Türk Psikoloji Dergisi (Turkish Journal Of Psychology)ISSN: 1300-4433

Focus and Scope

Turkish Journal of Psychology includes studies on behavioral sciences and especially Psychology. Submitted manuscripts should not be previously published or accepted for publication elsewhere. Lengths of reviews or original papers should not exceed 15 double space pages (figures and tables are included). A summary should be added which is minimum 200, maximum 300 words long. A summary of a research study should include following titles: Objective, Method, Results, Conclusion. Turkish Journal of Psychology is published in Turkish and English online. Research manuscripts both in Turkish and English are accepted.

Section Policies

Articles

☑ Open Submissions ☑ Indexed ☑ Peer Reviewed

Peer Review Process

All manuscripts receive an initial review by the Journal Chief Editor and/or assistant editors to determine the originality, validity, and importance of content and conclusions. Manuscripts with insufficient priority for publication will be rejected promptly. A double blind reviewing model is used for non-plagiarized papers. All reviewers remain anonymous. After review and editing the article, a final formatted proof is sent to the corresponding author once again to apply all suggested corrections during the article process. The editor who received the final revisions from the corresponding authors shall not be hold responsible for any mistakes shown in the final publication.

Open Access Policy

This journal provides immediate open access to its content on the principle that making research freely available to the public supports a greater global exchange of knowledge.

Indexing

Turkish Journal of Psychology(ISSN: 1300-4433) indexed in:

Information Matrix for the Analysis of Journals

Scopus

Social Science Citation Index (ISI Web of Science)

Impact Factor 2013: 0.22

Current Contents - Social & Behavioral Sciences (ISI Web of Science)

Ebsco Academic Search Premier

Psycinfo

WorldCat

Researchgate

ATILIM UNIVERSITY LIBRARY

Editorial Board

Metehan Irak

Adnan Erkuş

Ömer Kutlu

Duygu Biricik

Melike Sayıl

Suzan Ceylan

Hale Ögel-Balaban

Osman İyilikçi

Sonia Amado

Aslı Doğan

Ayşegül Durak Batıgün

Hatem Öcel

E. Olcay İmamoğlu

Türk Psikoloji Dergisi (Turkish Journal Of Psychology) ISSN: 1300-4433

Vol 28, No 71 (2013)

Volume 28, Issue 71 (2013)

A Search for New Independent Variables that Affect Collective Efficacy: A Research on the Effect of Leader Member Exchange on Collective Efficacy
Selma Arıkan Sezer Cihan Çalışkan
[Turkish PDF] [Mail to Author]

The Relations between Perceived Parental Support and Peer Bullying/Victimization in Male Adolescents: The Role of Friendship Quality
E. Helin Yaban, Melike Sayıl, Yeliz Kındap Tepe
[Turkish PDF] [Mail to Author]

The Relationships of Contextual Performance with Person-Organization Fit, Perceived Organizational Prestige and Organizational Identity Strength: The Mediating Role of Organizational Commitment
Hatem Öcel
[Turkish PDF] [Mail to Author]

Problem and Prosocial Behaviors in Offender Adolescents: Links to Adolescent, Maternal and Friend Characteristics
Nilay Pekel Uludağlı, Melike Sayıl
[Turkish PDF] [Mail to Author]

Effects of Language on Stimulus Response Contingency Learning
Nart Bedin Atalay, Suzan Ceylan, Mine Mısırlısoy
[Turkish PDF] [Mail to Author]

Cart and Chaid Analyses of Some Variables that Predict Internet Addiction
Selim Günüç
[Turkish PDF] [Mail to Author]

The Relation between Parental Psychological Control and Late Adolescents? Loneliness: The Mediator Roles of Interpersonal Trust and Attachment
Deniz Kurt, Melike Sayıl, Yeliz Kındap Tepe
[Turkish PDF] [Mail to Author]

Türk Psikoloji Dergisi, Haziran 2013, *28* (71), 1-16

"Kolektif Yeterlik" Üzerine Yeni Bağımsız Değişken Arayışları: Lider-Üye Etkileşimi'nin Kolektif Yeterlik Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Selma Arıkan
Okan Üniversitesi

Sezer Cihan Çalışkan
Haliç Üniversitesi

Özet

Bu araştırmanın amacı daha önce yapılan çalışmalarda takım performansı açısından önemli olduğu bulunan "Kolektif Yeterlik" yapısını kuramsal olarak incelemek ve "Lider Üye Etkileşimi" (LÜE) değişkeninin kolektif yeterlik yapısı ile ilişkisini ortaya koyarak olası öncellik rolünü değerlendirmektir. Araştırmaya ait veriler kamuda, sağlık sektöründe hizmet vermekte olan bir kurumun 189 çalışanından elde edilmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizlerinde LÜE kalitesinin astların yöneticileriyle ilgili Liderlik Yeterliği değerlendirmelerini ve astların Genel Özyeterlik algılarını olumlu etkilediği bulunmuştur. Çalışanın yöneticisi ile ilgili Liderlik Yeterliği algısının ve çalışanın Genel Özyeterlik algısının üyesi olduğu ekiple ilgili Kolektif Yeterlik algısını yordadığı da çalışmanın bulguları arasındadır. Ayrıca astların algıladıkları LÜE'nin içinde bulunduğu ekibiyle ilgili Kolektif Yeterlik algısı üzerinde etkili olduğu ve çalışanın yöneticisiyle ilgili Liderlik Yeterliği algısının LÜE'nin Duygusal Bağlılık ve Saygı boyutu ile ekibiyle ilgili Kolektif Yeterlik algısı arasında tam aracı değişken rolü üstlendiği bulunmuştur. Özyeterliğin LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı boyutu ile Kolektif Yeterlik arasında kısmi aracı değişken rolü üstlendiği, Liderlik Yeterliği ve Özyeterliğin de LÜE Sadakat ve Kolektif Yeterlik arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca makale kapsamında, çalışmanın bulgularıyla birlikte mevcut literatür de dikkate alınarak, çalışanların genel Özyeterlik ve Kolektif Yeterlik ile ilgili inançlarının artırılmasına yönelik olası yönetimsel girişimler de tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Kolektif yeterlik, lider-üye etkileşimi, özyeterlik, liderlik yeterliği

Abstract

This study aimed to investigate the antecedents of "collective efficacy" that was found to be significantly related with team performance in the previously conducted studies. 189 employees, who are working in the public health sector, participated to the study. In the multiple regression analyses conducted it was found that Leader-Member Exchange (LMX) quality affects the employees' general self-efficacy and perceptions about their superordinates' leadership efficacy. The results also denoted that leadership efficacy perceptions and employees' general self-efficacy predict the collective efficacy beliefs of the subordinates about the teams that they are members in. Moreover LMX quality perceived by the subordinates found to be affecting the subordinates' collective efficacy perceptions about their teams. In addition to that leadership efficacy acted as a full mediator between Professional Respect and Affect dimension of LMX and collective efficacy perceptions of the participants. Furthermore the analyses showed that general self efficacy acted as a partial mediator between Professional Respect and Affect dimension of LMX and collective efficacy, and both leadership efficacy and general self efficacy acted as partial mediators between the Loyalty dimension of LMX and collective efficacy. Findings of this study and possible management interventions for increasing collective efficacy beliefs of employees were discussed in the light of the findings and previous literature.

Key words: Collective efficacy, leader-member Exchange (LMX), self efficacy, leadership efficacy

Yazışma Adresi: Yrd. Doç. Dr. Selma Arıkan, Okan Üniversitesi Tuzla Kampüsü (Formula 1 yanı) İnsan ve Toplumbilimleri Fakültesi Psikoloji Bölümü Tuzla İstanbul
E-posta: selma.arikan@okan.edu.tr

Ekonominin küreselleşmesi sonucu belirsizliklerin arttığı, hızlı değişimlerin yaşandığı ve örgütlerin bu değişime kendilerini hızla adapte etmek zorunda oldukları günümüz koşullarında; örgütler mekanik, statik ve hiyerarşik yapılarını bırakarak yatay ve esnek örgüt yapılarına geçmeye başlamışlardır. Bunun doğal bir sonucu olarak, günümüz örgüt yapılarında katı ve değişmez fonksiyonel bölümler yerine değişime kolay adapte olabilen proje takımları gittikçe ön plana çıkmaktadır. Takımlar ve takım bazlı çalışmalar, günümüz yönetim ve değişim yönetimi kuramlarının vazgeçilmez aktörleri haline gelmekte ve örgütlerin başarılarında önemli bir yer tutmaktadır (DeRue, Hollenbeck, Ilgen ve Feltz, 2010; Frink, 1994; O'Leary-Kelly, Martocchio; Sundstorm, De Meuse ve Fortrel, 1990; Porter, Göğüş, ve Yu, 2011; Tasa, Taggar ve Seijts, 2007). Böyle bir ortamda artık yöneticilerin çalışanları bireysel olarak motive etmeleri yeterli olmamakta ve yöneticilerden çalıştıkları ekipleri bir bütün olarak da motive edebilmeleri beklenmektedir. Sonuç olarak takımların başarısını ve performansını artıracak yeni değişkenlerin araştırılmasının gerekliliği daha da artmış durumdadır. Takım başarısını etkileyen en önemli değişkenlerden birisi de, özelikle 2000'lerden sonra örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış yazınında araştırılan, "kolektif yeterlik (collective efficacy)" kavramıdır (Bandura, 1997; 2000; Borgogni, Petitta, ve Matrorilli, 2010; DeRue ve ark., 2010; Gully, Incalceterra, Joshi ve Beaubien, 2002; Ohmer; 2007). Mevcut çalışmamız kapsamında da ana değişken olarak "kolektif yeterlik" kavramı ele alınarak, kolektif yeterliğin özyeterlik, lider-üye etkileşimi (LÜE) ve liderlik yeterliği değişkenleri ile olan ilişkileri irdelenmektedir.

Kolektif Yeterlik

Kolektif yeterlik kavramı Bandura'nın Sosyal Bilişsel Motivasyon kuramının en önemli kavramlarından biri olup özyeterlik kavramının takımlar, ekipler ve topluluklar için bir uzantısıdır (Bandura, 1997; 2000; 2012). Ekibin belirli bir konuda yetenek, beceri ve deneyimlerini kullanarak başarılı olabileceğine dair ortak algısı ve inancı olarak tanımlayabileceğimiz kolektif yeterlik üzerine yapılan çalışmaların sayısı giderek artmaktadır (Borgogni, ve ark., 2010; DeRue ve ark., 2010; Porter, ve ark., 2011; Salanova, Llorens ve Schaufeli, 2011). Ülkemizde de spor ve endüstri psikolojisi alanında çalışan araştırmacılar son yıllarda bu konuya ilgi duymaya başlamışlar ve çeşitli araştırmalar yapmışlardır (örn., Demir, 2008; Öcal ve Aydın, 2009; Safkan, 2010; Toros, 2010; 2011; Toros ve Duvan, 2011). Kolektif yeterlik konusunda yapılan çalışmaların özellikle 90'lı yılların ikinci yarısından itibaren arttığı görülmektedir. Ancak bu çalışmalar özellikle kolektif yeterliğin örgütsel sonuçları ve ekip performansı üzerindeki yordayıcılığı üzerinde durmaktadır. Spor Psikolojisi ve Örgütsel Psikoloji alanlarında yapılan pek çok çalışma, ekiplerin kolektif yeterlik algıları ile gösterdikleri performans arasında pozitif ve dikkate değer bir ilişki olduğunu göstermektedir (örn., Durham, Knight ve Locke, 1997; Durham, Locke, Poon ve Mcleod, 2000; Feltz ve Lirg, 1998; Lee ve Fahr, 2004; Little ve Madigan, 1997; Myers, Feltz ve Short, 2004; Myers, Paiment ve Feltz, 2004, Myers, Paiment ve Feltz, 2007; Seijts ve Latham, 2000; Tasa, Taggar ve Seijts, 2007; Villanueva ve Sanchez, 2007; Whitney, 1994). 2000'li yılların başında yaptıkları meta-analiz çalışmasında Stajkovic ve Lee (akt. Hoyt, Murphy, Halverson ve Watson, 2003) çalışanların kolektif yeterlik algısı ile ekip performansı arasında ortalama .45 gibi bir korelasyon katsayısı ile anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Gully ve arkadaşları (2002) da 67 çalışmayı ve 256 etki büyüklüğünü analiz ederek kolektif yeterlik ve ekip performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermişlerdir (r = .41). Ayrıca daha yakın zamanda Stajkovic, Lee ve Nyberg (2009) 6128 farklı grup, 31019 birey ve toplam 96 çalışmaya dayandırdıkları meta-analiz çalışmasında kolektif yeterliğin performansı anlamlı bir şekilde yordadığını bulmuşlardır (r = .35).

