

## LİDER SÖZEL DESTEĞİNİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNİN DENEYSEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ: POLİS MESLEK YÜKSEKOKULU ÖRNEĞİ

Murat DELİCE\*

### ÖZ

Bir örgütün başarısı büyük oranda liderinin başarısına bağlıdır. Liderin, örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışanların performansını ve verimliliğini artırmak ve çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını olumlu yönde geliştirmek gibi önemli görevleri vardır. Liderin çalışanları etkilemek, onların verim ve performansını geliştirmek ve böylece örgütün amaçlarına ulaşılmasını sağlamak adına kullanabileceği araçlardan bir tanesi liderin çalışanları desteklemesidir. Lider desteği, çalışanlarda liderlerinin kendilerinin iyiliğini düşündüğü, onlara ve değerlerine önem verdiği algısını yaratacak her türlü destekleyici söz ve davranıştır. Lider desteği ve bu desteğin çalışanlar üzerine etkileri sıklıkla araştırılmıştır. Ancak sözel lider desteğinin etkileri tek başına incelenmemiştir. Ayrıca lider desteğinin etkilerini araştıran çalışmalar araştırma yöntemi olarak çoğunlukla çalışanların algı ve görüşlerini ölçen anket yöntemini kullanmışlardır. Bu araştırma, lider sözel desteği ile performans arasındaki ilişkiyi deneysel bir araştırma yöntemi kullanılarak incelemiştir. Araştırmanın verileri bir Polis Meslek Yüksek Okulu öğrencilerinin atış skorları olarak toplanmıştır. Deney ve kontrol gruplarının atış skorları ortalamaları bağımsız örneklem t-testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Bulgular, liderleri tarafından sözlü olarak desteklenen deney grubunun atış skorlarının kontrol grubunkinden istatistiki olarak anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider Desteği, Sözel Destek, Öz-yeterlik, Polis Okulu, Performans .



\* Dr., Emniyet Müdürü, Erzurum İl Emniyet Müdürlüğü, muratdelicekos@yahoo.com

## THE INVESTIGATION OF THE EFFECT OF VERBAL SUPERVISOR SUPPORT ON PERFORMANCE USING AN EXPERIMENTAL RESEARCH DESIGN: THE POLICE CADETS EXAMPLE

### ABSTRACT

*An organization's success mostly depends on its leaders' success. To reach organizational goals, leaders have some important responsibilities such as improving workers' performance and efficiency and changing workers' behaviors and attitudes positively against the organization. For this purpose, leaders can use several tools, one of which is supervisor support. Supervisor support is all kind of verbal and behavioral supports produced by leaders creating a perception on workers that their leaders work for their wellbeing and respect them and their values. Many research studies have investigated effects of supervisor support. However, the effect of verbal supervisor support has not been adequately investigated. Additionally, earlier studies have used surveys as research method, which measure only perceptions and opinions related to supervisor support. This current study examined the relationship between verbal supervisor support and performance using an experimental research design. The study collected the police cadets' firearm shooting scores as research data. The mean scores for experimental and control groups were compared using independent sample t-test. Findings showed that the mean score for experimental group which was verbally supported by their leaders was significantly higher than the mean score for control group.*

**Keywords:** Supervisor Support, Verbal Support, Self-efficacy, Police Cadets, Performance.

### GİRİŞ

Lider, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışanları etkileyen, destekleyen, teşvik eden, onlara yardım eden, tecrübelerini ve bilgilerini aktaran ve bunu yaparken de çalışanların memnun olmalarını sağlayan kişidir (Newstrom ve Davis, 2002; Werner, 1993). Lider aynı zamanda çalışanların özelliklerini, kabiliyetlerini, bilgi ve tecrübelerini fark edip yönetebilen kişidir (Lambert, 1998). Bir örgüt için liderin hayati derecede önemli etkileri vardır.

Öncelikli olarak liderin, çalışanların performansı, verimliliği ve örgüte karşı tutum ve davranışları üzerinde belirgin etkisi vardır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004; Larssona ve Vinberg, 2010). Yine liderin verim ve performans ile yakından ilgisi olan çalışanların motivasyonu, öz-güveni, öz-yeterliği, iş tatmini, örgüte bağlılıkları, öğrenme becerileri ve yaratıcılıkları üzerinde etkisi vardır (Özüpek ve Aktan, 2008; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005; Webb, 2009). Bunlarla beraber liderin, örgütün ve çalışanların karşılaştığı problemleri çözmek ve örgütün sürekliliğini ve gelişimini sağlamak adına değişimi yönetmek gibi önemli görevleri de vardır (Jones ve Rudd, 2008; Leblebici, 2008). Özetle, bir örgütün başarısı büyük ölçüde liderinin başarısına bağlıdır denebilir.

Liderin, çalışanları etkilemek, onların verim ve performansını geliştirmek ve böylece örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak adına kullanabileceği araçlardan biri de çalışanların desteklenmesidir. Lider desteği, çalışanlarda liderlerinin kendilerinin iyiliğini düşündüğü algısını ve onlara önem verdiği algısını yaratacak her türlü destekleyici söz ve davranıştır (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Lider desteği çalışanlarla lideri ve çalışanlarla örgütü birbirine yakınlaştırır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Ayrıca, lider desteği çalışanların lider ve örgüte karşı daha pozitif tutum geliştirmesine yardım eder.

Lider desteğinin bir türü de tanımında da geçtiği gibi liderin sözel desteğidir. Liderin sözel desteği; liderin kullandığı her türlü cesaretlendirici, motive edici, teşvik edici ve destekleyici söz ve konuşmalardır. Liderin sözel desteği, etkili olduğu kadar kullanılması da kolay ve zahmetsiz olan bir destek türüdür. Lider bu destek türünü kullanmak için bir kaynak harcamak zorunda değildir, ancak çalışanları veya takipçileri motive etmek ve onların performansını artırmak için kullanılabilir. Örneğin, müsabakalardan önce antrenörlerin sporculara yaptığı cesaretlendirici ve destekleyici konuşmaların sporculara moral ve motivasyon kazandırdığına ve onları başarıya daha çok yaklaştırdığına inanılmaktadır. Bir futbol karşılaşmasının ilk yarısında kötü bir futbol oynayan bir takımın devre arasında teknik direktörlerinin yaptığı bir konuşmayla ikinci yarıda çok daha etkili ve başarılı bir futbol oynadıkları görülebilmektedir. Benzer olarak, savaşlarda geri çekilmeye başlamış orduların komutanların yaptığı destekleyici ve cesaretlendirici konuşmalarla

galip geldiği bilinmektedir. Yapılan bilimsel araştırmalar da lider desteği arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığının, iş tatmininin, sorumluluğunun, örgüte katkısının, performansının ve veriminin arttığını göstermiştir (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 60; Çakar ve Yıldız, 2009: 77; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Wayne, Shore ve Liden, 1997).

Lider desteği ve bu desteğin çalışanlar ve örgüt üzerine etkileri sıklıkla araştırılmıştır, ancak sözel lider desteğinin etkileri tek başına incelenmemiştir. Ayrıca lider desteğinin etkilerini araştıran çalışmalar araştırma yöntemi olarak çoğunlukla çalışanların algı ve görüşlerini ölçen anket yöntemini kullanmışlardır. Bu araştırma alandaki bu boşluğu doldurmak için ve lider desteği ile performans arasındaki nedensellik ilişkisini daha açık bir şekilde ortaya koyabilmek için lider sözel desteği ile performans arasındaki ilişkiyi deneysel bir araştırma yöntemi kullanılarak incelemiştir. Araştırmanın verileri Anadolu'da bir Polis Meslek Yüksek Okulu 2. sınıf öğrencilerinin atış skorları olarak toplanmıştır. Deney ve kontrol gruplarının atış skorları ortalamaları bağımsız örneklem *t*-testi kullanılarak karşılaştırılmıştır.

