

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI VE
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN
ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Saniye ÖZTÜRK

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Osman USLU

EYLÜL – 2022

Saniye Öztürk tarafından hazırlanan “Dönüştürücü Liderlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvene Etkileri” başlıklı bu tez, 08/09/2022 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Osman USLU
Afyon Kocatepe Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BAĞIŞ
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi



T.C.
SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ İŞLETME
ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK
BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Saniye ÖZTÜRK
Öğrenci Numarası	:	Y199037100
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	İşletme
Programı	:	☒ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Dönüştürücü Liderlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvene Etkileri
Benzerlik Oranı	:	% 18

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

..... / / 20....

İmza Öğrenci

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, **yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr** adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

..... / / 20....

İmza Danışman

Uygundur

Danışman

Unvanı / Adı-Soyadı:

Tarih: / / 20....

İmza:

☐ KABUL EDİLMİŞTİR

☐ REDDEDİLMİŞTİR

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

EYK Tarih ve No: / / 20.... -

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında benden desteğini esirgemeyen, kendisine ne zaman ihtiyacım olsa sabırla ve büyük bir ilgiyle bana zamanını ayıran, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Osman USLU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca bana destek olan, inancım kalmadığında elimden tutup kaldıran ve her daim yanımda olduğunu bildiğim başarılarımın arkasındaki güç olan canım annem Aynur ÖZTÜRK'e, karşılaştığım her zorlukta yanımda olan maddi, manevi her türlü destekte bulunan ve bana olan güvenini hep hissettiren canım babam Adnan ÖZTÜRK'e, eğitimim boyunca beni cesaretlendiren ve bana inanan canım kardeşim Yusuf ÖZTÜRK'e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimde desteklerini benden esirgemeyen ve heyecanıma ortak olan canım kuzenlerim, arkadaşlarım ve aile dostlarımıza teşekkür ederim.

Son olarak bugüne kadar üzerimde emeği olan ve beni bugünlere hazırlayan tüm hocalarıma, araştırmama gönüllü olarak destekte bulunan tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Saniye ÖZTÜRK

08.09.2022

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	5
1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı	5
1.2. Geleneksel Liderlik Kuramları	6
1.2.1. Özellikler Kuramı	6
1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	7
1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı	9
1.3. Modern Liderlik Yaklaşımları	9
1.3.1. Karizmatik liderlik	9
1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	10
1.4. Dönüştürücü Liderlik	11
1.4.1. Dönüştürücü Liderlik Tanımı	11
1.5. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri.....	12
a) Risk Alma.....	13
b) Etkili İletişim.....	13
c) Değişimin Önderi Olma	13
d) Karizmatik Etki	13
1.6. Dönüştürücü Liderlik Boyutları.....	14
1.6.1. İdealleştirilmiş Etki / Karizma:	14
1.6.2. Bireyselleştirilmiş Düşünce / Bireysel İlgi.....	15
1.6.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik).....	16
1.6.4. İlham Verici Motivasyon.....	17
1.7. Dönüştürücü Liderliğin Sonuçları.....	17

BÖLÜM 2: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	19
2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı ve Önemi	19
2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri.....	21
2.2.1. Karşılıklı İlişki Kuramı	21
2.2.2. Sosyal Değişim Kuramı.....	21
2.2.3. Lider- Üye Değişim Kuramı.....	22
2.2.4. Erg Kuramı	23
2.2.5. Örgütsel Destek Kuramı.....	23
2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri	24
2.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler.....	24
2.4.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler	25
2.4.1.1. Yaş	25
2.4.1.2. Cinsiyet	25
2.4.1.3. Eğitim Seviyesi.....	25
2.4.1.4. Hizmet Süresi	26
2.4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	26
2.4.2.1. Örgütsel Adalet.....	26
2.4.2.2. Yönetici Desteği	27
2.4.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	28
2.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	28
2.5.1. Örgütsel Bağlılık	29
2.5.2. Örgütsel Özdeşleşme	29
2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	30
2.5.4. İşten Ayrılma Niyeti.....	30
2.5.5. Örgütsel Sinizm	31
 BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVEN	 32
3.1. Güven Kavramı ve Tanımı	32
3.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması	34
3.2.1. Hesaba Dayalı Güven.....	35
3.2.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	35
3.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	36

3.3. Örgütsel Güvenin Tanımı	36
3.4. Örgütsel Güven Boyutları.....	37
3.4.1. Yöneticiye Güven	37
3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	39
3.4.3. Örgüte Güven.....	40
3.5. Örgütsel Güven Modelleri	41
3.5.1. Mishra Güven Modeli	41
3.5.2. Bromiley ve Cummings Güven Modelleri	43
3.5.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	44
3.5.4. Mayer Davis ve Scharman'ın Güven Modeli	45
3.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları	46

BÖLÜM 4: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	49
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	50
4.2.1. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi	50
4.2.2. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven İlişkisi	51
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	53
4.4. Araştırma Örneklem Seçimi ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	55
4.5. Bulgular	55
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	55
4.5.2. Güvenilirlik Analizi	57
4.5.3. Faktör Analizi	58
4.5.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	61
4.5.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizleri	61
4.5.6. Regresyon Analizi	64
4.5.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	68