Bandura (1997) kolektif yeterlik yapısının da özyeterlik yapısı ile aynı kaynaklardan beslendiğini belirtmektedir. Bireyde özyeterlik algısını güçlendiren ve besleyen en önemli unsur bireyin geçmişte benzer konularda göstermiş olduğu başarılarıdır (Bandura, 1982; 1997; Bandura ve Locke, 2003; Bandura ve Schunk, 1981; Riggs ve Knight, 1994; Whitney, 1994). Aynı şekilde bir ekibin belirli bir konuda yüksek kolektif yeterlik algısına sahip olmasını sağlayan en önemli faktörlerden birinin de geçmişte benzer konularda göstermiş olduğu başarılar olması beklenir. Ayrıca özyeterlik de olduğu gibi ekipler de kendilerine benzer özellikte olan ekiplerin benzer konulardaki başarılarını gözlemleyerek ve bu başarılardan etkilenerek daha yüksek kolektif yeterlik algılarına sahip olabilirler (Bandura, 1997; Wood ve Bandura, 1989). Ayrıca özyeterlik algısının güçlenmesine olanak sağlayan sözel ikna süreci ekiplerin motivasyon sürecinde de etkili olabilir (Bandura, 1997). Örneğin Prussia ve Knicki (1996) yaptıkları çalışmada performans hakkında verilen olumlu geribildirimlerin kolektif yeterliği olumlu etkilediğini bularak Bandura'nın sözel ikna konusundaki savını ampirik olarak desteklemişlerdir; çünkü yöneticilerin ekiplerine performansları hakkında olumlu geri bildirim vermeleri, hem ekiplerin geçmişte başarılı oldukları mesajını vermekte, hem de bundan sonra yapılacak işler açısından yöneticinin ekibine olan güvenini belirtmektedir. Ancak özyeterlik ve kolektif yeterlik arasındaki bu benzerliklere rağmen, kolektif yeterliğin grup seviyesinde bir değişken olduğu dikkate alındığında, kolektif yeterliğin öncelleri açısından farklı dinamiklerin de işin içine girebileceği aşikardır (Zaccaro, Blair, Peterson ve Zazanis,1995, akt. Chen ve Bliese, 2002).

Ekip ile ilgili kolektif yeterlik algısı tek tek çalışanların verdiği cevaplar doğrultusunda ölçümlenmekle birlikte, çalışanda kolektif yeterlik algısının oluşması ekip içindeki sosyal dinamiklerden etkilenmektedir (Morritz ve Watson, 1998). Bu nedenler ve kolektif yeterliğin öncelleri ile ilgili çalışmaların azlığı dikkate alındığında kolektif yeterliği etkileyen diğer değişkenlerin ortaya çıkartılması önem kazanmaktadır (Collins ve Parker, 2003). Gibson ve Early (2007) bilişsel psikoloji, grup dinamikleri ve motivasyon literatürünü tarayarak kolektif yeterliğin olası öncelleri üzerine bir makale yazmışlardır. Gibson ve Early bu çalışmalarında ekip üyelerinin yetenek ve beceri gibi özellikleri, özyeterlikleri, birlikte kazandıkları deneyimler, ekibe ve üyelerine yönelik hissedilen duygusal bağ, grup sargınlığı, grup iklimi, grup içi işbirliği veya rekabet ve ekip liderliği gibi faktörlerin kolektif yeterliğin öncelleri olabileceğini belirtmişlerdir.

Liderlik ve Kolektif Yeterlik İlişkisi

Liderlik yeterliği kavramı bireyin başkalarını motive etme, yönetme ve yönlendirme yeteneği ve kapasitesine duyduğu güven olarak ifade edilebilmektedir ve son yıllarda üzerinde araştırmalar yapılan konulardan biridir (Al-Mailam, 2004; Hannah, Avolio, Luthans ve Harms, 2008; Hoyt ve Blascovich, 2007; Hoyt, ve ark., 2003). Yapılan bazı çalışmalar ekip yöneticisinin sahip olduğu liderlik yeterliğinin, hem yöneticinin hem de astlarının kolektif yeterlik algılarını olumlu etkileyerek ekiplerdeki kolektif yeterlik algısını güçlendirdiğini göstermektedir (örn., Al-Mailam, 2004; Chemers, Watson ve May, 2000; Hendricks ve Payne, 2007; Hoyt, Murphy, Halverson ve Watson, 2003; Murphy ve Ensher, 1999; Onglatco, Yuen, Leong ve Lee, 1993; Robertson ve Sadri, 1993; Villanueva ve Sanchez, 2007). Örneğin Russo, Dammacco ve Borgogni (2007), bir Telekom firmasında yaptıkları çalışmada; ekip arkadaşları ile ilgili olumlu algıların, liderle ilgili olumlu algıların ve iş dayanışmasının kolektif yeterliği olumlu bir şekilde etkilediğini bulmuşlardır. Petitta ve Falcone (2007) üst yönetim, lider ve ekip arkadaşları ve ödül sistemi ile ilgili olumlu algıların hem ekip hem de örgütsel seviyede kolektif yeterlik algılarını etkilediğini göstermişlerdir. Arıkan (2009) üst yönetim, lider ve ekip ile ilgili olumlu algıların ve çalışanın genel özyeterliğinin kolektif yeterliği olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Borgogni ve arkadaşları (2010) da kolektif yeterliğin olası öncelleri üzerine yaptıkları çalışmada; çalışanın özyeterliği, çalışanın liderle ilgili olumlu algıları ve ekip arkadaşları ile ilgili olumlu algılarının kolektif yeterliği etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca Borgogni ve arkadaşları'na (2010) göre çalışanın özyeterlik algısı ile liderleri ve ekip arkadaşları ile ilgili algıları ve ekiple ilgili kolektif yeterlik algıları arasında da pozitif bir ilişki vardır. Bu araştırmalardan çıkarabileceğimiz sonuç; çalışanların üstlerinin yönetim ve liderlik becerileri ile ilgili olumlu algılarının ve çalışanların kendi özyeterlik algılarının kolektif yeterlik algısını olumlu yönde etkilediğidir.

Lider Üye Etkileşimi ve Kolektif Yeterlik

Liderlik literatüründeki güncel kuramlardan biri de liderlik sürecini lider ve astları arasında kurulan ikili ilişkilere bağlı olarak açıklayan ve temelinde Blau (1988) tarafından geliştirilen Sosyal Takas (Social Exchange) kuramı yer alan Lider Üye Etkileşimi (LÜE) kuramıdır. Bu kuram çerçevesinde LÜE iki kategoride ele alınmaktadır: iç grup ve dış grup (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen, 1976; Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Walumbwa, Cropanzano ve Goldman, 2011). Yöneticiler iş yoğunluğu ve zaman baskısı nedeniyle astlarının tümü ile eşit şekilde etkileşim içerisinde olamazlar ve bazı astları ile daha yakın ilişkiler geliştirirler. Yöneticinin yüksek kalitede ve daha yakın ilişkiler geliştirdiği astları iç grup olarak tanımlanmaktadır. İç gruptaki elemanlar ile yöneticinin ilişkileri sadece resmi sözleşmelerdeki yükümlülüklere bağlı değildir. İç gruptaki çalışanlar yöneticileri ile daha olumlu iletişim ve etkileşim içerisinde olup yöneticilerinden yüksek düzeyde iş ve kariyer desteği, güven ve gayri resmi veya resmi ödüller alırlar. Yönetici ve dış gruptakilerin etkileşimi ise resmi kurallar, politikalar, otorite ilişkileri ve sözleşmeler ile sınırlıdır ve ast üst ilişkisi daha düşük kaliteli olarak nitelendirilir (Liden, Sparrow ve Wayne, 1997; Walumbwa ve ark., 2011). İç grup ve dış grup tanımlamaları ekonomik ve sosyal etkileşim kavramları ile uyum göstermektedir. Özü itibariyle resmi sözleşmelere dayalı olan, taraflar arasındaki etkileşimin kuralları, yaptırımları, kişilerin görev ve sorumlulukları güven yerine yükümlülüklere dayalı olan ekonomik etkileşim süreci; yöneticinin dış gruptaki astları ile ilişkilerini tanımlamak için kullanılabilir (Çalışkan, 2008; Graen ve Uhl-Bien, 1995). İç grup üyeleri ile gerçekleşen sosyal kaynaklı etkileşimde ise taraflardan birisi diğerinden bir ödül ya da sonuç beklemeksizin hizmet göstermektedir. Yöneticiler iç gruplarındaki astlarını sorumluluk almaları için cesaretlendirir ve astlarının amaçlarına ulaşabilmeleri için onlara gerekli kaynak ve desteği sağlar (Wang, Law, Wang ve Chen, 2005; Walumbwa ve ark., 2011).

Lider üye etkileşimi konusunda yapılan pek çok çalışma yönetici ve ast arasındaki LÜE kalitesinin birey, ekip ve örgüt düzeyindeki pek çok değişkeni etkilediğini göstermektedir. Yapılan çalışmalar LÜE kalitesi artıkça çalışanın iş tatmininin ve yöneticiden duyduğu tatminin (Duchon, Gren ve Taber, 1986; Volmer, Niessen, Spurk, Linz ve Abele, 2011), iş performansının (Liden, Wayne ve Stidwell, 1993) örgütsel bağlılığının (Nystrom, 1990) ve örgütsel vatandaşlığın (Gestner ve Day, 1997) arttığını göstermektedir. Graen ve Scandura (1987) LÜE kalitesi ile astın kariyer gelişimi arasında pozitif bir ilişki

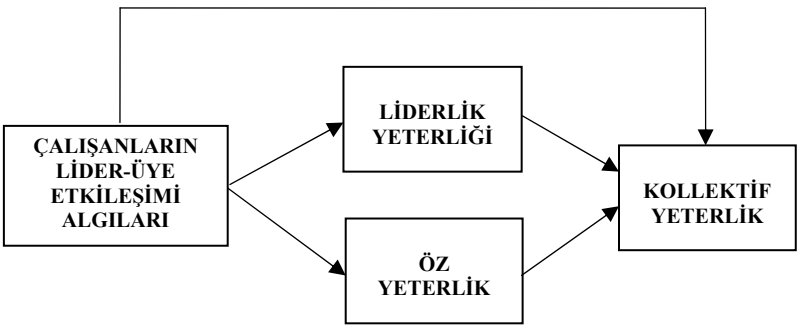
olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca Gestner ve Day de (1997) LÜE kalitesi arttıkça astın kariyerinden duyduğu tatminin de arttığını göstermişlerdir. Diğer taraftan LÜE kalitesi ile işgücü devir hızı (Vecchio, 1987) ve işten ayrılma niyeti (Schiriesheim, Castro ve Cogliser, 1999) arasında negatif ilişki olduğu da araştırmaların bulguları arasındadır. Kısaca yönetici ve astı arasındaki LÜE kalitesinin artması yönetici ve astın arasında daha iyi, karşılıklı güvene ve saygıya dayalı, destekleyici bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Aynı zamanda yüksek kalitedeki LÜE yönetici ve astın arasında daha fazla bilgi paylaşımı, daha fazla geribildirim ve daha iyi iletişim anlamına da gelmektedir (Deluga, 1992; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Lee, Park, Lee ve Lee, 2007; Liden ve Maslyn, 1998). Özetle LÜE kalitesi arttıkça, ilişkilerinin olumlu olması nedeniyle, ast yöneticisinin daha iyi bir yönetici olduğunu düşünecek ve onun yönetme ve liderlik becerilerini daha olumlu değerlendirecek ve liderlik yeterliği açısından daha yüksek puanlar verecektir.