Aşağıda kuramsal çerçeve içerisinde, öz-yeterlik teorisi ve lider desteği yaklaşımı kullanılarak lider sözel desteğinin etkileri incelenecektir. Ayrıca, öz-yeterlik teorisi kullanılarak sözel desteğin insan davranışını ve performansını nasıl etkilediği açıklanacaktır. Bu araştırma, öz-yeterlik teorisinde belirtildiği gibi öğrencilerin ateşli silah atış davranışlarının sözel destek kullanılarak geliştirilebildiğini öngörmektedir. Araştırma içerisinde bu öngörü test edilecek ve doğrulanmaya çalışılacaktır.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Öz-yeterlik Teorisi ve Sözel Destek

Öz-yeterlik teorisi, sözel desteğin insan davranışı üzerindeki etkilerine vurgu yapan bir teoridir. Teori, bireylerin öz-yeterliğini geliştirmek için sözel desteğin önemli bir kaynak olduğuna dikkat çekmektedir. Teori sözel desteğin öz-yeterliği etkilediğini ve böylece bireylerin davranışlarının değiştiğini öngörür. Sözel desteğin insan davranışları üzerine etkilerini anlamak için bu teorinin bilinmesinde fayda vardır.

Öz-yeterlik teorisi Bandura (1977) tarafından ortaya konmuştur ve insan davranışlarının değişiminin mekanizmasını ve bu mekanizmanın bireylerin performansına etkisini açıklamaya çalışan Sosyal Bilişsel Teorinin bir parçasıdır. Teori, davranış değişikliğini etkileyen mekanizmada bilişsel sistemin önemli bir yeri olduğunu öngörür. Bandura'ya (1986b) göre çevresel etkenler insan davranışlarını etkilemektedir ve çevresel etkenlerin davranışlar üzerindeki etkisi genetik faktörlerden daha fazladır. Ayrıca, bir bireyin kendisi hakkındaki düşünceleri ve hisleri de bu bireyin davranışını etkilemektedir. Bilişsel sistem içerisinde de öz-yeterliğin önemli bir rolü olduğu kabul edilerek teori, öz-yeterliğin bilişsel sistem açısından önemini ve bireyin performansı üzerindeki etkilerini açıklamaktadır.

Sosyal Bilişsel Teori'ye göre bireyin davranışını iki etken belirler: bireyin ilgili davranış sonunda elde etmeyi umduğu getiriye ilişkin beklentisi ve bireyin bu davranışı başarıyla tamamlayıp tamamlayamayacağı hakkındaki inancı. Bandura'ya (1977) göre bireylerin bütün davranışları bu iki etken ile açıklanabilmektedir. Bir birey bir davranış gerçekleştirmeye karar vermişse bu birey bu davranıştan bir getiri ummaktadır ve aynı zamanda bu davranışı başarıyla tamamlayabileceğine inanmaktadır. Teori bu iki etkenin bir davranışa neden olabilmesi için aynı anda gerçekleşmesi gerektiğini vurgular. Birey, bir davranış gerçekleştirerek bir getiri elde etmeyi beklese bile bu davranışı başarı ile tamamlayacağına inanmıyorsa bu davranışa teşebbüs etmeyecektir.

Öz-yeterlik bir bireyin bir davranışı başarıyla tamamlayabileceğine ilişkin kendisi hakkındaki inancıdır (Bandura, 1977). Bu inanç bireyin davranışını doğrudan etkilemektedir. Öz-yeterlik bireyin bir davranışı başarıyla sonuçlandırmak için gerekli şartları bir araya getirme konusunda kendi kapasitesine ilişkin görüşüdür (Deniş ve Genç, 2010: 772). Dolayısıyla birey kendini yeterli görmediği sürece bu davranışa girişmeyecek, girişse bile yeterli performansı gösteremeyecektir. Öz-yeterlik inancı bilişsel sistem içerisinde önemli bir motivasyonel güçtür (Tılfarlıoğlu ve Cinkara, 2009: 130). Bir birey genellikle başarıyla sonlandıracağına inandığı davranışları tercih etmektedir (Bandura, 1982).

Bununla beraber Bandura (1986b) öz-yeterlik inancının bireyin davranışlarını belirleyen tek etken olmadığını, öz-yeterlikle beraber özgüven,

bireysel hedefler, başka insanların bireyden beklentileri, bireyin eğitimi vb. etkenlerin de davranışları etkilediğini vurgulamaktadır. Ancak Bandura, diğer etkenlere göre öz-yeterliğin bireyin davranışları üzerinde anahtar bir rolü olduğunu kabul etmektedir. Bireyin bir davranışa başlaması ve başarı ile sonuçlandırabilmesi için bilgi ve beceri tek başına yeterli değildir. Bireyin bilgi ve beceri sahibi olduğu konularda bile bunları uygun zeminde kullanamadığı için başarılı olamadığı bilinmektedir (Tilfarlıoğlu ve Cinkara, 2009: 130). Bireyin bir konuda başarılı bir davranış gösterebilmesi için bilgisinin ve becerisinin yanında bu bilgi ve beceriyi uygun zeminde kullanabileceğine ilişkin bireyin öz-yeterlik inancı da gereklidir.

Öz-yeterliğin bireyin bir davranışa karar vermesini etkilemesi yanında iki önemli rolü daha vardır: birincisi, öz-yeterlik bireyin o davranış için ne kadar çaba göstereceğini belirler ve ikincisi, bireyin davranışını gerçekleştirmesi sırasında karşılaşacağı zorluklara karşı dayanma gücünü belirler (Bandura, 1977). Bir diğer ifadeyle, bir davranış konusunda öz-yeterliği yüksek olan bir birey diğerlerine göre o davranışla başarıyla tamamlamak için daha çok çaba gösterecek ve davranış sırasında karşılaştığı zorluklara karşı daha çok dayanacaktır. Bandura (1982) bireyin belirli bir davranış hakkındaki öz-yeterlilik düzeyi ile o davranışla başarıyla tamamlaması arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtir. Bu ilişki pek çok farklı birey ve pek çok farklı davranış üzerinde ampirik araştırmalarla desteklenmiştir (Azar, 2010; Çakır ve Alıcı, 2009; Fu, Richards, Hughes ve Jones, 2010; Gürcan, 2005; Kotaman, 2008; Kumar ve Uzkurt, 2010; Margolis ve McCabe, 2006; Varney, 2010).

Öz-yeterliğin üç boyutu vardır. Bunlar miktar, mukavemet ve genelliktir (Bandura, 1977). Bir davranışla ilgili öz-yeterlik açısından herkes aynı düzeyde değildir. O davranışla ilgili bazılarının öz-yeterlik düzeyleri diğerlerinden daha az veya daha çok olabilir. Öz-yeterlik düzeyi yüksek olanlar o davranışını gerçekleştirmeyi daha kolay olarak algılamaktadırlar ve o davranışını daha yüksek bir performans ile gerçekleştirmektedirler. Öz-yeterliğin ikinci boyutu mukavemettir. Bir davranışla ilgili öz-yeterliği az olanlar o davranış üzerinde mukavemet gösteremezler ve küçük dahi olsa bir zorlukla karşılaştıklarında bu davranıştan vazgeçerler. Tersine, o davranışla ilgili öz-yeterliği yüksek olanlar ağır zorluklarla da karşılaşsalar o davranışa devam edebilirler. Öz-yeterliğin

son boyutu genelliktir. Öz-yeterlik düzeyi davranıştan davranışa değişir. Bir davranışla ilgili öz-yeterliği yüksek olan bir bireyin başka bir davranışla ilgili öz-yeterliği düşük olabilir. Ancak farklı davranışlarla ilgili öz-yeterliği yüksek olan bireylerin bu inançlarını başka davranışlara genelleme olasılıkları da bulunmaktadır.