SONUÇ..... 75

KAYNAKÇA..... 78

EKLER..... 96

ÖZGEÇMİŞ 101

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	8
Tablo 2 : Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı:.....	8
Tablo 3 : Güven Tanımları	33
Tablo 4 : Mishra Güven Modeli Boyutları.....	42
Tablo 5 : Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	43
Tablo 6 : Örgütlerde Güvenin Sonuçları	47
Tablo 7 : Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	56
Tablo 8 : Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi	58
Tablo 9 : Dönüştürücü Liderlik KMO and Barlett's Testi	59
Tablo 10: Algılanan Örgütsel Destek KMO ve Barlett's Testi	59
Tablo 11: Örgütsel Güven KMO ve Barlett's Testi.....	60
Tablo 12: Örgütsel Güven Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo 13: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	61
Tablo 14: Dönüştürücü Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi	62
Tablo 15: Regresyon Modeli Özet İstatistikler.....	64
Tablo 16: Regresyon Analizi - 1.....	64
Tablo 17: Regresyon Analizi - 2.....	65
Tablo 18: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Destek Algısına Etkisinin İncelenmesi	66
Tablo 19: Dönüştürücü Liderlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvene Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	67
Tablo 20: Dönüştürücü Liderlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi ..	67
Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüştürücü Liderlik.....	68
Tablo 22: Cinsiyet Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Destek	68
Tablo 23: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güven.....	69
Tablo 24: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	69
Tablo 25: Dönüştürücü Liderliğin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi	69
Tablo 26: Algılanan Örgütsel Desteğin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi	70
Tablo 27: Örgütsel Güvenin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi.....	70
Tablo 28: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi .	71
Tablo 29: Dönüştürücü Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Onun Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi	71

Tablo 30: Dönüştürücü Liderlik Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi	72
Tablo 31: Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi	72
Tablo 32: Örgütsel Güvenin Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi.....	73
Tablo 33: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi	73
Tablo 34: Hipotezlerin Kabul- Red Tablosu	74



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Güvenin Oluşumu ve Türleri	34
Şekil 2: Örgütsel Güven ve İlişki İçerisinde Olan Unsurları, İş Memnuniyetini ve Algılanan Örgütsel Etkinliği.....	44
Şekil 3: Mayer ve Arkadaşlarının Güven Modeli	45



Tezin Başlığı: Dönüştürücü Liderlik Algısı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvene Etkileri	
Tezin Yazarı: Saniye ÖZTÜRK	Danışman: Doç. Dr. Osman USLU
Kabul Tarihi: 08.09.2022	Sayfa Sayısı: 113
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: İşletme
Çalışan güven düzeylerinin yüksek olması örgüt içerisinde dayanışmanın oluşmasına, iş verimliliğinin ve örgütsel bağlılığın artmasına, performansın yükselmesine, takım çalışmalarının ise iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bundan ötürü güvenin örgütlerde sağlanması ve birçok değişkenle etkilerinin incelenmesi oldukça kıymetli bulunmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışmada dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güvenin alt boyutları üzerindeki etkileride incelenmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel güven algıları, yaşları, eğitim düzeyleri ve kurumdaki çalışma süreleri açısından da farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek de araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini gönüllülük esasına dayalı olarak Türkiye genelinde 18-65 yaş arasında özel veya kamu sektöründe çalışan farklı meslek gruplarına ait beyaz ve mavi yakalı 390 katılımcı oluşturmaktadır. Online anket vasıtasıyla elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 23 programı ile bağımsız örneklem t-testi, one-way anova, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bulgular incelendiğinde, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel güven ve onun tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada, algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven ve onun tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırmada çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyleri ve tüm alt boyutları ile istatistiksel olarak pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Son olarak çalışmada, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel destek algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel güven algıları detaylandırıldığında ise örgütsel güvenin herhangi bir demografik değişkene göre farklılık göstermediği görülmüştür.	
Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven	

Title of the Thesis: The Effects of Transformational Leadership Perception and Perceived Organizational Support on Organizational Trust	
Author: Saniye ÖZTÜRK	Supervisor: Assoc. Prof. Osman USLU
Date: 08.09.2022	Np: 113
Department: Business	Subfield: Business
High levels of employee trust contribute to the formation of solidarity within the organization, increase work efficiency and organizational commitment, increase performance, and improve teamwork. For this reason, it is very valuable to establish trust in organizations and to examine its effects with many variables. The main purpose of this research is to determine the effect of employees' transformational leadership and organizational support perceptions on organizational trust levels. The effect of the perception of transformational leadership and organizational support on the sub-dimensions of organizational trust was also examined in the study. In addition, it is another aim of the research to determine whether the employees differ in terms of their perceptions of organizational trust, age, education level and working time in the institution. The sample of the study consists of 390 white and blue-collar participants from different occupational groups working in the private or public sector between the ages of 18-65 throughout Turkey on a voluntary basis. The data obtained through the online questionnaire were evaluated using the IBM SPSS Statistics 23 program, using independent samples t-test, one-way anova, correlation and regression analysis. When the findings were examined, it was seen that the transformational leadership perceptions of the employees had a positive effect on the organizational trust levels. It was concluded that the transformational leadership perceptions of the people who participated in the research also had a positive effect on the sub-dimensions of organizational trust. In addition, it was concluded that there is a positive relationship between the employees' transformational leadership perceptions and organizational trust and its sub-dimensions. In the study, it was seen that perceived organizational support had a positive effect on organizational trust and its sub-dimensions. In the study, it was determined that there is a statistically high level of positive correlation between the organizational support perceptions of the employees and their organizational trust levels and its sub-dimensions. Finally, in the study, it has been found that the transformational leadership perceptions of the employees have a positive effect on the perception of organizational support. When organizational trust perceptions were detailed according to the demographic characteristics of the participants, it was seen that organizational trust did not differ depending to any demographic variable.	
Anahtar Kelimeler: Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Trust.	