Hipotez$_1$*:* Çalışanın LÜE kalitesi algısı, yöneticisiyle ilgili liderlik yeterliği algısını olumlu yönde etkiler.

Çalışmalar aynı zamanda LÜE kalitesinin astlara yetki devri (Ceylan, Özbal, Dinç, ve Kesgin, 2005; Schriesheim, Neider ve Scandura, 1998) ve kaynak dağılımı konusunda bazı avantajlar sağladığını da göstermektedir (Lee ve ark., 2007). Graen ve Uhl-Bien de (1995) yüksek kalitede bir LÜE'nin yöneticinin astlarına önemli işlerin sorumluluğunu vermesini ve bu işlerin başarı ile tamamlanması konusunda gerekli tüm imkanları sağlamasını da içerdiğini belirtmiştir. Schyns, Paul, Mohr ve Blank'a göre (2005) yöneticiler önemli ve örgüt açısından değerli olan sorumlulukları yüksek kalitede etkileşim kurdukları astlarına vermeyi tercih ederler. Ayrıca Schyns ve arkadaşlarına göre yöneticiler yüksek kalitede LÜE ilişkisine sahip oldukları astlarına daha çok iş delege ederler. Yöneticisi ile daha yüksek kalitede LÜE ilişkisine sahip olan astlar bu ilişkileri nedeniyle daha fazla ve etkin öğrenme fırsatlarına sahip olurlar (Walumbwa, Cropanzano ve Hartnell, 2009; Walumbwa ve ark., 2011). Öte yandan Oldham ve Cummings'e (1996) göre yöneticiler astları ile rahat bir iletişim ortamı yaratarak da astlarının bireysel gelişim ve başarılarını olumlu yönde etkilemektedirler. Ayrıca Nam Choi, Price ve Vinokur (2003) destekleyici liderliğin ve lider ve birey arasındaki olumlu ilişkilerin kişinin özyeterliğini artırabileceğini göstermişlerdir. Bazı araştırmacılar da yöneticilerin, çalışanlarına olan güvenlerini belirterek, astlarının özyeterliklerini besleyeceklerini belirtmişlerdir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000; Walumbwa, Avolio ve Zhu, 2008). Bandura da (1997) olumlu geribildirimin ve yapılan önemli işlerin özyeterliğin en önemli kaynaklarından olduğunu belirtmiştir. Nitekim Walumbwa ve arkadaşları (2011) yaptıkları çalışmada çalışanların LÜE algıları ile özyeterlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (r =.44, p < .01), ayrıca Hiyerarşik Doğrusal Modelleme yöntemi ile çalışanların LÜE algılarının özyeterlik algılarını yordadığını ($\hat{\gamma}$ = .44, p < .01) bulmuşlardır. Söz konusu çalışmalar LÜE ile çalışanın özyeterlik algısı arasında bir ilişki olabileceğini desteklemektedir. Bu nedenle biz de bu çalışma kapsamında çalışanın algıladığı LÜE kalitesinin, çalışanının özyeterlik algısını yordayacağını beklemekteyiz.

Hipotez$_2$*:* Çalışanın LÜE kalitesi algısı, kendi özyeterlik algısını olumlu yönde etkiler.

Daha önce yapılan çalışmaların da gösterdiği gibi liderlik yeterliği ve çalışanın özyeterliği çalışanın kolektif yeterlik algısını olumlu yönde etkilemektedir (örn., Arıkan, 2009; Borgogni ve ark., 2010). Bu nedenle LÜE kalitesinin kolektif yeterliği, liderlik yeterliği ve çalı-



Şekil 1. Araştırmanın Kuramsal Modeli

şanın özyeterliği üzerinden, olumlu yönde etkilemesini bekleyebiliriz. Bu çıkarımlarımızdan hareketle çalışmamızın 3. ve 4. hipotezleri ve araştırma modelimiz aşağıdaki gibidir:

Hipotez$_3$: Çalışanın, yöneticisinin liderlik yeterliği ile ilgili algısı ve kendisiyle ilgili özyeterlik algısı, çalıştığı ekip ile ilgili kolektif yeterlik algısını etkiler.

Hipotez$_4$: Liderlik yeterliği ve özyeterlik algısı çalışanın LÜE kalitesi algısı ile ekibiyle ilgili kolektif yeterlik algısı üzerinde birer ara değişkendir.

Yöntem

Örneklem

Araştırmanın verileri bir devlet üniversitemizin Tıp Fakültesinin çeşitli anabilim dallarında görev yapmakta olan hekim ve hemşirelerden toplanmıştır. Anketler araştırmaya katılmayı kabul eden anabilim dallarındaki tüm çalışanlara dağıtılmış ve doldurularak kapalı zarflara konulan anketler 1.5 ayın sonunda araştırmacılar tarafından ilgili birimlerden geri alınmıştır. Veri toplama işlemleri sonucunda tamamlanmış olan anketlerden yola çıktığımızda katılımcılar, yaş ortalaması 31.07 olan ve ortalama 5.24 yıllık kıdeme sahip, toplam 189 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine Tablo1'de yer verilmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullandığımız anket toplam 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgi toplamamızı sağlayan sorular bulunmaktadır. Diğer bölümlerde ise sırasıyla LÜE kalitesini, liderlik yeterliğini, genel öz-yeterliği ve ekip kolektif yeterliğini ölçen ölçekler bulunmaktadır.

Çok Boyutlu LÜE Ölçeği. Ast ve üst arasındaki LÜE kalitesini astın bakış açısından ölçmek üzere Liden ve Maslyn (1992) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Çalışkan (2008) tarafından uyarlanan Çok Boyutlu LÜE Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte var olan maddeler katılımcılar tarafından 6'lı skalada (1 = kesinlikle katılmıyorum, 6 = tamamen katılıyorum) değerlendirilmiştir. Ölçek toplam 11 ifadeden oluşmaktadır. Çok Boyutlu LÜE Ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizinde toplam 3 faktör bulunmuştur. 3 faktörlü modelin kümülatif yüzdesi .70'dir. Ancak LÜE 8 numaralı sorunun faktör yükü .40 (üstümün işiyle ilgili hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ekstra çaba harcarım) gibi düşük bir rakam olduğu için analizden çıkarılıp açımlayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu adımda da, LÜE 7 ("Üstüm için iş tanımım ötesinde ekstra performans gösteririm.") numaralı soru faktör yükü düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır. LÜE 7 atıldıktan sonra iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Faktör analizinin en son aşamasında 2. faktör altında yer alan LÜE 9 ("Üstümün iyiliği için yoğun çaba harcamam.") sorusu faktör yükü düşük olduğu ve iç tutarlılığı düşürdüğü için analizden atılmıştır. Son analizde iç tutarlılık skorları (Cronbach α) .94 ve .87 olan iki faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Liden ve Maslyn tarafından 1998 yılında geliştirilen orijinal ölçekte dört faktör yer alırken bu örneklem ile yapılan analizlerde faktör sayısı 2'ye inmiştir [Orijinal ölçekteki faktör yapısı: Duygusal bağlılık (affect), sadakat (loyalty), yardım (contribution), profesyonel saygı (professional respect)]. Bu çalışmada birinci faktöre "LÜE duygusal bağlılık ve saygı" ikinci faktöre de "LÜE sadakat" isimleri verilmiştir). Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre LÜE ölçeğinin 2 faktörlü yapısı ve faktörlerin iç tutarlılık katsayıları Tablo 2'de verilmiştir.

Liderlik Yeterliği Ölçeği. Liderlik yeterliği, Murphy'nin 1992 yılında geliştirdiği, Arıkan (2009) tarafından astın doldurabileceği şekilde Türkçe'ye uyarlanan ve kullanılan ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek toplam 8 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte katılımcılardan üstlerini 6'lı skalada (1 = kesinlikle katılmıyorum, 6 = tamamen katılıyorum) değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğe yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde liderlik yeterliği ölçeğine ait 8 soru tek bir faktör altında toplanmıştır. Tek faktörlü modelin açıklayıcı gücü % 64.842'dir. Yapılan güvenirlik analizi (Cronbach α) neticesinde ölçeğin güvenirliği .92 olarak bulunmuş olup oldukça iyi bir iç güvenirlik katsayısına işaret etmektedir. Faktör yapısı ve güvenirlik analizine ait bulgular Tablo 3'de özetlenmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	*Ort.*	*SS*	*Ranj*	*Min.*	*Maks.*
Yaş	31.07	7.61	47	18	65
Kıdem	5.24	6.60	42	1	43
Amirle Çalış. Süresi	4.15	6.01	39	1	40
Değişken	*n*				
Cinsiyet					
Kadın	86				
Erkek	94				
Yanıtlanmamış	9				
Medeni Durum					
Bekar	105				
Evli	75				

Tablo 2. Lider-Üye Etkileşimi Algısı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach α
Duygusal bağlılık ve saygı (Professional respect and effect)	Üstün yeteneklerinden etkilenme	.847	40.76	.89
	Bilgi ve uzmanlığa hayranlık	.846		
	Üste yönelik sevgi	.764		
	Üst ile arkadaşlık	.730		
	Birlikte çalışmaktan hoşlanma	.657		
Sadakat (Loyalty)	Eleştirilere karşı astını savunma	.895	37.43	.94
	Hatalarına rağmen astını savunma	.892		
	Astın yaptığı işi savunma	.887		
Kaiser-Meyer-Olkin	.863			
Bartlett's Test of Sphericity				
Ki-Kare	1275.230			
sd	28			
p	.000			

Tablo 3. Liderlik Yeterliği Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Açıklanan Varyans	Cronbach α
Liderlik yeterliği	8 maddenin tamamı	64.84	.92
Kaiser-Meyer-Olkin	.92		
Bartlett's Test of Sphericity			
Ki-Kare	957.548		
sd	28		
p	.000		

Genel Özyeterlik Ölçeği. Özyeterlik değişkenini ölçmek üzere, Schwarzer ve Jerusalem tarafından 1995 yılında geliştirilen Genel Özyeterlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 1996 yılında Yeşilay tarafından Almanca'dan Türkçe'ye tercüme edilerek uyarlanmıştır (akt. Bal, 2008). Ölçekte toplam 10 ifade yer almaktadır ve değerlendirme bu çalışma kapsamında 6'lı skalada (1 = kesinlikle katılmıyorum, 6 = tamamen katılıyorum) yapılmıştır. Genel özyeterlik ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde SPSS ilk adımda 2 faktör hesaplamıştır. Ancak ölçekteki 2. soru ("Beklenmedik durumlarda her zaman nasıl davranmam gerektiğini bilirim.") 2. faktörün altında tek kaldığı için analizden çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmış ve neticede tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Tek faktörün kümülatif açıklayıcı yüzdesi .51'dir. İkinci soru atıldıktan sonra yapılan analizde (Cronbach α) iç tutarlılık değeri .87 olarak bulunmuştur. Genel Özyeterlik Ölçeği'nin Faktör yapısı ve güvenirlik analizine ait bulgular Tablo 4'te özetlenmektedir.