Sayırsz bilimsel araştırma öz-yeterliğin performans üzerine etkilerini test etmiş ve teoriyi desteklemiştir. Örneğin; öz-yeterliğin dolaylı olarak değil, doğrudan bilişsel performansı ve öğrenme becerisini etkilediği bulunmuştur (Kotaman, 2008: 115). Öz-yeterliği yüksek öğrencilerin doktora tezlerini zamanında yazma ve doktora programını tamamlama başarıları daha yüksektir (Varney, 2010). Öz-yeterliği yüksek öğrenciler daha yüksek akademik başarı göstermektedir ve bu öğrencilerin içsel motivasyonu ve azimleri yüksek, ancak kaygı düzeyleri düşüktür (Tılfarlıoğlu ve Cinkara, 2009: 130). Öz-yeterliği düşük olan öğrenciler ise akademik başarı sağlayabilmek için yeterli becerilerinin olmadığına inanmaktadırlar ve bu öğrenciler akademik başarı yolunda güçlüklerle karşılaştıklarında hemen vazgeçme eğilimindedirler (Margolis ve McCabe, 2006: 218). Bilgisayar öz-yeterliği yüksek olan bireyler farklı öğrenme stratejilerini daha kolay geliştirebilmekte ve daha kolay öğrenebilmektedirler (Gürcan, 2005: 190).

Çakır ve Alıcı, (2009: 541) ilgili literatüre tarayarak öz-yeterliğin öğretmenler üzerindeki etkilerini şöyle açıklamaktadır: öğretmenlerin öz-yeterliği, öğrencinin akademik başarısı ve motivasyonu ile doğru orantılıdır. Öz-yeterliği yüksek öğretmenler daha azimli, gayretli ve eğitici olmaktadır. Bu öğretmenler eğitim faaliyetlerini sürdürürken yeni eğitim tekniklerini, yeni fikir ve yöntemleri denemek konusunda daha girişimcidirler. Ayrıca bu öğretmenler yeni hedefler belirlemede ve bu hedefleri takip etmede daha başarılıdırlar. Benzer olarak Azar da (2010) öğretmen adaylarının öz-yeterlik inançları ile akademik başarıları arasında zayıf da olsa anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Öz-yeterlik düzeyleri arttıkça örgütlerde rekabetin ve gelişimin bir kaynağı olan çalışanların yenilikçiliği de artmaktadır (Kumar ve Uzkurt, 2010: 1). Öz-yeterliliği yüksek olan pazarlamacıların yeni ürünleri pazarlamak konusunda daha istekli ve niyetli oldukları da bulunmuştur (Fu vd., 2010: 73).

### **1.1.1. Bir Öz-yeterlik Kaynağı Olarak Sözel İkna**

Bir bireyin bir davranışla ilgili öz-yeterlik seviyesini belirleyen dört kaynak vardır: (1) Bireyin önceki deneyimi, (2) başkalarının ilgili davranışı yapıyor olması, (3) duygusal gerilim ve (4) sözel ikna (Bandura, 1977, 1982, 1986a). Bireyin bir davranışla ilgili öz-yeterlik düzeyinin artması veya azalması bu dört kaynağa bağlıdır.

İlk kaynak bir davranışla ilgili bireyin önceki deneyimleridir. Bir birey aynı davranışı daha önce denemiş ve başarı ile tamamlamışsa o davranışla ilgili bireyin öz-yeterliği yüksek olacaktır. Her başarılı tamamlama öz-yeterlik seviyesini yükseltecektir. Tersine, başarısızlık bireyin öz-yeterlilik seviyesini düşürür ve endişeye yol açar. Bireyin önceki deneyimleri öz-yeterliğin en güçlü kaynağıdır (Kotaman, 2008:120).

İkinci kaynak, bireyin başkaları tarafından ilgili davranışın gerçekleştirildiğini görmesi, duyması veya bilmesidir. Başkalarının ilgili davranışı başarı ile yapıyor olması bireyin kendisinin de aynı davranışı başarabileceği inancını artırır. Tersine, başkalarının başarısızlığı da bireyde kendisinin de başaramayacağı inancına neden olabilir (Bandura, 1986a).

Diğer bir kaynak olan duygusal gerilim bir davranışla ilgili duyulan korku ve endişe gibi duyguları ifade eder ki bu duygular bireyin o davranışla ilgili öz-yeterlik derecesini azaltır. Bir birey bir davranışın gerçekleştirilmesiyle ilgili korku ve endişe yaşıyorsa bu bireyin bu davranışı başarıyla tamamlama olasılığı düşüktür ve bu birey bu davranışa teşebbüs etmek istemeyecektir (Bandura, 1986a).

Son öz-yeterlik kaynağı sözel iknadır. Bu kaynağın etkilerinin anlaşılması lider sözel desteğinin etkilerinin anlaşılmasına yardımcıdır. Sözel ikna bireyin ilgili davranışla ilgili olarak ikna edilmesi, cesaretlendirilmesi ve desteklenmesi ile ilgilidir. Sözel ikna ve cesaretlendirme bir bireyin bir işi başarabileceği konusunda ikna edilmesi ve inandırılmasıdır ki bu, öz-yeterliğin önemli kaynaklarından birisidir (Çakır ve Alıcı, 2009: 543). Bir davranışla ilgili ikna edilmiş, cesaretlendirilmiş ve desteklenmiş bir bireyin o davranışı başarıyla yapabileceği konusundaki inancı daha fazla olacaktır ve bu birey bu davranışa teşebbüs edecektir. Ayrıca bu bireyin öz-yeterliği düşük olan başkalarına göre bu davranışı başarı ile tamamlama olasılığı daha yüksek olacaktır. Sözel



iknanın önemli bir avantajı bu kaynağı kullanmanın kolay, zahmetsiz, her zaman ulaşılabilir ve bedava olmasıdır (Bandura, 1977).

Yapılan bilimsel araştırmalar bir bireyin bir işi kabullenmesinde ve o işi başarı ile sonuçlandırmasında sözel ikna, cesaretlendirme ve desteğin önemli bir etken olduğunu bulmuşlardır (Mellor, Barclay, Bulger ve Kath, 2006: 127). Sözel ikna kullanımıyla gençlerin alkol almadan araç kullanma davranışı ile ilgili öz-yeterlik düzeylerinin arttığı ve bu gençlerin alkollü araç kullanma davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir (Anderson, 2009: 446). Margolis ve McCabe, (2006: 220) Ellis'ten (1996) aktararak, öğrencilerin 'bu konuyu öğrenebilirsin, yapabilirsin, bu güne kadar zaten iyi çalıştın, biraz daha çalışırsan olacak, hadi beraber deneyelim' gibi ifadelerle desteklenmesi ile bu öğrencilerin daha kolay öğrenebileceklerini ifade etmektedir. Igbaria ve Iivari (1995) de yaptıkları araştırmada sözel ikna kullanılarak bir bilgisayar kullanıcısının bilgisayarda bir işi daha yüksek performans ile gerçekleştirebileceğini bulmuşlardır. Benzer olarak Venkatesh de (2000) bireylerin sözel olarak desteklendiklerinde, kullandıkları bilgisayar sistemlerini daha çok kabullendiklerini ve daha çok kullandıklarını rapor etmiştir. Fagan, Neill ve Wooldridge de (2003/2004) bireylerin sözel ikna kullanılarak bilgisayarı daha performanslı kullandıklarını tespit etmiştir.

Bir birey, öz-yeterliğin yukarıda açıklanan dört kaynağını kullanarak yapmaya niyet ettiği bir davranış hakkında kendi yeterliliğini değerlendirmekte ve kendini yeterli görürse bu davranışa teşebbüs etmektedir. Bu bireyin ilgili davranışla ilgili öz-yeterlik düzeyi arttıkça davranışı gerçekleştirme başarısı da artmaktadır.