GİRİŞ

Hızlı teknolojik değişimler, daha dinamik uluslararası pazarlar ve sürekli değişen iş gücüyle, örgütlerin devamlı olarak birbirleriyle rekabet içinde oldukları bu yeni oluşan ortamda hayatta kalabilmeleri giderek zorlaşmaktadır. Bu bağlamda, yeni rekabet koşullarında değişimin, belirsizliğin ve süreksizliğin çok net bir şekilde hissedildiğini hesaba katarsak, örgütsel başarıya ulaşmanın zorlaştığı açıktır. Örgütlerin bu belirsizlikler karşısında etkilenmemeleri ise olanaksızdır. Örgütler, küresel dünyanın kaçınılmaz zorunluluklarından ötürü eski liderlik davranışlarının yerine, değişim sürecini takip eden yeni ve dinamik liderlik stillerine gereksinim duymaktadır. Çünkü liderlik değişimle başa çıkmayı gerektirmektedir. Burada ise yenilikçi bir yaklaşım olan dönüştürücü liderlik davranışı dikkat çekmektedir. Dönüştürücü liderlik, kurum içerisindeki belirsizlikleri ortadan kaldıran, çalışanın kendisine güven duymasını sağlayarak bağlılığın güçlenmesine neden olan ve yenilikçi değişimleri ön gören bir liderlik tarzıdır (Cohrs, 2017). İşbirliği ve yenilikçiliğe odaklanan dengeli bir işgücü sağlamanın anahtarı dönüştürücü liderliktir. Bu bağlamda, örgütün uzun vadede başarılı kalabilmesi için liderlerin sürekli değişen bir ortamda takipçilerini her düzeyde geliştirmesi veya motive etmesi gerekmektedir (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991).

Örgütsel dönüşümün karmaşıklığı, liderlerin tüm bu süreçleri kendi başlarına sonuçlandıramayacağını göstermektedir. Bu nedenle dönüştürücü liderler karşılaştıkları sorunları çözmek ve doğru kararlar almak için diğer üyelerle birlikte ekipler oluşturmaktadır. Çalışanlar arasındaki farklılıklar ve örgütlerin formel yapısı ön plana alındığında ise bu durum basit bir şekilde gerçekleşmemektedir. Yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüştürücü liderlik davranışlarına ek olarak, çalışanlarına örgütsel destek sağlamaları ve bunu hissettirmeleri örgütün amaçlarına ulaşmada nihai bir öneme sahip olacaktır. Algılanan örgütsel destek, kurumun çalışanların çabalarına ne derecede değer verdiği ve onların mutluluklarını ne kadar önemseydiği ile alakalı genel bir inançtır (Loi, Hang-Yue ve Foley, 2006:102). Algılanan örgütsel destek, çalışanların güçlü bir şekilde çalışmaya devam edebilmeleri ve stresli durumların üstesinden gelebilmeleri için de örgütten yardım almalarını sağlamaktadır (Kraimer ve Wayne, 2004). Eisenberger ve arkadaşlarına göre (1986) algılanan örgütsel destek, işgörenlerin örgüte olan duygusal bağlılığını kuvvetlendirdiği gibi örgütün hedeflerini yerine getirmek için

daha yüksek bir çaba göstermesine neden olmaktadır. Yapılan bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kavram, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarına ne şekilde cevap verildiğine ve örgüt faaliyetlerinde ortaya çıkarmış oldukları çabalara karşılık onların nasıl ödüllendirildiğini belirlemektedir. Bu durum örgütün sağlamış olduğu desteğin çalışan bakış açısıyla ne şekilde algılandığını da ortaya çıkarmaktadır. Farklı çevresel koşullar altında örgütsel değişim veya dönüşümün önemi, ne kadar büyükse çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütün desteğini ne derecede algıladıkları ile birlikte bunun örgüte yönelik güvenlerini nasıl etkileyeceği de son derece önemlidir. Güven, kişi ya da kurumların birbirlerine karşı duyduğu beklentilerine dayalı bir kavramdır. Bu sebeple güven, tarafların ortak beklentilerinin eyleme dönüşmesiyle gerçekleşen psikolojik bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Boğa, 2018). Örgütsel güven, çalışanların işletmenin amaçlarına, liderlerine ve nihayetinde kuruluşun çalışanlara fayda sağlayacak eylemlerine olan inancını göstermektedir. Örgütsel güvenin sağlanmasıyla birlikte çalışanlar birbirleriyle iletişim kurmakta, bilgilerini birbirlerine aktarmakta, eleştirileri kabul etmekte ve daha yenilikçi fikirler ortaya koyarak örgütün başarılı olmasında yardımcı olmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990).

