari personel üzerinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113-135.
- Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: A case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction, *Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45-56.
- Scanga, D. (2003). *Technology competencies for school administrators: Self-assessment instrument*, Doktora Tezi, Department of Education Leadership and Policy Studies College of Education University of South Florida, South Florida.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. ve Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance, *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Serinkan, C.(Ed.), *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (1. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 149-177.
- Setton, R.P., Bennett, N. ve Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Şimşek, M.Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (9. Baskı), Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. Baskı), Boston: Allyn & Bacon.
- Tan, H.H. ve Tan, C.S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization, *Genetic, Social, and Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taş, A., Özkara, Z. U. ve Aydın, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma, *7. Örgütsel Davranış Kongresi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur*, 510-519.
- Tekinay, İ. (2015). *Okul yöneticilerinin e-liderlik yeterlikleri*, Yüksek lisans tezi, Mevlana Üniversitesi, Konya.

- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H. (2013). *İşletme & Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük* (1. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. ve Liu, C. (2017a). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory, *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. ve Liu, C. (2017b). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 1-18, DOI: 10.1177/0020852316681446.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. ve Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: Exchange relations framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- 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.
- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zaccaro, S. J. ve Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good, *Organizational Dynamics*, 31(4), 377-387.
- Zhu, Y. ve Akhtar, S. (2014a). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 373-392.
- Zhu, Y. ve Akhtar, S. (2014b). The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: Evidence from China, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2755-2771.