Ekip Kolektif Yeterliği Ölçeği. Ekip kolektif yeterliği Petitta ve Falcone (2007) tarafından geliştirilen, 9 ifadeden oluşan Ekip Kolektif Yeterliği Ölçeği ile ölçülmüştür. Petitta ve Falcone'dan temin edilen İngi-

Tablo 4. Özyeterlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Faktör	Maddeler	Açıklanan Varyans	Cronbach α
Özyeterlik	Toplam 9 madde	.51	.88
Kaiser-Meyer-Olkin	.88		
Bartlett's Test of Sphericity			
Ki-Kare	712.722		
sd	45		
p	.000		

Tablo 5. Ekip Kolektif Yeterliği Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör	Maddeler	Açıklanan Varyans	Cronbach α
Ekip kolektif yeterliği	Toplam 9 madde	.74	.96
Kaiser-Meyer-Olkin	.93		
Bartlett's Test of Sphericity			
Ki-Kare	1667.700		
sd	36		
p	.000		

lizce ölçek Türkçe'ye çeviri ve ters çeviri yöntemi ile tercüme edilmiş olup, uzmanların fikri alınarak ve pilot çalışma yapılarak sınanmış ve 933 kişiden oluşan tam zamanlı çalışan örneklemi üzerinde de çalışmıştır (Arıkan, 2009). 6'lı skalada (1 = kesinlikle katılmıyorum, 6 = tamamen katılıyorum) ölçüm yapılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ekip kolektif yeterliği ölçeğine yapılan faktör analizi neticesinde, SPSS açıklayıcı gücü (kümülatif yüzdesi) .74 olan tek bir faktör hesaplamıştır. İç tutarlılık (Cronbach α) değeri .96 gibi oldukça iyi bir sonuçtur. Ölçekteki maddeler ve maddelerin faktör yükleri Tablo 5'te sunulmuştur.

İşlem

Anketler söz konusu kuruma gidilerek bağlantı kurulan kişilere iletilmiş ve bu kişiler vasıtasıyla anketlerin kurum çalışanlarına dağıtılması sağlanmıştır. Anketleri dolduran katılımcılar anketleri kapalı zarf ile ilgili kişilere iletmişlerdir. Yaklaşık 1.5 ay sonra araştırmacılar kurumu ziyaret ederek doldurulmuş anketleri geri almışlardır.

Veri Analizi

Verilerin analizinde SPSS 16.00 Programı kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklere yapı geçerliklerini sınamak için Açımlayıcı (Exploratory) Faktör Analizleri uygulanmış ve ortaya çıkan faktörleri ölçen maddelere de Cronbach α İç Güvenirlik analizi uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek için korelasyon analizi (Pearson r) yapılmıştır. Hipotez testleri için basit regresyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılmış olup aracı değişken ilişkisini değerlendirmek için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği yöntem uygulanmıştır. Ayrıca son aşamada aracı değişken analizinin etkisini teyit etmek için Sobel Testi de yapılmıştır.

Bulgular

Araştırmadaki Değişkenler Arasında Gözlemlenen İlişkiler

Araştırmada ölçümlediğimiz değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler (ortalama ve standart sapma) ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişken	*Ort.*	*SS*	1	2	3	4
1. LÜE Sadakat	4.15	1.23	-			
2. LÜE Duyg. Bağ ve Saygı	4.41	1.03	.66**	-		
3. Liderlik Yeterliği	4.44	0.98	.51**	.70**	-	
4. Özyeterlik	4.65	0.62	.18**	.22**	.29**	-
5. Kolektif Yeterlik	4.07	1.03	.33**	.34**	.44**	.31**

**$p < .01$

Tabloyu incelediğimiz zaman tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenebilir. Özellikle LÜE'nin Duygusal bağlılık ve Saygı boyutu ile Liderlik Yeterliği arasındaki korelasyon ($r = .70$, $p < .01$) dikkat çekicidir.

Hipotez Testleri (Regresyon Analizleri)

Araştırma modelini ve hipotezleri test etmek için verilere çoklu ve basit regresyon analizleri uygulanmıştır. Öncelikle Hipotez 1'i (LÜE kalitesinin çalışanın yöneticisiyle ilgili liderlik yeterliği algısı üzerindeki etkisi) test etmek için çok boyutlu LÜE ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan "LÜE Sadakat" ve "LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı" boyutlarının liderlik yeterliği algısı üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizinde "enter" metodu kullanılarak test edilmiştir. Regresyon analizi, "LÜE Sadakat" ve "LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı" boyutlarının çalışanın yöneticisi ile ilgili liderlik yeterliği algısındaki varyansın % 50'sini açıkladığını göstermiştir ($R = .70$, $R^2 = .50$, $F_{2,181} = 87.93$, $p < .01$). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre LÜE kalitesi boyutlarından "LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı" boyutu ($\beta = .65$, $p < .05$) liderlik yeterliği algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2'yi (LÜE kalitesinin çalışanın genel özyeterliği üzerindeki olumlu etkisi) test etmek için yine faktör analizi sonucu ortaya çıkan iki LÜE kalitesi alt boyutunun genel özyeterlik algısı üzerindeki yordayıcı etkisi "enter" metodu kullanılarak çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda LÜE kalitesi boyutlarının ikisinin bir arada çalışanların özyeterlik algıları ile ilgili varyansın % 5'ini açıkladığı gözlemlenmiştir ($R = .22$, $R^2 = .05$, $F_{2,183} = 4.742$, $p < .05$) ve tek başına alt boyutların β değerleri anlamsız çıkmıştır.

Hipotez 3 (çalışanın özyeterlik algısı ile yöneticisi ile ilgili liderlik yeterliği algısının çalıştığı ekiple ilgili kolektif yeterlik algısı üzerindeki etkisi) yine çoklu regresyon analizi ile "enter" metodu kullanılarak test edilmiştir. Analizin sonucunda çalışanın genel özyeterlik ve liderlik yeterliği algılarının ekibiyle ilgili kolektif yeterliği algısını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur ve bu iki değişken kolektif yeterlikteki varyansın % 23'ünü açıklamaktadır ($R = .48$, $R^2 = .23$, $F_{2,181} = 26.957$, $p < .01$). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre liderlik yeterliği algısı ($\beta = .38$, $p < .05$), özyeterlik algısına göre ($\beta = .20$, $p < .05$) kolektif yeterlik algısı üzerinde daha güçlü bir yordayıcı etkiye sahiptir.

Tablo 7. Lider-Üye Etkileşimi Algısının Liderlik Yeterliği Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Liderlik Yeterliği		
Bağımsız Değişkenler	Duygusal bağlılık ve saygı, Sadakat		
Düzeltilmiş $R^2 = .50$, $F = 87.93$, $p < .000$			
Denklemdeki Değişkenler	β	t	p
Duygusal bağlılık ve saygı	.654	9.232	.000
Sadakat	.073	1.027	.306

Tablo 8. Lider-Üye Etkileşimi Algısının Genel Özyeterlik Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Genel özyeterlik		
Bağımsız Değişkenler	Duygusal bağlılık ve saygı, Sadakat		
Düzeltilmiş R^2 = .05, F = 4.742, p < .000			
Denklemdeki Değişkenler	β	t	p
Duygusal bağlılık ve saygı	.174	1.808	.072
Sadakat	.066	.681	.497

Tablo 9. Genel Özyeterlik ve Liderlik Yeterliğinin Kolektif Yeterlik Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	Kolektif yeterlik		
Bağımsız Değişkenler	Genel Özyeterlik, Liderlik Yeterliliği		
Düzeltilmiş R^2 = .23, F = 26.957, p < .000			
Denklemdeki Değişkenler	β	t	p
Genel özyetrlik	.203	2.963	.003
Liderlik yeterliği	.382	5.587	.000

Hipotez 4'ü (liderlik yeterliği ve özyeterlik algılarının LÜE kalitesi ve kolektif yeterlik algısı arasındaki aracı değişken rolünü) test etmek için ise Baron ve Kenny'nin (1986) önermiş oldukları yöntem kullanılmış ve ardından SOBEL testleri yapılmıştır. Baron ve Kenny'e göre aracı değişken ilişkisinden bahsedebilmek için 3 şartın yerine getirilmesi gerekmektedir:

1. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.
2. Aracı değişken bağımlı değişkeni etkilemelidir.
3. Aracı değişken ve bağımsız değişkenler bir arada regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkar (tam aracı değişken) veya etkisi azalır (kısmi aracı değişken).

Aracı değişken analizleri yapılırken bağımsız değişkenimiz olan LÜE'nin 2 alt boyutu olması (LÜE Duygusal Bağlılık - Saygı ve LÜE Sadakat) ve 2 aracı değişkenin (Liderlik Yeterliği ve Özyeterlik) test edilmesi nedeniyle toplam 4 aracı değişken analizi yapılmıştır. İlk önce LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı ile Kolektif Yeterlik ilişkisinde liderlik yeterliğinin aracı rolü test edilmiştir. Öncelikle Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği ilk 2 basamak test edilmiş ve yapılan 2 basit regresyon analizi ile LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı boyutunun (R = .70, R^2 = .49, $F_{1,181}$ = 175.914, p < .01) ve liderlik yeterliğinin (R = .44, R^2 = .19, $F_{1,182}$ = 44.076, p < .01) kolektif yeterliği anlamlı olarak yordadıkları bulunmuştur. Daha sonra LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı ile liderlik yeterliğinin ikisinin bir arada kolektif yeterlik üzerindeki etkisine bakılmıştır (R = .45, R^2 = .20, $F_{2,179}$ = 22.662, p < .01). Yapılan çoklu regresyon analizinde denkleme liderlik yeterliğinin dahil edilmesi ile LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı değişkeninin kolektif yeterlik üzerindeki anlamlı etkisinin ortadan kalktığı gözlemlenmiştir. Bu sonuç liderlik yeterliğinin söz konusu ilişkide tam aracı değişken rolü oynadığını göstermektedir. Ayrıca liderlik yeterliğinin aracı rolü Sobel testi ile de teyit edilmiştir (*Sobel z* = 3.533, *Std.H.* = .07, p < .001). Daha sonra LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı ile kolektif yeterlik ilişkisinde özyeterlik değişkeninin aracı rolü incelenmiştir. Baron ve Kenny'nin (1986) öne sürdüğü şartların ilk ikisinin sağlandığının görülmesinden sonra (LÜE Duygusal Bağlılığın özyeterliğe etkisi R = .22, R^2 = .05, $F_{1,183}$ = 9.124, p < .01; özyeterliğin kolektif yeterliğe etkisi R = .31, R^2 = .10, $F_{1,184}$ = 19.336, p < .01) LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı ile Özyeterlik değişkeni bir arada çoklu regresyon analizine dahil edilmiş (R = .42, R^2 = .17, $F_{2,181}$ = 18.813, p < .01) ve bu analizde LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı boyutunun standardize edilmiş reg-