Çalışmanın Konusu

Çağımız örgütleri açısından önemli bir sermaye unsuru olarak görülen insan kaynağının önemi ve bu kaynağın özellikle güven kurularak kaybedilmemesi gerekliliği örgütlerin önlemler almasına neden olmuştur. Bu nedenle örgütsel güvenin oluşturulabilmesi bir takım öncüllerin varlığına bağlı kılınmaktadır. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılarının belirli öncüller tarafından incelenmesi veya örgüt tarafından gerekli önlemlerin alınması örgütsel güven düzeyinin artmasına ve beraberinde kurum performansının gelişmesine yol açacaktır. Çalışma kapsamında bu öncüllerden; dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı üzerinde durulmasına öncelik verilmiştir. Bu nedenle çalışmada çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkileri tespit edilmiştir.

Çalışmanın Problemi

Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeylerini nasıl etkileyebileceği sorusu bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek kavramlarının örgütsel güven üzerindeki etkisi farklı araştırmalarda konu olmasına rağmen, bu kavramlar çoğunlukla ayrı ayrı tartışılmıştır. Bu çalışma, dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerle birlikte çalışana sağlanan örgütsel destek algılarının bireylerin örgütsel güvenleri üzerindeki etkilerini incelemesi bakımından diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu araştırma çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeylerine etkisini; çalışanların dönüştürücü liderlik, örgütsel destek ve örgütsel güven algılarının gelişmişliğinin tespiti gibi sonuçlar nedeniyle önem arz etmektedir.

Çalışmanın Amacı

Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güvenin alt boyutları üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel güven algıları, yaşları, eğitim düzeyleri ve kurumdaki çalışma süreleri açısından da farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın spesifik olarak sözü edilen alanlara ve genel itibarıyla örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışmanın Yöntemi ve Kısıtları

Çalışmanın amaçlarına paralel olarak nicel yöntemlerden yararlanılan bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırmada Türkiye genelinde 18-65 yaş arasında özel veya kamu sektöründe çalışan farklı meslek gruplarına dâhil beyaz ve mavi yakalı çalışanlar yer almaktadır. Online anket vasıtasıyla elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 23 programı ile bağımsız örneklem t-testi, one-way anova, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada zaman ve maliyet gibi kısıtlar bulunmaktadır. Bu nedenle araştırma örneklemini online ankete gönüllü olarak katılan 390 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın rastgele seçilmiş özel veya kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapıldığından çalışma yaşamının tamamına genelleme yapmak mümkün değildir. Bu durumlar çalışmanın kısıtlılığı olarak kabul edilmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde dönüştürücü liderlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin kavramsal çerçevesine dördüncü bölümde ise tasarlanan araştırma kısmına yer verilmiştir. Çalışmanın sonunda bulgular yorumlanmış yöneticilere ve araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.



BÖLÜM 1: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Bu bölüm altında liderlik kavramı, geleneksel liderlik kuramları ile modern liderlik yaklaşımları açıklanacaktır. Daha sonra dönüştürücü liderliğe detaylıca değinilecektir. Dönüştürücü liderliğin temel özelliklerine ve boyutlarına yer verilecektir. Bölüm dönüştürücü liderliğin sonuçlarına değinilerek sonlandırılacaktır.

1.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

1900'lü yılların başından itibaren liderlik kavramı birçok araştırmaya konu olmaktadır. Ancak tüm kesimler tarafından kabul edilen ortak bir tanım bulmak mümkün değildir (Bass, 1990). Genellikle liderlik tanımları; ilişkiler, kişilikler veya mevcut durumlarına göre farklılık gösterebilmektedir (Tökel, 2020:7). Liderliği temelde şu şekilde açıklayabiliriz. Liderlik, örgütün amaç ve hedeflerine rehberlik etmek için bir grubu manipüle eden davranış tarzıdır (Koçel, 2014:668). Lider, kendi bakış açısının yanı sıra örgütün kurallarına, politikalarına uyulmasında ve diğerlerinin bunlara yönlendirilmesini sağlayan kişidir (Özdemir, 2003:157).

Liderliği bir sanat olarak değerlendirecek olursak, onu diğerlerinden ayıran temel özellik, her liderin farklı prensiplere sahip olmasıdır. Ortak girişimlerin yanı sıra çoğunlukla değişik güçlere sahiptirler (Pazarbaş, 2012:6). Liderler, kapasite iyileştirmede ve uzun süre düşünülmüş riskli kararların üstünden gelmesinde başarılı olmaktadır. Bu onların iyi bir stratejik düşünceye sahip olduklarını ve kişilerarası etkileşimde ki becerilerinin ise gelişmiş olduğunu göstermektedir (Hughes, 2009:1029). Liderlik aynı zamanda etkili bir yönetim için hedeflere yönelmiş ekipler oluşturma; işte ve ideoloji de öncü olma olarak da tanımlanabilmektedir (Ulutaş, 2010:36).