### **1.1.2. Öz-yeterliğin İş Hayatına Etkileri**

Yapılan araştırmalar çalışanların öz-yeterliğinin iş hayatı açısından önemli olan performans, motivasyon, stres gibi olgular üzerinde etkileri olduğunu göstermiştir. Bir bireyin öz-yeterlik inancının o bireyin davranışını etkileyen en önemli etken olduğu vurgulanmaktadır (Plotnikoff, Lippke, Courneya, Birkett ve Sigal, 2008). Dolayısıyla çalışanların da davranışlarını örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirmek için öz-yeterlik olgusunun hayati bir rolü olduğu söylenebilir.

Bandura'ya göre (1986b) öz-yeterliği yüksek bireylerin statükoyu değiştirme, meydan okuyucu hedefler geliştirme, yeni ve yararlı fikirler üretme, zorluklar ve sıkıntılarla karşılaşsa bile bu hedeflere bağlı kalıp azimle çalışma olasılıkları daha yüksektir. Öz-yeterliği yüksek bireylerin belirsizliklerle ve farklı güçlüklerle mücadele becerileri daha fazla olacağı için bu bireylerin diğerlerine göre daha yaratıcı olmaları beklenebilir (Liao, Liu ve Loi, 2010: 1094). Yapılan bilimsel araştırmalar öz-yeterliği yüksek çalışanların daha yaratıcı işler ortaya koyduklarını göstermiştir. Ayrıca, öz-yeterliği yüksek çalışanların stresle başa çıkma becerileri de daha fazladır. Bütün bu unsurlar çalışanların performansını artırmak adına önemlidir (Pati ve Kumar, 2010: 128).

İş hayatı açısından öz-yeterliğin diğer bir önemli rolü motivasyon ile ilgili olanıdır. Öz-yeterlik bir işi başarabilme inancıdır ve bu örgütlerde çalışanların motivasyonu ile doğrudan ilgilidir (Van DerRoest, Kleiner ve Kleiner, 2011: 28). Öz-yeterlik kavramı bireyin bir işi farklı zorluklarla karşılaşsa bile bırakmadan devam ettirmesiyle ilişkili olduğundan bu kavram motivasyonla yakından alakalıdır. Bir birey bir işi yapabileceğine ve o işi başarabileceğine inanıyorsa o bireyin motivasyonu yüksektir (Burney, 2008: 131). Dolayısıyla öz-yeterlik eksikliği motivasyon problemlerine neden olmaktadır (Margolis ve McCabe, 2006: 218). Yapılan araştırmalar öz-yeterliğin motivasyon üzerine olan etkilerini doğrulamaktadır (Van DerRoest vd., 2011: 27).

Örgütte yürütülen işlerle ilgili olarak çalışanların öz-yeterlik düzeylerinin düşük olması onların tam kapasite ile ve bütün becerilerini kullanarak çalışmalarını engellemektedir (Kahn 1990). Öz-yeterliğin 4 kaynağı kullanılarak örgütlerde yürütülen işlerle ilgili olarak çalışanların öz-yeterlik düzeylerini ve böylece motivasyonlarını artırmak mümkündür. Öz-yeterlik kaynaklarından birisi olan sözel ikna ise bu amaçla kullanılabilir en kolay, en zahmetsiz ve ucuz kaynaktır.

Çalışanların öz-yeterliğini artırmak için liderler ve örgütler çalışanlarını desteklemeli, onların yanında olduklarını göstermeli, onlara ve değerlerine değer verdiklerini ve onların iyiliği için çalıştıklarını hissettirmelidirler. Bunun için de kararlara katılım sağlama, çalışanları dinleme, fikir ve görüşlere değer verme, yetki devri gibi stratejiler benimsenebilir (Delice ve Gül, 2012). Bu

stratejiler, liderler aracılığıyla veya liderler için içine katılarak yapılırsa etkileri daha da güçlü olacaktır (Pati ve Kumar, 2010: 134). Sonraki bölümde lider desteğinin çalışanlar üzerine etkisi irdelenecektir.

### **1.2. Lider Desteği**

Liderin, çalışanların iş tatmini, performansı ve verimi üzerine yaygın etkileri vardır (Al-Hussami, 2008: 287). Pek çok bilimsel araştırma, liderin çalışanlar üzerinde örgüt politikalarından ve uygulamalarından daha fazla bir etkisi olduğunu göstermiştir (Fletcher, 2001; Friedrich, 2001; Janney, Horstman ve Bane, 2001; Kleinman, 2003; Krairiksh ve Anthony, 2001; Wynd, 2003). Lider desteği ise çalışanlar üzerinde etki yapan önemli bir lider davranışıdır.

Lider desteği, çalışanlara liderlerin kendilerinin iyiliğini düşündüğünü, onlara ve değerlerine önem verdiğini hissettirecek her türlü destekleyici söz ve davranıştır (Eisenberger vd., 2002). Lider desteği aynı zamanda çalışanın stresli durumlarda liderin kendilerine yardımcı olacağı algısı olarak da tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010: 98). Lider desteği, çalışanlarda örgütlerinin kendilerini desteklediği algısını da artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Bu algının yüksek olması çalışanların örgütsel bağlılığını, iş tatminini, sorumluluk almalarını, çalışan katkısını, performansı ve verimliliği pozitif yönde etkilemektedir (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 60; Çakar ve Yıldız, 2009: 77; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Wayne vd., 1997). Lider desteği arttığı sürece çalışanların örgüt hakkında şikâyetlerinin azalma olasılığı da yüksektir (Özdemir, 2010: 107-108).

Gagnon ve Michael (2004: 172) örgütlerde liderlerin, çalışanlarla ilişkinin önemini anlamaları gerektiğini, çünkü liderle çalışan arasındaki güçlü ve kaliteli ilişkinin çalışanların tutumunu, davranışını, verim ve performansını etkilediğini ifade etmektedir. Lider-çalışan ilişkisi sadece emir vermek ve bunun sonuçlarını denetlemek değildir. Zaten bu tür bir ilişki verim ve performansa en az etki eden ilişkidir. Performansı etkileyen ilişki liderin çalışanları desteklemesi ile olur ki lider desteği liderin çalışanlarına güvenmesi, saygı duyması ve onlara gönüllü olarak yardım etmesini kapsamaktadır (Gagnon ve Michael, 2004: 173).

Lider desteği kavramı Blau'nun (1964) Sosyal Etkileşim Teorisine dayanır. Teori çalışanların, örgütlerinin tutumlarına göre davranış geliştirdiklerini ileri sürmektedir. Bu teoriye göre örgütlerinden saygı, itibar ve destek gören ve örgütleri tarafından önemli oldukları hissettirilen çalışanlar örgütlerine ve liderlerine karşı daha çok memnuniyet duymaktadırlar ve onlara daha çok bağlanmaktadır. Ayrıca, örgütün bu katkısına karşı çalışanların da olumlu katkı sağlama eğiliminde oldukları, böylece motivasyonlarını ve performanslarını artırdıkları ifade edilmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009: 77).

Lider desteği ve örgütsel destek birbiriyle yakından ilişkilidir. Lider desteğine örgütsel desteğin bir türü olarak da bakılabilir. Lider, örgütle çalışanların ilişkilerini ve bu ilişkinin kalitesini düzenleyen etkidir. Örgütün çalışanlar hakkındaki tutumu, öngörülere, mükâfat ve cezaları lider aracılığıyla çalışanlara iletilir (Pati ve Kumar, 2010: 128). Bu sebeple çalışanlar liderlerinden gördükleri desteğe örgütlerinin katkısının bir örneği olarak bakarlar (Eisenberger vd., 1986). Lider desteği çalışanların örgüt hakkındaki algılarını pozitif yönde etkilemektedir (DeConinck ve Johnson, 2009: 337).