resyon katsayısının azaldığı gözlemlenmiştir (β değeri .34'ten .28'e düşmüştür). Daha sonra yapılan Sobel Testi de LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı Boyutu ile kolektif yeterlik arasında özyeterlik değişkeninin kısmi aracı değişken rolüne sahip olduğunu teyit etmiştir (*Sobel z* = 2.301, *Std.H.* = .02, $p < .05$). LÜE Sadakat ve Kolektif yeterlik arasındaki ilişkide liderlik yeterliğinin aracı rolü yine aynı basamaklarla test edilmiş (LÜE Sadakat boyutunun liderlik yeterliğine etkisi $R = .51$, $R^2 = .26$, $F_{1,182} = 63.098$, $p < .01$; liderlik yeterliğinin kolektif yeterliğe etkisi $R = .44$, $R^2 = .19$, $F_{1,182} = 44.076$, $p < .01$) ve liderlik yeterliğinin denkleme dahil edilmesi ile ($R = .47$, $R^2 = .22$, $F_{2,180} = 25.548$, $p < .01$) LÜE Sadakat değişkeninin kolektif yeterlik üzerindeki önemini gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısının (β .33'den .19'a düşmüştür) azaldığı gözlemlenmiştir. Liderlik yeterliğinin LÜE Sadakat ve kolektif yeterlik arasında kısmi aracı rolü de Sobel testi tarafından doğrulanmıştır (*Sobel z* = 3.532, *Std.H.* = .04, $p < .001$). Son olarak LÜE Sadakat boyutu ile kolektif yeterlik arasındaki ilişkide özyeterliğin aracı etkisi test edilmiş ve yapılan regresyon analizleri ve Sobel testi özyeterliğin bu ilişkide kısmi aracı değişken olduğunu göstermiştir (*Sobel z* = 2.087, *Std.H.* = .01, $p < .05$). Bu sonuçlara göre Hipotez 4'ün kısmen desteklendiğini söyleyebilmek mümkündür. Tablo 10'da yapılmış olan tüm aracı değişken analizlerinin sonuçları basamaklarıyla sunulmuştur. Ayrıca Şekil 2'de de yapılan aracı değişken analizleri gösterilmektedir.

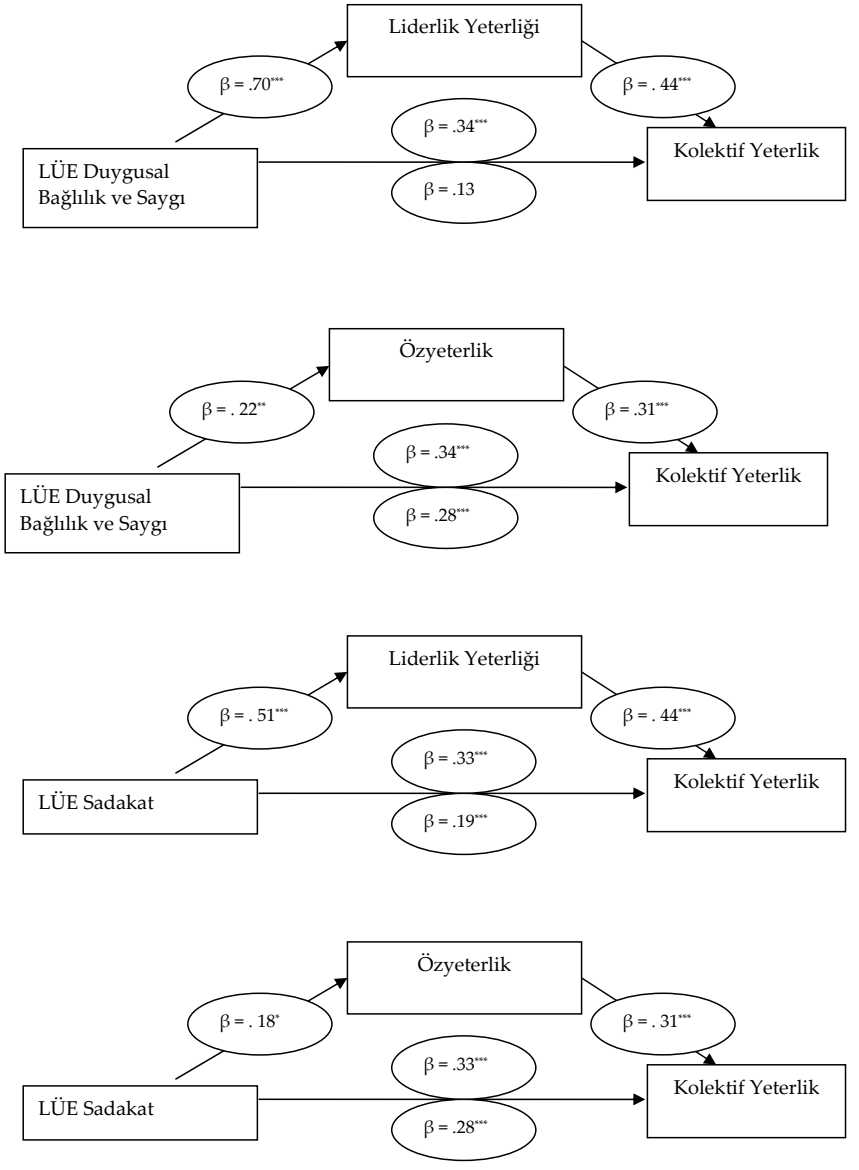
Tartışma

Bu araştırmanın bulguları literatürdeki daha önce yapılan çalışmalar ile uyumludur ve hipotezlerimiz önemli ölçüde desteklenmiştir. Öncelikle yönetici ve astı arasındaki LÜE kalitesinin çalışanın yöneticisini bir lider olarak daha yeterli algılayacağını savunan *hipotez 1* bulgularla desteklenmiştir. LÜE kalitesinin her iki alt boyutu da (*Duygusal Bağlılık ve Saygı, Sadakat*) liderlik yeterliği algısı ile pozitif bir ilişki içerisindedir. Bu bulgu literatürdeki LÜE çalışmaları ile tutarlılık göstermektedir. Daha önce giriş bölümünde de belirttiğimiz gibi, LÜE kalitesini daha yüksek algılayan astlar ile yöneticileri arasındaki ilişkiler resmi sözleşmelerdeki yükümlülüklerin de ötesinde daha olumlu ilişkilerdir. LÜE

Tablo 10. Liderlik Yeterliği ve Özyeterliğin LÜE Ve Kolektif Yeterlik Arasındaki Aracı Değişken Rolü için Yapılan Analizler

Yordanan Değişken	Analiz Aşaması	Yordayıcı Değişken	*R*	R^2	R^2 artış	β
Kolektif Yeterlik	1	LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı	.341	.116	.116	.341***
	2	LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı	.449	.202	.202	.135
		Liderlik Yeterliği				344***
		Sobel z = 3.533***, Std.Hata = .07				
Kolektif Yeterlik	1	LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı	.341	.116	.116	.341***
	2	LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı	.415	.172	.172	.283***
		Özyeterlik				.248***
		Sobel z = 2.301*, Std.Hata = .02				
Kolektif Yeterlik	1	LÜE Sadakat	.331	.110	.110	.333***
	2	LÜE Sadakat	.470	.221	.221	.189*
		Liderlik Yeterliği				.345***
		Sobel z = 3.532***, Std.Hata = .04				
Kolektif Yeterlik	1	LÜE Sadakat	.331	.110	.110	.333***
	2	LÜE Sadakat	.413	.170	.170	.279***
		Özyeterlik				.258***
		Sobel z = 2.087***, Std.Hata = .01				

*$p < .05$, **$p < .01$, ***$p < .001$



Şekil 2. LÜE ve Kolektif Yeterlik Arasındaki İlişkide Liderlik Yeterliği ve Özyeterliğin Aracı Rolü

kalitesini yüksek algılayan astlar yöneticileri tarafından kariyer gelişimi ve ödüller konusunda daha fazla destek almakta, yöneticileri ile olan ilişkilerinden daha fazla tatmin olmakta ve dolayısıyla yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik yeteneklerini de daha olumlu algılama eğilimi içersine girmektedirler (Duchon, ve ark., 1986; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Maslyn, 1998; Liden ve ark., 1997; Wang ve ark., 2005). Standardize edilmiş regresyon katsayılarını incelediğimizde LÜE kalitesi boyutlarından "Duygusal Bağlılık ve

Saygı" boyutunun liderlik yeterliği algısını yordayan asıl değişken olduğu bulunmuştur (Tablo 7). Bu boyut yöneticinin yetenek, bilgi ve uzmanlığına duyulan hayranlığı, birlikte çalışmaktan keyif almayı ve üste karşı duyulan sevgiyi ölçtüğü için liderlik yeterliği algısı ile arasındaki pozitif ilişki şaşırtıcı değildir. Yöneticinin astını koruması ve her koşulda arka çıkması ile ilgili olan "LÜE Sadakat" boyutu ise liderlik yeterliği algısını Duygusal Bağlılık ve Saygı Boyutu kadar etkilememektedir. Bu da şunu göstermektedir ki yöneticiler her koşulda astlarına arka çıkmasalar bile işi konusundaki yetenek, bilgi ve becerileri yeterli düzeyde bulunuyorsa ve birlikte çalışılması keyifli olarak değerlendiriliyorlarsa astlar tarafından iyi yöneticiler olarak değerlendirilebilmektedirler.

LÜE kalitesinin çalışanın özyeterliği algısı üzerindeki etkisi ile ilgili olan *hipotez 2* ise kısmen desteklenmiştir. LÜE'nin her iki boyutu birden çalışanın özyeterlik algısını az olmakla birlikte olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ancak standardize edilmiş regresyon katsayılarına baktığımızda LÜE alt boyutlarının tek başına çalışanın özyeterlik algısı üzerindeki yordayıcı etkisi anlamsızdır (Tablo 8). Bu bulgu da literatür ile uyum göstermektedir. Nitekim Bandura (1997) özyeterlik algısının 4 temel kaynaktan beslendiğini belirtmektedir. Bu kaynaklar özyeterlik üzerinde etkileme güçlerine göre en etkiliden en az etkili olana doğru şu şekilde sıralanmaktadır: Kişinin daha önceki tecrübe ve başarıları, gözleme dayalı tecrübeler (kendisi ile aynı özelliklere sahip diğer kişilerin başarıları), sözel ikna (güvendiği ve konunun uzmanı kişiler tarafından ikna edilmesi) ve bedenden gelen fizyolojik ve duygusal belirtilerdir (kalp çarpıntısı, heyecan, vb.). Daha önce de belirttiğimiz gibi LÜE yüksek ise çalışan liderin iç grubunda demektir. İç gruptaki çalışanlara yöneticisi yani lider tarafından daha fazla güvenilir, daha önemli işler verilir ve daha fazla gelişim imkanı tanınır. Bu, çalışanın iş ile ilgili tecrübelerini ve başarılarını kapsayan ve Bandura'nın en önemli kaynak olarak belirttiği geçmiş tecrübe ve başarıları beslemektedir. Ayrıca yöneticisi ile LÜE kalitesi yüksek olan ast diğer çalışanlardan daha fazla sözel ve sözel olmayan ipuçları ile kendisine daha çok güvenildiği konusunda geribildirimler (*sözel ikna*) alır. Çalışan daha önemli ve geliştirici işleri başardıkça (*daha önceki başarılar*) ve güven duyduğu yöneticisi tarafından bu konuda desteklendikçe kendisine duyduğu özgüven ve özyeterliliği artmaktadır. Ancak yapmış olduğumuz çalışmada kullanmış olduğumuz ölçek Schwarzer ve Jerussalem tarafından geliştirilmiş olan Genel Özyeterlik ölçeğidir ve çalışanın sadece iş ortamı ile ilgili özyeterlik algısını değil daha geniş anlamda hayata karşı genel özyeterlik algısını ölçmektedir. Bu nedenle iş hayatında yöneticisi ile arasında çok iyi ilişkisi olmayan ancak hayatın diğer alanlarında başarılı olan veya daha önceki çalıştıkları yöneticilerle kaliteli bir ilişki kurarak mesleki konularda özyeterlik algısı yüksek olan çalışanların da katılımcılar arasında olması muhtemeldir. Bu nedenle tek tek LÜE alt boyutlarının standardize edilmiş regresyon katsayılarının (β değerleri) özyeterlik algısı üzerindeki etkisi anlamsız çıkmış olabilir.