Kotter (2011:56), liderliğin temelinin değişime öncülük etmek olduğuna işaret etmektedir. Herkesi etkileyen sosyal olaylar liderliğe olan gereksinimi açığa çıkarmaktadır. Bu durumda liderden beklenen beraberlik ruhunu takipçilerine benimseterek krizlerin oluşumunda toplumsal dayanaklılığı güçlendirmek ve yenilikçi planlar geliştirerek çalışanlarının başarı getirecek güçte olmalarını sağlamaktır (Kartal ve Demir, 2018:66).

1.2. Geleneksel Liderlik Kuramları

Liderlik tek bir tanımı olmayan sosyal bir olgu olduğu için farklı çalışmalarda da yer almaktadır. Liderlik kavramının genel olarak doğuştan kazanılabileceği belirtilse de bazı çalışmalarda deneyim yoluyla geliştirildiğine inanılmaktadır (Çetin, 2018:5). Bu bağlamda belirtilen geleneksel liderlik yaklaşımlarına aşağıda değinilmektedir.

1.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlik kavramını açıklamak amacıyla geliştirilen ilk yöntemdir. Kavram yazında kişilik yaklaşımı olarak da nitelendirilmektedir. Özellikler kuramı ile ilgili ilk araştırmaların Thomas Carlyle tarafından 1795-1881 yılları arasında gerçekleştirildiği bilinmektedir (Altıntaş, 2020:7). Carlyle'e göre bazı bireyler lider olarak doğmakta ve tüm insanlığı etkilediğine inanılan "büyük adam" teorisine dayanmaktadır. Bu görüşe göre liderlerin belirli olaylar sonucunda gerçekleşen veya doğuştan var olan içsel özellikleri bulunmaktadır (Riaz ve Haider, 2010:30). Liderin kalitesi gerçekleşen bu sürecin etkililiğini gösteren en temel değişkendir. Kişinin bir grupta lider olarak kabul edilebilmesi ve konumunun gerekliliğini etkin kullanabilmesi için başkalarından farklı yetenekleri kendinde bulundurması gerekmektedir (Doğan, 2019:5).

1930'lu yıllara gelindiğinde, liderlerin başarılı veya başarısız olması arasındaki farklılığı belirleyebilmek adına bireysel kimliklerinin tanınmasına yönelik pek çok tartışma gerçekleşmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar etkili liderliği incelemek adına bazı faktörler belirlemektedir (Brown ve Moberg, 1980:476 aktaran: Yıldız, 2002). Bunlar;

1. Fiziksel faktörler (cinsiyet, boy, etnik köken ve yaş gibi),
2. Özgeçmiş (eğitim, mevcut konum),
3. Kişilik veya zihinsel yetenek (zeki, dikkatli, dürüst, yaratıcı ve güvenilir),
4. Sorumluluk motivasyonu (başarma ve güç ihtiyacı),
5. Sosyal oluşum (iletişim, arkadaşlık kurma, popülerlik).

Liderin sadece bireysel etkileşimlerine bakılarak elde edilen bu faktörler gerçeğe yansıtıldığında bir karşılığının olmadığına ulaşılmaktadır. Tüm bu özelliklerin bir kişide toplanmış olması mümkün olmadığı gibi varlıklarının kabul edilip edilememesi de liderlik alanında yeni ve farklı araştırmaların gerçekleşmesine neden olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:4).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

1940'ların sonlarında araştırmacılar liderliği detaylıca izlenen faaliyetler olarak belirlediler ve özellikler teorisinden uzaklaşmaya başladılar (Arıkan, 2001:235). Davranışsal liderlik, bireylerin tutumsal özelliklerini kapsamaktadır. Bu teoride liderin astları ile iletişimi, onları kontrol etmesi ve yetkilendirmede bulundurması gibi gelişmeler liderlik eylemlerinin temel belirleyicileridir (Yıldız, 2002).

Davranışsal yaklaşımlar üzerine çok sayıda ampirik çalışmalar yapılmaktadır. Bunlara kısaca aşağıda değinilmektedir:

-Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Liderler de yaygın olarak bulunan kalıplaşmış davranışları ortaya çıkarmak için ağırlıklı olarak askeri ve sivil yöneticilerle yapılan bir araştırmadır (Arıkan, 2001:236). Burada, çalışanların liderin davranışlarıyla ilgili fikirleri alınmakta ve bunlar iki ana perspektiften incelenmektedir. İlk boyut, işin üstüne düşme; ekip üyelerinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için organizasyonun tüm güçlü yönlerini faydalı bir şekilde kullanan liderdir. Diğeri ise kişiyi dikkate alma; liderin takipçilerine yansıttığı ilgi ve destek ile bağlantılıdır (Küçüközkan, 2015:90).

-Michigan Üniversitesi Çalışmaları: Burada liderlerin göstermiş oldukları tutumlar birey ve grup merkezli iki yönüyle detaylandırılmaktadır. Birey merkezli liderlikte çalışan tutumlarına öncelik verilerek samimi ilişkiler kurulmaktadır. Bir diğer anlamda çalışanların duygularına önem verilmekte ve onlara destekte bulunmaktadır. Grupsal liderlik anlayışında işlemler ve sonuçlarla sıralı biçimde ilgilenilerek çalışmalar yakından denetlenmektedir. Sonuçlar, birey merkezli liderliğin başarıya ulaştırdığını göstermektedir (Usta, 2020:13).