Alanda yapılan bilimsel araştırmalar lider desteğinin çalışanların tutum, davranış, verim ve performansı üzerine etkilerini rapor etmektedirler. Ancak ilgili literatürde yeterli sayıda sözel desteğin etkileri incelenmediğinden bu bölümde sunulan araştırma sonuçları çoğunlukla genel lider desteğinin etkilerini yansıtmaktadır. Bu araştırma sonuçları değerlendirilirken genel lider desteğinin içerisinde sözel desteği de barındırdığı unutulmamalıdır. Sugimura ve Theriault (2010: 451-455) lider desteğinin iş memnuniyetini, çalışanların motivasyonunu, performansını ve bir işi gerçekleştirme becerilerini artırdığı, buna karşılık stresi azalttığı hipotezini test etmişlerdir. Bulgular lider desteği ile çalışanların bir işi gerçekleştirme becerileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Lider desteği arttıkça çalışanların iş becerileri, motivasyonları ve iş üzerindeki kontrolleri artmıştır.

Soyer ve Can, (2007: 34) iş tatmini ile çalışanların algıladıkları örgüt, lider ve meslektaş desteği arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada, destek görmeyen çalışanların, ortaya koydukları işin beğenilmediğini ve boşa olduğunu düşündükleri, böylece çalışanların motivasyonlarının düştüğü tespit edilmiştir. Benzer olarak Singh ve Singh

(2010: 14) de çalışanların örgütlerinin kendilerini önemsediklerini ve onların menfaatleri için çalıştığını algılamalarının bir ölçüde liderlerin destekleyici ve saygılı davranmasına bağlı olduğunu vurgulamışlar ve yaptıkları araştırmada çalışanların böyle hissetmeleri durumunda örgüte daha bağımlı hale geldiklerini, performanslarının arttığını, iş tatminlerinin arttığını ve işlerine daha ilgili hale geldiklerini bulmuşlardır. Stinglhamber ve Vandenberghe (2003: 263) çalışanların, liderlerinin kendilerini desteklediklerini düşünürlerse ve liderin kendilerine ve değerlerine önem verdiğini hissedersen liderlerine duygusal olarak daha çok bağlanacaklarını bulmuşlardır.

Çalışanların yaratıcılığı örgütlerde gelişim, yenilik ve devamlılık için gereklidir. Kim, Hon ve Lee (2010: 42), liderin çalışanları desteklemesinin ve sözlü olarak cesaretlendirmesinin çalışanların yaratıcılıklarını olumlu olarak etkilediğini vurgulamaktadır. Başka bir araştırmada lider desteğinin çalışanların risk algısıyla, iş kazalarıyla ve bunların rapor edilme sıklığıyla ilişkisi olduğu bulunmuştur (Lauver, Lester ve Le, 2009: 339). Liderleri tarafından yeterince desteklenen çalışanların daha az iş kazasına karıştığı, risklere daha çok dikkat ettiği ve iş kazalarını daha sık rapor ettiği tespit edilmiştir. DeConinck ve Johnson (2009: 334) da lider ve örgüt desteğinin satış temsilcilerinin performansını etkilediğini bulmuşlardır. Liderlerinden daha çok destek gören satış temsilcileri destek görmeyenlere oranla daha yüksek miktarlarda satış gerçekleştirmişlerdir.

Lider sözel desteği üzerine yapılmış az sayıda bilimsel araştırma da yukarıdaki araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermekte ve sözel desteğin performansı artırdığını yansıtmaktadır. Araştırma bulguları, sözel olarak desteklenmiş bireylerin bilgisayar kullanma performanslarının ve verimlerinin arttığını göstermiştir (Fagan vd., 2003/2004; Igbaria ve Iivari, 1995; Venkatesh, 2000).

Araştırmalarda ağırlıklı olarak lider desteği ile iş performansı arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler bulunmuştur. Ancak, bu ilişkinin yönü ve nedenselliği tartışılmıştır. Destek mi performansa yol açmaktadır, yoksa zaten performansı yüksek olan çalışanlar liderin dikkatini çektiğinden daha çok destek mi görmektedir? (Sugimura ve Theriault, 2010: 455). Bu konuda yapılan araştırmaların temel eleştiri noktası bu soru olmuştur. Destek ve performans

ilişkisinde nedenselliğin açıkça ortaya konması, hangi değişkenin hangisini etkilediğinin belirlenmesi açık bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Farklı değişkenlerin kontrol edildiği bir araştırmada desteğin performansa yol açtığı rapor edilmiştir (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski ve Justin, 2008: 123). Ancak bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

Lider sözel desteği, uygulaması kolay ve az zaman alıcı olsa da kullanılırken dikkat edilmesi gereken esaslar vardır. Bu esaslara uyulması sözel desteğin etkilerini güçlü ve kalıcı yapabilir. Öncelikli olarak sözel destek kullanılırken her zaman dürüst ve gerçekçi olunmalıdır. Dürüst ve gerçekçi olmayan sözel destekler de ilk seferinde bireyin motivasyonunu ve çabasını artırıcı bir etki yapar, ancak birey işin sonunda yaptığı işte başarısız olduğunu gördüğü zaman demoralize olacaktır ve daha sonraki sözel desteğin etkisi azalacaktır (Siegle ve McCoach, 2007: 280). Ayrıca, dürüst ve gerçekçi olunmayan sözel desteklerin sonunda yapılan işte başarısız olunması durumunda çalışanların liderlerine karşı güvenleri de azalacaktır. Bu sebeple liderler sözel destek kullanırken işin zorluk derecesini, süresini, gereklerini düşünmeli ve desteğini buna göre yapmalıdırlar. Sözel destek kullanırken çalışanların altyapısı, becerileri ve ilgili işe bakış açısı da hesaba katılmalıdır (Siegle ve McCoach, 2007: 280). Yapılacak bir işle ilgili bu konuda daha önce tecrübesi olmayan ve bu işe yeterli kabiliyeti olmayan bir çalışana etkili sözel destek yapılsa da etkili olmayabilir. Benzer olarak, belirli bir işi yapamayacağı konusunda çok kesin inancı veya endişesi olan çalışanlara karşı da sözel desteğin etkileri yetersiz olabilir.

Margolis ve McCabe (2006: 221-224) ve Siegle ve McCoach (2007: 281-286) sözel desteğin etkilerini arttıracak prensiplere vurgu yapmaktadır. Buna göre, sözel destek kullanırken çalışanlara bir hedef gösterilmelidir. Örneğin, “gün bitmeden bu işi bitirmelisin” veya “2 saat içinde bunu yapabilecek beceridesin” gibi hedef gösteren ifadeler kullanılmalıdır. Sözel destek sırasında, çalışanların o işi başarıyla yapan arkadaşlarının veya tanıdıklarının onlara örnek olarak gösterilmesi başka bir lider sözel desteği prensibidir. Örneğin, “o yapıyor, sen de yapabilirsin” veya “o da senin gibi, bir farkınız yok” ifadeleri kullanılabilir. Ayrıca, etkili bir sözel destek için çalışanlar ilgili işi denemesi için cesaretlendirilmelidir. Çalışana mentorlük yapılmalıdır. Bir diğer ifadeyle, iş çalışanla beraber yapılmalı ve bizzat gösterilmelidir. Çalışanın

zorlandığı ve problem yaşadığı noktalarda liderler işe doğrudan müdahale ederek çalışanlara yardım etmelidir. Başka sözel destek bir prensibi olarak, çalışanların benzer bir işle ilgili yakın zamanda gerçekleştirdiği başarılar ön plana çıkarılmalıdır. Çalışanlara geri bildirim sağlanmasının da sözel destek açısından önemi vardır. Çalışanların yaptığı işlere karşı anında ve doğru geribildirim sağlanmalıdır (Kotaman, 2008: 123). Geribildirim sadece “iyi yaptın” ya da “yapamadın” demek değildir. Geri bildirim açıklayıcı, detaylı ve öğretici olmalıdır. Örneğin, “bu işi güzel yaptın çünkü hiçbir eksiği ve sorunsuz yürüyor” veya “bu iş olmadı çünkü şurada hata yaptın, şu kısımlar eksik kaldı” gibi açıklayıcı geri bildirim ifadeleri kullanılabilir. Yapılan geribildirimler pozitif de olsa, negatif de olsa yapıcı olduğu sürece faydalıdır. Pozitifse, çalışanın kendine güvenini ve motivasyonu artırır. Negatifse, işin daha iyi öğrenilmesine, eksiklerin giderilmesine yarayacaktır. Ancak, her iki durumda da geribildirim yapıcı olmasına ve kırıcı olmamasına dikkat edilmelidir. Son olarak, sözel destek kullanılırken çalışanlara işin sonunda ne elde edeceği veya neyi başaracağı anlatılmalı veya gösterilmelidir. Yukarıda Sosyal Bilişsel Teori anlatılırken bireyin bir davranış sonunda elde etmeyi düşündüğü getirinin o davranış için etkili bir motivasyon olduğu belirtilmişti. Sözel destek kullanırken de bu motivasyon unsuru hatırlanmalı ve çalışanlara varsa iş sonunda elde edecekleri getiri anlatılmalı veya gösterilmelidir.