Çalışanın yöneticisi ile ilgili yeterlik algısı ve genel özyeterlik algısının ekibi ile ilgili kolektif yeterlik algısı üzerindeki olumlu etkisini savunduğumuz *hipotez 3* bulgularla desteklenmiştir. Daha önce de Russo ve arkadaşları (2007), Petitta ve Falcone (2007), Arıkan (2009) ve Borgogni ve arkadaşları (2010), liderin (*yöneticinin*) çalışan tarafından olumlu algılanmasının içinde bulunulan ekiple ilgili kolektif yeterlik algısını olumlu etkilediğini bulmuşlardı. Ayrıca Borgogni ve arkadaşları (2010), yaptıkları çalışmalarda çalışanın özyeterliğinin kolektif yeterliği olumlu etkilediğini göstermişlerdi. Bu çalışmadaki bulgular da daha önceki çalışmalar ile aynı doğrultudadır.

Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği yöntem ve Sobel testlerini kullandığımız aracı değişken analizlerinde ise *hipotez 4* kısmen desteklenmiştir. Yapılan dört aracı değişken analizinde sadece LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı boyutu ile kolektif yeterlik arasındaki ilişkide liderlik yeterliğinin tam aracı değişken olduğu bulunmuştur. Diğer analizlerde ise liderlik yeterliği ve özyeterlik kısmi aracı değişken olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulguları şu şekilde açıklamak mümkündür. LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı boyutu astın yöneticisinin yetenek, bilgi, beceri ve uzmanlığına duyduğu güven ve onunla birlikte çalışmaktan hoşlanmasını ifade eden maddeleri kapsamaktadır. Astlar yetenek, bilgi ve becerilerine güvendiği yöneticilerini daha iyi yöneticiler ve liderler olarak değerlendirme eğilimi göstermektedir. French ve Raven'in 1959 yılında yaptıkları sosyal güç kaynakları ile ilgili çalışması dikkate alındığında Duygusal Bağlılık ve Saygı boyutunda astın üstünü olumlu değerlendirmesi yöneticinin astın üzerinde özdeşlik gücü ve uzmanlık gücünün yüksek olduğu anlamına gelir. Bu iki gücün de kaynağı yöneticinin pozisyonuna bağlı değildir. Yöneticinin astları üzerindeki özdeşlik gücü ve uzmanlık gücü yöneticinin sahip olduğu kişisel özelliklere ve uzmanlığına bağlıdır. Literatürde özdeşlik gücü bir kişinin diğer bir kişiye çok beğendiği, kıymetli ve değerli bulduğu özelliklere sahip olması nedeniyle bağlanması ve onu örnek alması olarak ifade edilmektedir. Uzmanlık gücü de kaynağını kişinin bilgisi, becerisi, tecrübeleri ve uzmanlığa duyulan güvenden almaktadır (akt. Sungurlu, 1997). Astın yöneticiye bağlılığını ve saygısını sağlayan asıl güç kaynakları uzmanlık ve özdeşlik güçleridir. Bu nedenle astı üzerinde bu güce sahip olan yöneticilerin daha iyi yöneticiler ve liderlik yeterliği yüksek kişiler olarak değerlendirilmesi normaldir. İyi bir lidere sahip olmak grubun başarısı için çok önemli bir faktördür. Etkili liderler çalışanlarını hedefler doğrultusunda motive

ederek, güçlendirerek ve astlarını koordine ederek ekiplerin başarısında önemli rol oynarlar (House, 1971). Bu nedenle çalışanlar da kişisel özelliklerine ve uzmanlığına güvendikleri liderlerin ekiplerini başarıya taşıyacağı inancıyla ekiplerinin kolektif yeterliklerini daha olumlu değerlendirme eğiliminde olabilirler.

LÜE alt boyutları ile özyeterlik arasındaki ilişki genel özyeterliğin iş dışı faktörlerden de etkilenmesi nedeniyle LÜE alt boyutları ile liderlik yeterliği arasındaki ilişkiye göre daha zayıftır. Özyeterlik ile ekiple ilgili kolektif yeterlik arasındaki ilişki de daha önce yapılan çalışmalarda liderin algılanması ve kolektif yeterlik arasındaki ilişkiden daha düşük çıkmıştır (Arıkan, 2009; Borgogni ve ark., 2010). LÜE alt boyutları ile kolektif yeterlik arasındaki ilişkide özyeterlik değişkeninin aracı etkisi bu nedenle kısmi olarak bulunmuş olabilir. Ayrıca LÜE Sadakat boyutunu ölçen maddeler üstün yetenek ve uzmanlığından bağımsız olarak üstün astının her zaman arkasında durması ile ilgili ifadeler içermektedir. Bu nedenle liderlik yeterliği ile arasındaki ilişki olumlu ve anlamlı olmasına rağmen LÜE Duygusal Bağlılık ve Saygı Boyutu ile liderlik yeterliği arasındaki ilişkiden daha düşük çıkmış olabilir. Ayrıca LÜE Sadakat ile kolektif yeterlik arasındaki ilişkide liderlik yeterliğinin kısmi aracı değişken çıkması da LÜE Sadakat boyutunu ölçen maddelerin lider ve ekip başarısı ile doğrudan ilişkili maddeler olmamasından kaynaklanabilir.

Özetle bu araştırmanın bulgularından çıkarabileceğimiz sonuç yöneticilerin astları ile kaliteli bir etkileşim içerisinde bulunmaları, dolaylı da olsa ekip içerindeki elemanların ekiple ilgili kolektif yeterlik algısını etkileyebilmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse yöneticileriyle iyi bir etkileşim içerisinde bulunan astlar çalıştıkları ekibin zor koşullarda bile bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanarak ve koordine olarak ortak hedeflere ulaşmak konusunda başarılı olabileceğine inanma eğilimindedirler. Yöneticisinin bilgi, beceri ve tecrübesine güvenen, yöneticisi tarafından desteklenen ve korunan çalışanlar; çalıştığı ekibin işini iyi yapan kişilerden oluştuğu ve bu ekibin işle ilgili konularda bir arada başarılı olacağı görüşüne, LÜE kalitesi düşük olan çalışanlara göre daha fazla sahip olma eğilimindedirler.

Bu çalışmada ekip performansları ölçülmemiş olmasına rağmen daha önce yapılan çalışmalarda ekiplerdeki kolektif yeterlik algısı ile ekip performansı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkileri dikkate aldığımızda (örn., Durham ve ark., 1997; Gully ve ark., 2002; Little ve Madigan, 1997; Seijts ve Latham, 2000; Stajkovic ve ark., 2009; Tasa ve ark., 2007); yöneticilerin yüksek performans gösteren ekiplere sahip olmak için astları ile aralarındaki etkileşimin kalitesine önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşabiliriz. Ayrıca yine bu çalışmada ölçülmemiş olmasına rağmen kolektif yeterlik algısı ile grup sargınlığı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri dikkate aldığımızda (örn., Caprara, Barbaranelli, Borgogni, Petitta ve Rubinacci, 2003; Öcal ve Aydın, 2009; Walumbwa, Wang, Lawler ve Shi, 2004; Whitney, 1994) sargınlığı yüksek ekipler oluşturmak ve astlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak açısından yöneticilerin astları ile kaliteli etkileşime sahip olmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Araştırma bulgularımızı literatürdeki bulgularla birleştirdiğimizde daha motive olmuş, daha yüksek performans gösteren ve daha etkili ekipler yaratmak için örgütlerin ve yöneticilerin yapması gerekenler hakkında bazı önerilerde bulunmak imkanı vardır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi Bandura'ya (1997) göre yeterlik algısının en önemli kaynağı kişinin daha önceki başarılarıdır. Çalışanın geçmiş başarıları çalışanın özyeterliği üzerinden ekiple ilgili kolektif yeterlik algısını da etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların özyeterliklerini ve ekiplerin kolektif yeterliklerini artırmak için çalışanların mümkün olduğunca yöneticileri tarafından iş ve karar alma süreçlerine dahil edilmesi faydalı olacaktır. Arıkan (2009) daha önce kurum kültürünün kolektif yeterlik üzerindeki etkisini incelediği bir çalışmada Denison Örgüt Kültürü modelindeki ana boyutlardan Katılım (*Involvement*) boyutunun çalışanın özyeterlik ve ekip kolektif yeterlik algılarını en olumlu etkileyen kültürel boyut olduğunu bulmuştur. Bu ana boyutun alt boyutları da çalışanların süreçlere katılımını destekleyen uygulamaları kapsayan güçlendirme (*empowerment*), takım-odaklılık ve yetenek geliştirme alt boyutlarıdır (Denison, Haaland ve Goelzer, 2003; Denison ve Mishra, 1989; Fey ve Denison, 2003; Fisher, 2000; Gillespie, Denison, Haaland, Smerek ve Neale, 2008; Yılmaz ve Ergun, 2008). Yine bu boyutu besleyen katılımcı yönetim (*participative management*) uygulamaları çalışanların karar alma süreçlerine daha çok dahil edilmesini içermekte, çalışanın sorumluluk duygusunu ve özerklik (*autonomy*) hissini artırarak çalışanın kişisel olgunlaşmasını, üretkenliğini ve iş tatminini yükseltmektedir (Luthans, 1995; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Ayrıca yine katılım kültürünün bir alt boyutu olan güçlendirme, "yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla çalışanların karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci" (Koçel, 2005, s. 414), çalışanlara iş ortamında daha çok alanda kendi kendilerine yetebilme imkanı vermektedir (Akçakaya, 2010). Bu imkan da çalışanın özyeterlik algısını besleyerek güçlendirmektedir.