-Likert'in Sistem 4 Modeli: "Bu modelde liderin davranışları sistem 1 (istismarcı otokratik), sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve sistem 4 (demokratik) olarak isimlendirilmektedir. Etkisi fazla olan gruplar Sistem 3 ve Sistem 4'ün yönetimi altındayken, düşük verimlilikte bulunanlar ise Sistem 1 ve Sistem 2'nin içerisinde" (Turan, 2019: 26).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi: Kişiler arasındaki etkileşimlere ve üretime odaklanan iki faktöre dayanan bu yönetim anlayışı 1964 yılında geliştirilmiştir. Yöneticilerin en doğru anlayışı seçebilmesi için bu iki faktörü güçlendirme ihtiyacına göre davranılması gerekmektedir (Bernardin ve Alvarez, 1976:84).

Tablo 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Yönetim Matriksi									
Kişiyönelik Olma	1.9 Şehir Kulübü Yönetimi								9.9 Takım Yönetimi
					5.5 OrtaYol Yönetimi				
	1.1 Fakirleşmiş Yönetim								9.1 Otoriter Yönetim
Üretime Yönelik Olma									

Kaynak: Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. University Of Exeter, United Kingdom.

Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı: Bu kuramda iki farklı liderlik stilinden bahsedilmektedir. Bu bağlamda, X kuramında liderler baskıcı (otokritik) ve öğretici, Y kuramındaki liderler ise demokratik ve katılımcıdır (Deniz ve Hasançebiöğlu, 2003:57).

Tablo 2: Douglas McGregor'un X ve Y Yaklaşımı:

X Tipi Liderler	Y Tipi Liderler
Ortalama bir kişi, işinden doğal bir hoşnutsuzluk içerisinde ve iş yapmamaya yatkındır.	Örgütte sergilenen fiziksel veya zihinsel çabalar, oyun ya da dinlenme kadar doğal kabul edilmektedir. Uygun koşullar sağlandığında ortalama bir insan, sorumluluk almayı değil, sorumluluk istemeyi de bilmektedir.
Bu tarz kişiler örgütsel hedeflere ulaşmak ve yeterli isteği ortaya koyabilmek için zorlanmalı, kontrol altında tutulmalı, yönlendirilmeli veya ceza ile uyarılmalıdır.	Kişiler hedefleri doğrultusunda belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için kendi kendilerini yönetmeye kontrol ederek çalışmaktadır. Ve uygun koşullar sağlandığında ise kişi potansiyelini geliştirmeyi ya da bunu kullanmayı öğrenmektedir.
Ortalama bir birey yönlendirilmeyi seçer, sorumluluk almaktan kaçınır ve her şeyin üstünde güveni ön planda tutmaya çalışır.	Örgütsel sorunların çözümünde nispeten yüksek düzeyde hayal gücü, yaratıcılık ve bunları kullanma becerileri ancak çalışanların beşeri ihtiyaçları giderildiğinde gerçekleşecektir.

Kaynak: Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. University Of Exeter, United Kingdom.

X tipi liderlik de çalışanlara aykırı davranışlarda bulunulduğunda veya yetkilendirilme yapılmadığında, performanslarında bir düşüklük gerçekleşeceği düşünülmektedir. Teori Y'ye göre, çalışanlara iyi davranıldığında ve yetkilendirildiklerinde bu tutumlara karşılık olumlu davranışlar sergileyecekleri söylenmektedir (Carson, 2005:458).

1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Belirtilen teoriler, diğer gruplarda veya sistemlerde meydana gelen olayların liderin davranışını nasıl değiştirdiğini ve onları nasıl etkileyebileceğini görmezden gelmektedir. Bu yaklaşım ise evrensel bir liderlik anlayışının bulunmadığını vurgulamaktadır (Koçel, 2014:435). Çünkü bir liderin başarılı olması veya olamaması çevresel faktörlere bağlı olarak kabul edilmektedir. Buna göre liderlik stillerinin oluşması, kişisel özelliklerden ziyade bireyin eğitimi ve tecrübesiyle ilişkilendirilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000:221).

Durumsal liderlik yöntemleri birçok araştırmaya konu olmaktadır. Fred Fiedler'in oluşturduğu liderlik teorisi gerçekleştirilen çalışmaların en detaylısıdır. Bu çalışmalardan elde edilen genel sonuç ise görev veya ilişki bazlı bir liderlik tarzının her şeye uyum sağlayamayacağıdır (Altıntaş, 2020:9). Kuramda liderlerin davranışlarını belirginleştiren üç farklı faktör vardır. Bunlar; lider ile üyeler içerisindeki ilişkiler, yapılan iş ve liderlikten kazanılan güçtür (Fiedler,1972:465). Liderlik pozisyonlarında ödül veya ceza yetkilerinin kullanılması, ekiplerle etkileşimde olunması gibi durumlar liderin gücünü daha da belirginleştirmektedir (Fiedler, 1972:455).

1.3. Modern Liderlik Yaklaşımları

Burada sürecin daha önce değinilmemiş yönlerine dikkat çekilmektedir. Bu yaklaşımlar herkesin potansiyel lider olduğunu ve belirlenen amaçlar doğrultusunda insanları bir araya getirmek için planlar oluşturarak ilerlemenin önemine değinmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013:5). Alandaki çalışmalara dayalı olarak, modern liderlik yaklaşımı aşağıda açıklanacak bazı liderlik stillerine odaklanmaktadır.