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Dizaynı**

Bu araştırmada, lider sözel desteği ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın amacı, liderleri tarafından sözel olarak desteklenen Polis Meslek Yüksek Okulu öğrencilerinin ateşli silah atış performanslarının artıp-artmadığını tespit etmektir.

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden olan deneysel bir araştırma dizaynı kullanılmıştır. Deneysel araştırma yöntemi yukarıda belirtilen nedensellik sorununun çözümü için kullanılacak en uygun araştırma yöntemidir. Bu araştırmada ön-test uygulanmadığı için araştırma yöntemi yarı deneysel bir yöntemdir.

## **2.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma Anadolu'da bir Polis Meslek Yüksek Okulu'nda yapılmıştır. Polis Meslek Yüksek Okulları iki yıllık bir eğitimle Polis Teşkilatına polis memurları yetiştirmektedirler. Araştırmanın örneklemini okulun 2. sınıflarının 4 şubesindeki öğrencilerden oluşmaktadır. Bu 4 şubenin ikisi yazı tura yöntemi kullanılarak (olasılığa dayalı olarak) deney grubu, diğer ikisi de kontrol grubu olarak atanmıştır. Kontrol grubundan 69 ve deney grubundan 68 öğrenci araştırmaya katılmıştır.

## **2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmada ölçülen performans, öğrencilerin ateşli silah atış skorlarıdır. Hem kontrol hem de deney grubunda her bir öğrenci aynı ateşli silahlarla 1'den 10'a kadar puanlamanın bulunduğu kâğıt hedeflere 15 metreden 20 atış yapmıştır. Bir öğrencinin performansı 20 atış sonucunda kâğıt hedefte isabet ettirdiği puanların toplamıdır. Elde edilebilecek maksimum puan 200'dür. Atış skorları araştırmanın ölçtüğü performans türü olarak özellikle seçilmiştir, çünkü atış skorları somut olarak ölçülebilen bir performanstır. Bir örgütte çalışanların performansını somut olarak ölçmek çoğu zaman mümkün değildir. Anket yoluyla yapılan ölçümlerde somut performans değerleri değil algılar ve görüşler ölçülmektedir. Bu araştırmada atış skoru gibi somut bir performansın ölçülmesiyle performans değişimlerinin rahatlıkla gözlemlenebileceği öngörülmüştür.

Araştırmada kullanılan sözel lider desteği ise öğrencilerin sınıf komiserlerinin atış öncesinde öğrencilere yaptığı kısa bir destekleyici ve cesaretlendirici konuşmadır. Bu konuşma önceki literatür incelenerek bu araştırmaya uygun olarak hazırlanmıştır. Sınıf komiserleri ilgili sınıflardaki öğrencilerden idari olarak sorumlu olan polis yöneticileri ve liderlerdir. Bir lider olarak sınıf komiserlerinin görevleri, öğrencileri ideal standartlarda bir öğrenci ve polis olmak hedefine ulaştırmaktır. Sınıf komiserleri öğrencileri mezun olana kadar yönlendiren ve etkileyen bireylerdir. Sınıf komiseri atışlar öncesi aşağıdaki destekleyici ve cesaretlendirici konuşmayı sadece deney grubuna yapmıştır.

Arkadaşlar,

İyi bir atış nasıl yapılır bunu öğrendiniz. İnanıyorum ki hepiniz çok güzel



atış yapabilirsiniz. En güzel şekilde atacak hem bilgi birikiminiz var hem de bu konuda yeteneklisiniz. Ayrıca bir polis için silah atışının çok önemli olduğunu biliyorsunuz. Yeri gelir iyi bir atışla kendi hayatınızı kurtarabilirsiniz. Yeri gelir çocuk- çocuğunuzun hayatını kurtarabilirsiniz. Yeri de gelir vatandaşın hayatını kurtarabilirsiniz. Atışlarınızda başarılı olmanızı bekliyorum. Haydi bakayım, göreyim sizi. Hepinize başarılar.

Kontrol grubu atışlarını her zaman yaptıkları gibi yapmışlardır. Deney grubu ise sınıf komiserleri tarafından yukarıda sunulan destekleyici konuşma yapıldıktan sonra atışlarını yapmıştır. Atışlar tamamlandıktan sonra kontrol grubunun ve deney grubunun atış skorlarının ortalamaları hesaplanmıştır. Ortalamaların birbirinden istatistiki olarak anlamlı derecede farklı olup olmadığını ölçmek için SPSS 17.0 programı kullanılarak bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Araştırmada kontrol ve deney gruplarının şartlarını eşitleyebilmek için bazı önlemler alınmıştır. Bu önlemlerin amacı, lider sözel desteği dışında iki grubun atış skorlarını etkileyen başka bir etkenin bulunmamasını sağlamaktır. Öncelikli olarak deney ve kontrol grubu öğrencilerinin tamamı 2. sınıf şubelerinden seçilmiştir. İki gruptaki sınıflara da aynı Silah Bilgisi öğretmeni derse girmektedir. İki gruptaki sınıfların da sınıf komiserleri aynıdır. İki grubun atışlarda kullandığı ateşli silahlar aynıdır. İki grup olasılığa dayalı bir yöntem kullanılarak deney ve kontrol grubuna ayrılmışlardır. İki gruptaki öğrencilerde atış skorlarının ölçüleceğinden habersizdirler. Kontrol grubundaki öğrenciler deney grubuna sınıf komiseri tarafından bir konuşma yapılacağından habersizdirler. Atışlar aynı gün içerisinde ve ardı ardına yapılmıştır; atışlarda uygulanan yöntemlerden öğrencilerin haberi olmamıştır.

#### **2.4. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırmada meydana gelebilecek performans artışının nedensellik ilişkisi içerisinde, başka etkenlerden değil, sadece sözel destekten kaynaklandığını söyleyebilmek için deneysel bir araştırma yöntemi kullanılmış ve bu araştırma dizaynı içerisinde yukarıda da ifade edildiği gibi deney ve kontrol grubunun şartları eşitlenmeye çalışılmıştır. Bununla beraber bulguların yorumlanmasını etkileyecek bazı araştırma kısıtları bulunmaktadır. Öncelikli olarak bu araştırmada tam deneysel değil yarı deneysel bir araştırma

dizaynı kullanılmıştır. Bu araştırmayı yarı deneysel yapan husus ise deney ve kontrol grupları için ön-test uygulanmamış olmasıdır. Araştırmada kullanılan 4 şube deney ve kontrol grubuna olasılığa dayalı bir yöntem kullanılarak ayrılmıştır, ancak yine de deney grubunun sözel destek uygulanmadan önceki performansları ön-test uygulanmadığı için bilinmemektedir. Bir diğer ifadeyle, ön-test uygulanmadığı için deney grubunun atış skorlarının sözel destek öncesinde zaten kontrol grubununkinden yüksek olmadığını söyleyecek bir bilgi bulunmamaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtı araştırmanın örnekleme ve örneklem sayısı ile ilgilidir. Bu araştırmanın örnekleme sadece bir Polis Meslek Yüksek Okulundan seçilmiştir ve örneklem sayısı hem kontrol hem de deney grupları için yaklaşık 70 kişidir. Daha farklı ve daha geniş örneklemelerle farklı sonuçlar elde edilebilir.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Kontrol ve deney grubundaki öğrencilerinden elde edilen verilerin analiz sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir. 20 atış sonucunda kontrol grubundaki 69 öğrencinin atış skoru ortalaması 96,71’dir. Deney grubundaki 68 öğrencinin ise 20 atış sonucunda atış skoru ortalaması 136,72’dir. Bu sonuçlara göre liderleri tarafından desteklenmiş ve cesaretlendirilmiş deney grubundaki öğrencilerin atış skoru ortalamasının kontrol grubundakilerden yaklaşık 40 puan daha fazla olduğu görülmektedir. Yapılan bağımsız örneklem *t*-testi de bu farkın 0,01 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermiştir.