Kolektif yeterlik genelde literatürde grup seviyesinde bir değişken olarak kabul görmektedir ve grup performansı ile ilişkilendirilirken ekip üyelerinden teker teker toplanan kolektif yeterlik ile ilgili tepkiler bir araya getirilerek alınan ortalama üzerinden diğer grup seviyesindeki değişkenler ile ilişkilendirilir. Biz ise yaptığımız bu çalışmada bireyde oluşan kolektif yeterlik algısının bireysel öncelleri ile ilgilendik ve LÜE'nin çalışanın

yöneticisi hakkındaki liderlik yeterliği algısı ve genel özyeterlik algısı üzerinden bireysel düzeydeki ekip ile ilgili kolektif yeterlik algısının oluşmasındaki etkisini inceledik. Bu yöntem ilk başta metodolojik olarak grup seviyesindeki bir değişken olan kolektif yeterlik için uygun değilmiş gibi görünmekle birlikte, ekiple ilgili kolektif yeterlik algısının ölçümündeki ortalama alırken kullandığımız bireysel anlamdaki ölçümlerin öncellerini bulabilmek açısından önemlidir. Literatürde yapılan pek çok çalışma kolektif yeterlik algısının sonuçlarına odaklandığı için artık daha çok kolektif yeterliğin öncellerine yönelik araştırmalar yapmaya ihtiyaç bulunmaktadır (Collins ve Parker, 2003). Bu nedenle ekip üyelerinin tamamının olduğu kadar üyelerin her birinin de ekiple ilgili kolektif yeterlik algılarının oluşmasında öncel olabilecek yeni değişkenlerin de araştırılması gerekmektedir. Bu açıdan baktığımızda yaptığımız literatür taramalarına göre LÜE bir öncel değişken olarak kolektif yeterlik ile ilişkisi daha önce incelenmemiş bir yapıdır. Bu açıdan araştırmamız kolektif yeterlik literatürüne yönelik yeni bir katkı sağlamak amacındadır.

Bundan sonra yapılacak kolektif yeterliğin öncellerine yönelik araştırmalarda özyeterlik ve liderle ilgili değişkenlerin yanında liderin ve kurumun çalışanlarına sunduğu araçların yeterli olması ile ilgili bir yapı olan ve yeni bir araştırma konusu olan "araç yeterliği (means efficacy)" kavramının da incelenmesinin (Walumbwa ve ark., 2011) faydalığı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmamız kamudaki sağlık sektörü ve 189 kişilik bir örneklem ile sınırlı olduğu için bulguları değerlendirirken çalışmamızın bu sınırlılığını dikkate almak faydalı olacaktır. Araştırmamızın bir diğer kısıtı da tüm değişkenleri ölçen verilerin aynı kişilerden toplanmasıdır. Bu durum ortak yöntem yanılgısına (common method bias) neden olmuş olabilir. Ayrıca araştırmanın kesitsel olması değişkenler arası neden sonuç ilişkisi kurma imkanımızı da kısıtlamaktadır. Tüm bu sınırlılıkları ortadan kaldırmak için ileride farklı sektörlerdeki kurumlarda, daha büyük örneklemlerle ve boylamsal çalışmalar vasıtasıyla aynı değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi faydalı olabilir. Ancak tüm bu sınırlılıklarının yanında bu çalışma LÜE'nin ekiplerin kolektif yeterlik algısı için önemli bir öncel olabileceğini ve bu ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılması gerektiğini göstermek açısından önemlidir.

Kaynaklar

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları, 25*, 145-174.

Al-Mailam, F. F. (2004). Transactional versus transformational style of leadership - Employee perception of leadership efficacy in public and private hospitals in Kuwait. *Manage Health Care, 13*, 278-284.

Arıkan, S. (2009). Collective efficacy and organizational effectiveness: antecedents and consequences. *Yayınlanmamış doktora tezi,* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control.* New York: W. H. Freeman and Company.

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science, 9*, 75-78.

Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self efficacy revisited. *Journal of Management, 38*, 9-44.

Bandura, A. ve Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology, 88*, 87-99.

Bandura, A. ve Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 41*, 586-598.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conseptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.

Borgogni, L., Petitta, L. ve Mastrorilli, A. (2010). Correlates of collective efficacy in the Italian Air Force. *Applied Psychology: An International Review, 59*, 515-537.

Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., Petitta, L. ve Rubinacci, A. (2003). Teachers', school staff's and parents' efficacy beliefs as determinants of attitudes toward school. *European Journal of Psychology of Education, 8*, 15-31.

Ceylan, A., Özbal, S., Dinç, A., ve Kesgin, M. (2005). Lider-üye etkileşimi ve güvenin psikolojik güçlendirmeye etkileri üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 16*, 25-40.

Chemers, M. M., Watson, C. B. ve May, S. T. (2000) Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 267-277.

Chen, G. ve Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology, 87*, 549-556.

Collins, C. C. ve Parker, S. K. (2003) Designing project teams to enhance their collective efficacy. *Australian Journal of Psychology, 55*, 120-120.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 747-767.

Çalışkan, S. C. (2008). yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü. *Yayınlanmamış doktora tezi,* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal ınvestigation of the role of making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*, 109-131.

Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. K. E. Clark, M. B. Clark ve D. P. Campbell, (Ed.), *Impact of leadership* içinde (237-247). Greensboro, NC: Center for Creative

Leadership.
Demir, K. (2008). Transformational leadersip and collective efficacy: The moderating roles of collaborative culture and teachers self-efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research, 33*, 93-112.
Denison, D. R., Haaland, S. ve Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness : Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics, 33*, 98-109.
Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*, 204-223.
DeRue, D. S., Hollenbeck, J., Ilgen, D., ve Feltz, D. (2010). Efficacy dispersion in teams: Moving beyond aggrement and aggregation. *Personnel Psychology, 63*, 1-40.
Duchon, N. T., Graen, S. G., ve Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology, 71*, 56-60.
Durham, C. C., Knight, D. ve Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance, 72*, 203-231.
Durham, C. C., Locke, E. A., Poon, J. M. L. ve McLeod, P. L. (2000). Effects of group goals and time pressure on group efficacy, information-seeking strategy, and performance. *Human Performance, 13*, 115-138.
Feltz, D. L. ve Lirg, C. D. (1998). Perceived team and player efficacy in hockey. *Journal of Applied Psychology, 83*, 557-564.
Fey, C. F. ve Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science, 14*, 686-706.
Fisher, C. J. (2000) Like it or not… Culture matters. *Employment Relations Today, Summer*, 43-52.
Gestner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member Exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*, 827-844.
Gibson, C. B. ve Earley, P. C. (2007). Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the work place. *Academy of Management Review, 32*, 438-458.
Gillespie, M. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R. ve Neale, W. S. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 112-132.
Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. M. D. Dunnette, (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (1201-1245). Chicago: Rand McNally.
Graen, G. B. ve Cahsman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. J. G. Hunt ve L. L. Larson, (Ed.), *Leadership frontiers* içinde (143-165). Kent, OH: Kent State University.
Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multilevel,multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*, 219-247.
Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A. ve Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology, 87*, 819-832.
Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F. ve Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly, 19*, 669-692.
Hendricks, J. ve Payne, S. (2007). Beyond the Big Five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance, 20*, 317-343.
House, R. J. (1971). A Path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*, 321-338.
Hoyt, C. L. ve Blascovich, J. (2007). Leadership efficacy and women leaders' responses to stereotype activation. *Group Process and Intergroup Relations, 10*, 595-616.
Hoyt, C. L., Murphy, S. E., Halverson, S. K. ve Watson, C. B. (2003). Group leadership: Efficacy and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 4*, 259-274.
Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
Lee, C. ve Fahr, J. (2004). Joint effects of group efficacy and gender diversity on group cohesion and performance. *Applied Psychology: An International Review, 53*, 136-154.
Lee, H. E., Park, H. S., Lee, T. S. ve Lee, D. W. (2007). Relationship between LMX and subordinates' feedback-seeking behaviors. *Social Behavior and Personality, 35*, 659-674.
Liden, R. ve Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*, 43-72.
Liden, R. C., Sparrow, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member Exchange theory: the past and potential empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*, 407-416.
Liden, R., Wayne, S. J. ve Stidwell, D. (1993). A Longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*, 662-674.
Little, B. L. ve Madigan, R. (1997). The relationship between collective efficacy and performance in manufacturing work teams. *Small Group Research, 28*, 517-534.
Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7. baskı). Newyork: McGraw-Hill.
Morritz, S. E. ve Watson, C. B. (1998). Levels of analysis issues in group psychology: Using efficacy as an example of a multilevel model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2*, 285-298.
Myers, N. D., Feltz, D. L. ve Short, S. E. (2004). Collective efficacy and team performance: A longitudinal study of collegiate football teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 8*, 126-138.
Myers, D. N., Paiment, C. A. ve Feltz, D. L. (2004). Reciprocal relationships between collective efficacy and team performance in women's ice hokey. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 8*, 182-195.
Myers, N. D., Paiement, C. A. ve Feltz, D. L. (2007). Regressing team performance on collective efficacy: Considerations of temporal proximity and concordance. *Measurement in Physical Education and Exercise Science, 11*, 1-24.
Nam Choi, J., Price, R. H. ve Vinokur, A. D. (2003). Self- efficacy changes in groups: Effects of diversity, leadership and group climate. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 357-372.
Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group and Organization Studies, 15*, 296-312.

O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J. ve Frink, D. D. (1994) A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal, 37*, 1285-1301.

Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*, 607-634.

Onglatco, M., Yuen, E., Leong, C. ve Lee, G. (1993). Managerial self-efficacy and managerial success in Singapore. *International Journal of Management, 10*, 14-21.

Öcal, H. ve Aydın, O. (2009). Spor takımlarında kolektif yeterlik, öz-yeterlik ve sargınlık algıları ile başarı algı ve beklentileri arasındaki ilişkiler. *Edebiyat Fakültesi Dergisi, 26*, 155-174.

Petitta, L. ve Falcone, S. (2007). Correlates of perceived group and collective efficacy in an Italian financial company. *13th European Congress of Work and Organizational Psychology*, 9-12 Mayıs, Stockholm, SWE.

Porter, C. O. L. H., Göğüş, C. I. ve Yu, R. C. (2011). The influence of early efficacy beliefs on teams' reactions to failing to reach performance goals. *Applied Psychology: An International Review, 60*, 645-669.

Prussia, G. E. ve Kinicki, A. J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology, 81*, 187-198.

Robertson, I. T. ve Sadri, G. (1993). Managerial self-efficacy and managerial performance. *British Journal of Management, 4*, 37-45.

Russo, S. D., Dammacco, S. ve Borgogni, L. (2007). Collective efficacy and PoC: A case study in an Italian telecommunication firm. *13th European Congress of Work and Organizational Psychology,* 9-12 Mayıs, Stockholm, SWE.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji.* Bursa: Furkan Ofset.

Safkan, Ü. (2010). Elit ve elit olmayan takımlarda kolektif yeterlik. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi,* Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin.

Salanova, M., Llorens, S. ve Schaufeli, W. B. (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review, 60*, 255-285.

Schiriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Querterly, 10*, 63-113.

Schriesheim, C. A., Neider, L. L. ve Scandura, T. A. (1998). A within- and between-groups analysis of leader-member exchange as a correlate of delegation and as a moderator of delegation relationships with performance and satisfaction. *Academy of Management Journal, 41*, 298-318.

Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. ve Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader-member Exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*, 1-22.

Seijts, G. H. ve Latham, G. P. (2000). The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioral Science, 32*, 104-116.

Stajkovic, A. D., Lee, D. ve Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology, 94*, 814-828.

Sungurlu, M. (1997). *Endüstri ve örgüt psikolojisi.* S. Tevrüz, (Ed.), içinde (55-67). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.

Tasa, K., Taggar, S. ve Seijts, G. H. (2007).The development of collective efficacy in teams: A multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology, 92*, 17-27.

Toros, T. (2010). Turnuva öncesi ve turnuva sonrası basketbolcuların algıladıkları antrenörlük davranışı, görev-ego yönelimli hedefleri, takım sargınlığı, ustalık performans iklimi ve kolektif yeterlik arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7*, 1118-1142.