1.3.1. Karizmatik liderlik

Antik Yunanca'da doğanın insana bahsettiği ve onu eşsiz kılan nitelikleri yansıtan "Charismata" kelimesinden gelmektedir (Çetin, 2018:20). Liderlik yazın çalışmasına "karizma" kavramını kazandıran ilk isim Alman sosyolog Max Weber'dir (Gül, 2003:18). Karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmakta olan Weber bunu

“belirli bir grubun, belli bir kaynaktan gelen emirlere uyma olasılığı” olarak tanımlamaktadır (Kılınç, 1996:69). Belirtilen tanım kavramsal bir modele dayanmadığı için araştırmacılar bu liderlik anlayışını geliştirmeye yönelmiştir.

Karizmatik liderler, çalışanlar üzerinde benzersiz ve etkileyici bir güç kurmaktadır. Bu nedenle takipçiler, liderin inançlarının "doğru" olduğunu sorgusuz sualsiz kabul eder, ona şevk ve sevinçle itaatte bulunur (Bozkurt ve Göral, 2013:6). Karizma kavramı, liderin sağlam bir misyon oluşturma eylemlerine ve takipçilerin onların nelerde başarılı olabileceğine güvenmek gibi tepkilerine bağlıdır (Baltaş, 2000:155). Karizmatik liderler heyecanlarını, güçlerini ve arzularını diğerlerine aktarmak için kullanmaktadırlar. Böylece çalışanlar kazanımlarını onları güdüleyen liderlerin varlığına adarlar (Keklik, 2012:77). Karizmatik liderler genellikle sözde krizlerde ortaya çıkar; olağanüstü ve güçlü kişilik özelliklerine sahip, kendine güvenen ve insanlarda hayranlık duygusu geliştiren bireylerdir (Çelik ve Sünbül, 2008:52).

Karizma kavramının dönüştürücü liderliği açıklamada önemli olduğuna inanılmaktadır. Her iki liderlik modeli de çalışanların engellerin üstesinden gelmeleri ve sosyal beklentilere cevap alabilmeleri için fikir alışverişinde olduklarını desteklemektedir (Keisling, 2015:74).

1.3.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

“Etkileşimci liderlik” yaklaşımı ilk James M. Burns (1978) öncülüğünde literatüre kazandırılmıştır. Bu liderlik, organizasyonda başarılı bir çalışmanın gerçekleşebilmesi için ekip üyelerini ödüllendirerek motive edilmesini savunmaktadır. Etkileşimci liderler, ayrıca takipçilerine istenen sonuçlara nasıl ulaşılacağını gösteren bir yol çizerek ilham olmaktadır. Bu durum astların kuruluş içinde kısa sürede faydalı bir geri bildirim almalarını sağlamaktadır (Aslan, 2013:171). Öte yandan bu tarz liderler, astlarının bireysel gereksinimlerini dikkatle izlemekte, işteki sorumluluklarını açıkça tanımlamakta ve başarılarını ödülle desteklemektedir, tam tersi bir durumla karşılaşıldığında ise diğer tarafı cezalandırmaktadır (Çetin, 2018:22).

Etkileşimci liderlik üç alt boyutta incelenmektedir (Judge ve Piccolo, 2004:755). Aşağıda kısaca bu boyutlara yer verilmektedir.

- Koşullu ödül*: Liderler, değişiklikleri uygulayarak takipçilerine fayda sağlayarak karşılıklı yapıcı eylemlerde bulunmaktadır. Bu noktada lider, çalışanlarının neyi

başarması gerektiğini önceden duyurur ve bu gerçekleştiğinde onları ödüllendirmeyi seçmektedir (Judge ve Piccolo, 2004:755). Böylece çalışanlar işlerine devam etme sürecinde daha istekli olmaktadır. Koşullu ödüllere ek olarak, çalışan performansları devamlı gözlenmekte ve hata durumunda karşılıklı dönütler sunulmaktadır (Bektaş, 2016:45).

- *İstisnalarla yönetim:* İkiye ayrılmaktadır. İlki lider, organizasyonda bir sorun oluşmadan önce çalışan sorumluluklarındaki eksiklikleri gözlemler veya öngörürse, düzeltir, gerekirse caydırıcı eylemde bulunur, buna aktif istisnalarla yönetim denir. Fakat lider, herhangi bir girişimde bulunmadan önce çalışan hatalarının kendiliğinden ortaya çıkmasını bekler ve daha sonra duruma eleştiri yollu müdahale etmeye çalışırsa bu durum pasif istisnalarla yönetim olarak açıklanmaktadır (Howell ve Avolio, 1993:891; Judge ve Piccolo, 2004:756).

- *Tam serbesti tanıyan liderlik:* Bu aşamada liderler, karar vermekte ve örgütsel sorunlarla uğraşmakta tereddütlüdür. Bu davranışı sergileyen liderlerin ortak özelliği, genellikle çalışanlarını küçük görmeleri ve kendilerine bakmalarına izin vermemeleridir. Böylece ilişkiler zamanla sürdürülemez bir duruma gelmektedir (Kartal ve Demir, 2018:172).