**Tablo 1.** Deney ve Kontrol Gruplarının Ortalamaları, *t* Skoru ve Varsayım Analizi

Grup	Ortalama	Standart Sapma	Skewness/Kurtosis	<i>t</i>	Varyans Eşitliği (F)
Kontrol	96,71	34,96	-0,55 / -0,61	4,89*	0,004
Deney	126,72	36,80	-0,38 / 0,10		

\* Ortalamalar arasındaki fark 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 1’de ayrıca *t*-testi’nin iki varsayımının test edilmesi sonuçları da gösterilmiştir. Skewness ve Kurtosis değerleri hem kontrol hem de deney grubu verileri için -1 ve +1 aralığında bulunmaktadır. Bu değerler bu verilerin normal,

yani çan eğrisi şeklinde dağıldığını göstermektedir (George ve Mallery, 2000). Varyans eşitliği testi de deney ve kontrol gruplarına ait verilerin varyanslarının birbirine yakın olduğunu göstermiştir. T-testine ait bu iki varsayımın sağlanmış olması t-testi sonucunun güvenilir ve geçerli olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Araştırmanın bulguları ateşli silah atışından önce liderleri tarafından destekleyici ve cesaretlendirici bir konuşma yapılan deney grubundaki öğrencilerin atış skorlarının, liderleri tarafından sözel destek görmemiş kontrol grubundaki öğrencilerin atış skordan yüksek olduğunu göstermiştir. İki grubun atış skoru arasındaki fark 0,01 düzeyinde istatistikî olarak anlamlıdır. Bu bulgular literatürde lider desteğinin performansı etkilediğini tespit etmiş pek çok araştırmayla uygunluk göstermektedir (Çakar ve Yıldız, 2009; DeConinck ve Johnson, 2009; Singh ve Singh, 2010; Soyer ve Can, 2007; Stinghamber ve Vandenberghe, 2003; Sugimura ve Theriault, 2010). Ayrıca bu araştırmanın bulguları literatürde tartışılan *destek mi performansla yol açıyor, yoksa performansı yüksek olanlar mı daha çok destekleniyor* sorununa da bir cevap özelliği taşımaktadır. Çünkü bu araştırmada deneysel bir araştırma yöntemi kullanılmıştır ve sadece destek görenlerin atış skorlarının yüksek olduğu görülmüştür. Bir diğer ifadeyle desteğin performans artışına yol açtığı görülmüştür.

Öz-yeterlik teorisi açısından bulgular değerlendirilse; sınıf komiserinin yaptığı destekleyici konuşmanın atış yapan öğrencilerin başarılı bir atış yapabilecekleri konusunda kendilerine olan inançlarını oluşturduğu veya bu inancı arttığı ve böylece performanslarının yükseldiği söylenebilir. Yukarıda da ifade edildiği gibi öz-yeterlik teorisine göre bir davranışla ilgili sözel olarak desteklenen ve cesaretlendirilen bireyler o davranışı başarıyla gerçekleştirebileceklerine daha çok inanmaktadırlar ve o davranış üzerinde performansları artmaktadır. Liderleri tarafından desteklenmiş öğrencilerin de atış performanslarının artışı bununla açıklanabilir.

Atış skorlarındaki artış lider sözel desteğinin öğrencilerin motivasyonunu artırmış olmasıyla da açıklanabilir. Lider sözel desteği ile motive olan öğrenciler başarılı olmak konusunda daha çok çaba göstermiş olabilirler. Atış skorlarının artmasının bir diğer nedeni de sınıf komiserinin yaptığı bu konuşma ile atış

skorlarına önem verdiğini göstermesi ve dolayısıyla öğrencilerin atışları daha ciddiye almış olmaları olabilir. Ateşli silah atışlarını ciddiye almış ve dikkatli atış yapmış öğrencilerin atış skorları yükselmiş olabilir. Bu da zaten lider desteğiyle elde edilmeye çalışılan getirilerdendir.

Nedeni ne olursa olsun deneysel ortamın mümkün olduğunca kontrol edildiği bu çalışmada lider sözel desteğinin atış skorlarını artırdığı görülmüştür. Ateşli silah atışı gibi teknik bir konuda sadece sözel destekle atış skorlarının artıyor olması eleştirilere neden olabilir. Ancak, Bandura'nın da (1986b) belirttiği gibi bir davranışı yüksek performansla tamamlamak için bireyin bilgisi, becerisi ve teknik kabiliyeti tek başına yeterli değildir. Bunlarla beraber birey bu davranışı başarıyla tamamlayabileceğine ve bu davranışın gerekliliğine inanmış olmalıdır. Lider sözel desteği bir davranışla ilgili olarak bireyin bilgi, beceri ve teknik yeterliliğini değil bireyin davranışın gerekliliği konusundaki inancını ve başarıyla tamamlayabilme inancını etkilemektedir. Yapılan bilimsel çalışmalarda desteklenen öğrencilerin daha iyi öğrendiği görülmüştür (Margolis ve McCabe, 2006: 220). Bu bulguyu da kullanılan desteğin öğrencilerin IQ'suna değil öğrenme konusunda kendilerine olan güven duygusuna etki ettiği şeklinde yorumlamak daha doğru olacaktır. Lider desteğinin satış temsilcilerinin performansını artırdığını gösteren bulguları da (DeConinck ve Johnson, 2009: 334) benzer şekilde yorumlamak gereklidir.

## SONUÇ

Bu çalışmada lider sözel desteğinin performans üzerindeki etkisi deneysel bir araştırma yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, 2 dakikada yapılan bir lider sözel desteğinin atış skoru ortalamasını anlamlı derecede artırdığını göstermiştir. Uygulamada bu değerli araçtan yararlanılmalıdır. Sözel desteğin geniş ve kolay bir uygulama alanı vardır. Sözel desteği, liderler pek çok farklı alanda ve pek çok farklı iş için kullanabilirler. Uygulaması hem kolay, hem az zaman alıcı hem de ücretsizdir. Her hangi bir örgütte, bir lider her hangi bir işe başlamadan veya o iş devam ederken çalışanlarına sözel olarak destekte bulunabilir. Onlara "ilgili işi başarıyla yapabileceklerini, bu konuda yeterli beceri ve bilgilerinin olduğunu, bu konuda

kendilerine güvendiğini ve bir sorun çıkması durumunda kendisinin de yardım etmek için hazır olduğunu” söyleyerek destek olabilir.

Lider sözel desteğinin etkileri bilimsel araştırmalarla yeterince incelenmemiştir. Gelecekteki çalışmalar bu araştırmaların kısıtlarını da dikkate alarak tam deneysel araştırma dizaynı ile ve farklı alanlarda daha geniş örneklerle lider sözel desteğinin etkilerini daha sıklıkla ölçmelidirler.