Toros, T. (2011). Genç erkek basketbolcularda, turnuva öncesi ve turnuva sonrası sporcuların algıladıkları antrenörlük davranışı, hedef yönelimleri, takım sargınlığı, algılanan motivasyonel iklim ve kolektif yeterlik arasındaki farklılığın analizi. *Pamukkale Journal of Sports Sciences, 2*, 27-39.

Toros, T. ve Duvan, A. (2011). Eskrimcilerde algılanan antrenörlük davranışı, kolektif yeterlik ve hedef yönelimleri arasındaki ilişki. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 5*, 33-41.

Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Apllied Psychology, 72*, 444-451.

Villanueva, J. J. ve Sanchez, J. C. (2007). Trait emotional intelligence and leadership self efficacy: Their relationship with collective efficacy. *The Spanish Journal of Psychology, 10*, 349-357.

Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. ve Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (lmx) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology: An International Review, 60*, 522-545.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. ve Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology, 61*, 793-825.

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. ve Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology, 64*, 739-770.

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. ve Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance. A test of the identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 1103-1126.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J. ve Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relationship between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 515-530.

Wang, H., Law, K. S., Wang, D. X. ve Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and follower's performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 48*, 420-432.

Whitney, K. (1994). Improving group task performance: The role of group goals and group efficacy. *Human Performance, 7*, 55-78.

Yılmaz, C. ve Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in anemerging economy. *Journal of World Business, 43*, 290-306.

Turkish Journal of Psychology, June 2013, *28* (71), 17-19

Summary
A Search for New Independent Variables that Affect Collective Efficacy: A Research on the Effect of Leader Member Exchange on Collective Efficacy

Selma Arıkan
Okan University

Sezer Cihan Çalışkan
Haliç University

Organizations face with a rapidly changing economical and political environment due to the facts of globalization and these changes require organizations to be more flexible and adaptable. Hence most of the organizations began to leave their old fashioned strictly rigid and mechanistic structures and prefer to organize their structures around flexible project teams. Teams and teamwork take important roles in organizations' successes in today's managerial world (O'Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994; Sundstorm, De Meuse, & Fortrel, 1990; Tasa, Taggar, & Seijts, 2007). Motivation of teams became an important responsibility for today's managers. Hence it is important to conduct studies about the factors that increase teams and organizations performances. As a result of that collective efficacy "a groups shared belief to their capacity to achieve a task" comes out as an important construct to be studied for Industrial, Work and Organizational Psychologists (Bandura, 1997; Borgogni, Petitta, & Mastrorilli, 2010). From the second half of the 1990s, the studies about collective efficacy increased distinctly. However those studies mostly concerned with the effects of collective efficacy on team performance and showed that collective efficacy had significant and positive relations with teams' performances (e.g., Gully, Incaltera, Joshi, & Beaubien, 2002; Stajkovic, Lee, & Nyberg, 2009). On the other hand, we are in need to conduct studies about the antecedents of collective efficacy hence the managers can create the necessary conditions for creating highly motivated and better performing teams, groups and organizations.

Bandura (1997) mentioned that like self efficacy collective efficacy is fostered through enactive attainments, vicarious experience, verbal persuasion and physiological arousal. However since collective efficacy is a group related phenomenon it should be affected by the group dynamics and might have unique and different antecedents other than self-efficacy (Zaccaro, Blair, Peterson, & Zazanis, 1995, cited in Chen & Bliese, 2002).

In the previously conducted studies Russo, Dammacco and Borgogni (2007) found that positive perceptions about the group, the leader and group cohesion affected collective efficacy in an Italian Telecommunication Firm. Petitta and Falcone (2007) also attained that positive perceptions about the top management, leader, group, and reward system affected group level and organizational collective efficacy positively. Arıkan (2009) and Borgogni et al. (2010) mentioned self efficacy of the employee and positive perceptions about top management, leader and group affected collective efficacy.

In this context it can be expected that the leader-member exchange (LMX) perceived by the subordinate may affect subordinates perceptions of collective efficacy related with his/her department. LMX theory groups the subordinates into two as in-group and out-group members according to the quality of their relations with their managers/leaders (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). If the LMX is low the relationship between the leader and subordinate depends on formal authority and roles and the subordinate is said to be an out-group member. If the LMX is high the leader spends more time with the subordinate, supports and mentors the subordinate, gives more challenging tasks and responsibilities and the relationship is not only depended on formal authority and the subordinate is in leader's in-group.

The aim of the present study is to find the new antecedents of collective efficacy and to understand the relationship between LMX and collective efficacy. Hence if the LMX is high it is expected that the subordinate will perceive the manager more positively and subordinates belief in his/her manager's leadership efficacy, which means general capacity and ability to lead (Hoyt, Murphy, Halverson, & Watson, 2003), will be higher. More

Address for Correspondence: Yrd. Doç. Dr. Selma Arıkan, Yrd. Doç. Dr. Selma Arıkan, Okan Üniversitesi Tuzla Kampüsü (Formula 1 yanı) İnsan ve Toplumbilimleri Fakültesi Psikoloji Bölümü Tuzla İstanbul, Türkiye.
E-mail: selma.arikan@okan.edu.tr

over if the subordinate is in in-group his/her general self efficacy will be higher due to the leader's behaviors and the challenging tasks that he/she accomplishes. As a result, it is expected that LMX affects employees' perceptions of collective efficacy through leadership efficacy and general self efficacy of the employee.

Method

Sample

A hundred and eighty nine employees (86 females and 94 males) working in a public health service organization participated to this study. The mean age of the participants is 31.07 and the mean tenure is 5.24.

Materials

Multidimensional Scale of LMX. To measure LMX quality, 11-item Multidimensional Scale of LMX developed by Liden and Maslyn (1992) was used. The response scale of the questionnaire is from 1 (strongly disagree) to 6 (strongly agree).

Leadership Efficacy Questionnaire. The scale, that was developed by Murphy (1992) and was adapted for subordinates evaluation of his/her leadership efficacy by Arıkan (2009), was used to measure leadership efficacy. The response scale of the questionnaire is from 1 (strongly disagree) to 6 (strongly agree).

General Self Efficacy Questionnaire. The questionnaire developed by Schwarzer and Jerussalem (1995) was used. It contains 10 items. This questionnaire was previously adapted to Turkish by Yeşilay in 1996 and used in many Turkish studies (cited in Bal, 2008). The response scale of the questionnaire is from 1 (strongly disagree) to 6 (strongly agree).

Group Collective Efficacy Questionnaire. The questionnaire made up of 9 items and developed by Italian researchers (Mastrorilli, Borgogni, & Petitta, 2010; Petitta & Falcone, 2007; Russo, Dammacco, & Borgogni, 2007) was used to measure group/team collective efficacy. The response scale of the questionnaire is from 1 (strongly disagree) to 6 (strongly agree).

The Validity and Reliability of the Questionnaires

The exploratory factor analyses and Cronbach α reliability analyses were conducted to all of the questionnaires. In those analyses Multidimensional Scale of LMX yielded in two factors: (1) professional respect and affect, (2) loyalty (the Cronbach α scores were .89 and .94, respectively). The other questionnaires were also found to be measuring the related constructs reliably. The Cronbach α score was .92 for Leadership Efficacy Questionnaire, .88 for General Self Efficacy Questionnaire and .96 for Group Collective Efficacy Questionnaire.

Procedure

The surveys were distributed through the help of a contact person in the organization. The filled out surveys that were put in closed envelopes were collected 1 month later.

Results

To test our hypothesis multiple and simple regression analyses were conducted. In order to test H_1 (LMX will affect how the subordinate will evaluate his manager's leadership efficacy), multiple regression analysis was conducted and it was found that two dimensions of LMX significantly affected subordinates' evaluations about their managers' leadership efficacy ($R = .70$, $R^2 = .50$, $F_{2,181} = 87.93$, $p < .01$).

In order to test H_2 (LMX will affect subordinates' general self efficacy beliefs), multiple regression analysis was conducted. It was found that two dimensions of LMX together affected subordinates' general self efficacy beliefs; however, each of the subdimensions did not affect subordinates general self efficacy beliefs alone ($R = .22$, $R^2 = .05$, $F_{2,183} = 4.742$, $p > .05$).

In addition to test H_3 (general self efficacy and leadership efficacy will affect collective efficacy), another multiple regression analysis was executed. The result supported H_3 ($R = .48$, $R^2 = .23$, $F_{2,181} = 2.957$, $p > .01$).

For testing H_4, the mediation effect of leadership efficacy and general self efficacy between LMX and collective efficacy the method proposed by Baron and Kenny (1986) and Sobel Tests were used. It was found that leadership efficacy was found to be a full mediator between the Professional Respect and Affect dimension of LMX and Collective Efficacy. General self efficacy acted as a partial mediator between Professional Respect and Affect dimension of LMX and collective efficacy. Moreover both Leadership efficacy and General Self Efficacy were found to be as partial mediators between Loyalty dimension of LMX and perceived collective efficacy.

Discussion

The findings of this study are congruent with the previous findings. In addition our findings support the assumptions of Bandura (1997) related with the sources of efficacy beliefs. It was also found that LMX perceived by subordinates affected both general self efficacy of the subordinates and leadership efficacy perceived by the subordinates about their leaders. If the LMX between the subordinate and the leader is high, this cultivates self efficacy beliefs of employees. Since the leaders develop, encourage and coach the in-group members and give more challenging tasks to them, in-group members' self

efficacy beliefs increase. Moreover the positive relationship of the subordinate with his/her leader brings on subordinates to perceive their leaders as better leaders.

Consistent with the previous findings it was found that leadership efficacy and general self efficacy perceived by the employee affected collective efficacy perceptions of the employees. And the mediation analyses showed us that leadership efficacy acted as a mediator between Professional Respect and Affect dimension of LMX and collective efficacy perceived by the employee. Moreover general self efficacy acted as a partial mediator between Professional Respect and Affect dimension of LMX and collective efficacy, and both leadership efficacy and general self efficacy were found to be as partial mediators between the Loyalty dimension of LMX and collective efficacy. Our findings denote that LMX might be one of the antecedents of collective efficacy beliefs of employees about their teams.

In the literature collective efficacy is accepted as a group level phenomenon, although the individual perceptions of employees are gathered, they are aggregated at the group level. However in this study our concern was the formation of collective efficacy perception at the individual level related with the relationship with his/her leader.

As previously mentioned previous studies showed that collective efficacy of the groups had positive relations with groups' performance (e.g.: Gully, et al, 2002; Stajkovic, et al, 2009). In addition previous studies denoted positive relations of collective efficacy with group cohesion and organizational commitment (e.g., Caprara et al., 2003; Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004; Whitney, 1994). In order to create better performing, more cohesive and more committed work groups top managers and managers can take some precautions. Participative management and empowerment of the employees; which means increase in subordinates' decision making responsibilities, solidarity, partition, and group work; might be important tools to increase employees general self efficacy related with their work. Also these applications increase the quality of the leader-subordinate relationships. Participative management and empowerment of employees augment the development and achievement feelings of the employees and motivates the employees (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003). Moreover participative management applications related with team work can be tools to increase group cohesion and group level collective efficacy.

Our study is limited with a sample of a single sector: public health sector. In order to generalize our results, similar studies must be conducted in different employee groups in different sectors. Moreover since the data of the all variables were collected from the same participants, common method bias might be another limitation for the study. Furthermore, the study was cross-sectional hence causal relationships between the variables cannot be established. Despite these limitations the study showed us that LMX could be a possible antecedent of collective efficacy through its effects on employees' perceptions related with their self efficacy beliefs and leaders.