### KAYNAKÇA

- AL-Hussami, M. (2008).** A Study of Nurses’ Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.
- Anderson, R. (2009).** Comparison of Indirect Sources of Efficacy Information in Pretesting Messages for Campaigns to Prevent Drunken Driving. *Journal of Public Relations Research*, 21(4), 428-454.
- Azar, A. (2010).** Ortaöğretim Fen Bilimleri ve Matematik Öğretmeni Adaylarının Öz Yeterlilik İnançları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 235-252.
- Bandura, A. (1977).** Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982).** Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986a).** The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *J. Soc. Clin. Psychol.* 4, 359-373.
- Bandura, A. (1986b).** *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Blau, P. (1964).** *Exchange and Power in Social Life.* New York: Wiley.
- Burney, V. H. (2008).** Applications of Social Cognitive Theory to Gifted Education. *Roeper Review*, 30, 130-139.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009).** Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Çakır, Ö. and Alicı, D. (2009).** Seeing Self as Others See You: Variability in self-efficacy ratings in student teaching. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 15(5), 541-561.
- Ceylan, A. ve Şenyüz, P. B. (2003).** Örgütsel Destek Algısı ve Dâhil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sigorta sektöründe bir araştırma. *Yönetim*, 14(44), 57-62.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. and Aselage, J. (2008).** Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 148(2), 119-124.

- DeConinck, J. B. and Johnson, J. T. (2009).** The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXIX(4), 333–350.
- Delice, M. ve Gül, Z. (2012).** Kararlara Katılımın Çalışanlarda Oluşturduğu Algının İncelenmesi: Polis Teşkilatı örneği. *EKEV Akademi Dergisi*, 16(52), 15-28.
- Deniş, H. ve Genç, H. (2010).** Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlik İnançları ve Çoklu Zekâ Alanları. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(3), 775-791.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. and Sowa, D. (1986).** Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500 –507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. and Rhoades, L. (2002).** Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-73.
- Ellis, E. S. (1996).** Reading Strategy Instruction. In D. D. Deshler, E. S. Ellis, & B. K. Lenz (Eds.), *Teaching Adolescents with Learning Disabilities: Strategies and methods* (2nd ed., pp. 61–125). Denver, CO: Love.
- Fagan, M. H., Neill, S. and Wooldridge, B. R. (2003/2004).** An Empirical Investigation into the Relationship between Computer Self-Efficacy, Anxiety, Experience, Support, and Usage. *Journal of Computer Information Systems*, 44, 95-104.
- Fletcher, C. E. (2001).** Hospital RNS' Job Satisfactions and Dissatisfactions. *Journal of Nursing Administration*, 31(6), 324-331.
- Friedrich, B. (2001).** Staying Power: First-line managers keep nurses satisfied with their job. *Nursing Management*, 32(7), 26-28.
- Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E. and Jones, E. (2010).** Motivating Salespeople to Sell New Products: The relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy. *Journal of Marketing*, 74, 61–76.
- Gagnon, M. A. and Michael, J. H. (2004).** Outcomes of Perceived Supervisor Support for Wood Production Employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172-178.
- George, D. and Mallery, P. (2000).** *SPSS for Windows step by step*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Gürcan, A. (2005).** Bilgisayar Özyeterliliği Algısı İle Bilişsel Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19, 179-193.
- Igarria, M. and Iivari, J. (1995).** The Effects of Self-Efficacy on Computer Usage. *Omega*, 23, 587-605.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004).** Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- Janney, M., Horstman, P. and Bane, D. (2001).** Promotion Registered Nurse Retention Through Shared Decision Making. *Journal of Nursing Administration*, 31(10), 483-488.
- Jones, D. and Rudd, R. (2008).** Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An assessment of college of agriculture academic program leaders' (deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49(2), 88-97.

- Kahn, W. (1990).** Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kim, T., Hon, A. H. Y. and Lee, D. (2010).** Proactive Personality and Employee Creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.
- Kleinman, C. S. (2003).** Leadership Roles, Competencies, and Education: How prepared are our nurse managers. *Journal of Nursing Administration*, 33(9), 451-455.
- Kotaman, H. (2008).** Özyeterlilik İnancı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 111-133.
- Krairiksh, M. and Anthony, M. (2001).** Benefits and Outcomes of Staff Nurses' Perception in Decision Making. *Journal of Nursing Administration*, 31(1), 16-23.
- Kumar, R. and Uzkurt, C. (2010).** Investigating the Effects of Self Efficacy on Innovativeness and the Moderating Impact of Cultural Dimensions. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 4, 1-16.
- Lambert, T. (1998).** *Kilit Yönetim Çözümleri: Yönetici problemleri için 50 çözüm*. İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Larssona, J. and Vinberg, S., (2010).** Leadership Behaviors in Successful Organizations: Universal or situation-dependent?, *Total Quality Management*, 21(3), 317-334.
- Lauver, K. J.; Lester, S. and Le, H. (2009).** Supervisor Support and Risk Perception: Their relationship with unreported injuries and near misses. *Journal of Managerial Issues*, XXI(3), 327-343.
- Leblebici, D. N., (2008).** 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Liao, H., Liu, D. and Loi, R. (2010).** Looking at Both Sides of The Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Margolis, H. and Mccabe, P. P. (2006).** Improving Self-Efficacy and Motivation: What to do, what to say? *Intervention in School and Clinic* 41(4), 218-227.
- Mellor, S., Barclay, L. A., Bulger, C. A. and Kath, L. M. (2006).** Augmenting the Effect of Verbal Persuasion on Self-efficacy to Serve as a Steward: Gender similarity in a union environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 121-129.
- Newstrom, J. W. and Davis K. (2002).** *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, (11th Edition). USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Özdemir, A. (2010).** İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 93-112.
- Özüpek, M. N. ve Aktan, E., (2008).** Konya Emniyet Müdürlüğü Örneği'nde İşgören Motivasyonu ve Liderlik İlişkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2), 68-79.

- Pati, S. P. and Kumar, P. (2010).** Employee Engagement: Role of Self-efficacy, Organizational Support & Supervisor Support. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 126-137.
- Plotnikoff, R. C., Lippke, S., Courneya, K. S., Birkett, N. and Sigal, R. J. (2008).** Physical Activity and Social Cognitive Theory: A Test in a Population Sample of Adults with Type 1 or Type 2 Diabetes', *Applied Psychology: An International Review*, 57(4), 628-643.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001).** Affective Commitment to the Organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Siegle, D. and McCoach, D. B. (2007).** Increasing Student Mathematics Self-Efficacy through Teacher Training. *Journal of Advanced Academics*, 18(2), 278-312.
- Singh, A. K. and Singh, A. P. (2010).** Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, IX(4), 7-25.
- Soyer, F. ve Can, Y. (2007).** İş Tatmini İle Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden eğitimi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *TSA*, 11(3), 23-36.
- Stinglhamber, F. and Vandenberghe, C., (2003).** Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Sugimura, H. and Theriault, G. (2010).** Impact of Supervisor Support on Work Ability in an IT Company. *Occupational Medicine*, 60, 451-457.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A., (2005).** Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 375-401.
- Tilfarlıoğlu, F. T. and Cinkara, E. (2009).** Self- Efficacy in Efl: Differences among proficiency groups and relationship with success. *Novitas-Royal*, 3(2), 129-142.
- Van D. D. Kleiner, K. and Kleiner, B. (2011).** Self-Efficacy: The Biology of Confidence. *Culture & Religion Review Journal*, 1, 26-35.
- Varney, J. J., (2010).** The Role of Dissertation Self-Efficacy in Increasing Dissertation Completion: Sources, effects and viability of a new self-efficacy construct. *College Student Journal*, 44(4), 932-947.
- Venkatesh, V. (2000).** Determinants of PEU: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into technology acceptance model. *Information Systems Research*, 11, 342-365.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C. (1997).** Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange, A Social Exchange Perspective. *Academy of management Journal*, 40, 82-111
- Webb, K. S., (2009).** Creating Satisfied Employees in Christian Higher Education: Research on leadership competencies. *Christian Higher Education*, 8, 18-31.
- Werner, I., (1993).** *Liderlik ve Yönetim*, (Çev.) Vedat Üne, (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayınları.
- Wynd, C. A. (2003).** Current Factors Contributing to Professionalism in Nursing. *Journal of Professional Nursing*, 19(5), 251-261.