1.4. Dönüştürücü Liderlik

Bu bölümde çalışmanın ana odağını oluşturan dönüştürücü liderlik anlayışı çeşitli başlıklar üzerinde durularak incelenmektedir.

1.4.1. Dönüştürücü Liderlik Tanımı

İlk kez James V. Downton (1973) tarafından "İsyan liderliği" (Rebel Leadership) adlı sosyolojik bir araştırmada fikir olarak ortaya atılmış olan dönüştürücü liderlik kavramı, James MacGregor Burns'un "liderlik" (1978) adlı kitabında ise teori olarak belirtilmiş ve yazına dâhil edilmiştir (Simic, 1998; Fu, 2008). Burns, kim lider, kim yönetici sorularına "karizmatik liderlik" teorisi çerçevesinde cevap aramaktadır. Ona göre dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına cevap veren ve onların kendi çıkarlarının ötesine geçmelerine yardımcı olan kişilerdir. Bu anlayış, sadece liderlerin veya takipçilerin davranışlarını diğer faktörlerden bağımsız olarak ele alması değil, aynı zamanda aralarındaki ilişkinin yönlerini de açıklaması bakımından farklılık göstermektedir (B.A. Metcalfe ve Metcalfe, 2001:2). Dönüştürücü liderler, çevrelerini

iyileştirebilen ve değiştirebilen kişilerdir. Yirminci yüzyılın sonlarında ortaya çıkan ve pek çok araştırmada da yer alan dönüştürücü liderlik tarzında disiplinler arası değişkenler bulunmaktadır (Erturgut ve Erturgut, 2010: 224).

1985'te Barnard M. Bass, yazında daha fazla temanın dâhil edildiği başka bir dönüştürücü liderlik teorisi önermektedir (Simic, 1998). Ona göre, çalışanlara fayda sağlayan, kendi çıkarlarının ötesini gösteren, onlara örgütün amaç ve misyonunu kabul etme konusunda ilham verenler, dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir (Bernard M. Bass, 1990:21). Dönüştürücü liderlik, takipçilerin değerlerini ve düşüncelerini değiştiren, hedeflere ulaşma konusunda iyimserlik yaratan, örgütsel hedefler noktasında kendi ihtiyaçlarının ötesine geçmeleri için ilham olan bir liderlik yaklaşımıdır (Aslan, 2013:173). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin yeteneklerine odaklanır, onları motive ederek kendilerine inanmalarını sağlarlar ve böylece örgütte (Eraslan, 2006) değişimi gerçekleştirdiklerine inandıkları yeni bir görüş geliştirirler (Reid ve Dold, 2018). Bu bağlamda dönüştürücü liderler, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanların değerlerini, inançlarını ve davranışlarını değiştirebilen veya geliştirebilen kişilerdir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012:60). Sonuç olarak dönüştürücü liderlik, çalışanları yalnızca performans iyileştirme gibi somut yönleriyle değil, soyut olarak da etki altına almaktadır (Çoğaltay, 2014:484). Bass'a (1990:21) göre dönüştürücü liderler, takipçileri arasındaki farklılıkları gözlemler, kimin neye ihtiyacı olduğunu belir ve buna uygun koşullar hazırlamaya çalışır. Hughes'a (1990:51) göre dönüştürücü liderlik, organizasyon içinde iyi bir yön oluşturmak adına yeniliği vurgulayan ve bu yaklaşımların sürdürülebilirliğini ortaya koyan liderlik stilidir.

Dönüştürücü liderler, ekip üyelerinin dinamiklerini ve dayanışma oranlarını arttırarak başarıları zaman alan yeni fikirler üretmelerine yardımcı olmaktadır (Oruç, 2017:19). Bu liderler, güven odaklı iş ilişkileri oluşturarak çalışanlarının becerilerini geliştirmekte ve onları korumaya devam etmektedir (Aucamp, 2014). Dönüştürücü liderlik, literatüre kazandırıldığından bu yana araştırmacılar veya yazarlarca takdir görülen, tercih edilen ve benimsenen bir liderlik yaklaşımı olmuştur (Berber, 2000:35).

1.5. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri

Dönüştürücü liderlik, geleneksel liderlikle bağdaşmaz ve çalışanların tutumlarına göre de farklılık göstermektedir (Oruç, 2017:19). Aşağıda bu özelliklere kısaca değinilecektir.

a) Risk Alma

Dönüştürücü liderler, çevrelerini gözlemler ve belli başlı iyileştirmelerin gerçekleşebilmesi için olayları devamlı sorgular. Aynı zamanda bu liderler riskten kaçınmaz, çalışanlarının güçlü olmaları için destekte bulunur ve yaşanabilecek değişikliklere onları hazırlarlar (N. Gaan ve Gaan, 2014:109).

Dönüştürücü liderler, bencil olmayan, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısızlıktan korkmayan kişilerdir. Duygularını kontrol ederek kendi içindeki çatışmaları önleyebilirler, böylece stresli durumlarda kendilerine güvenleri, dayanıklılıkları ve kararlılıkları artmaktadır (Erdoğruca, 2011:66).

b) Etkili İletişim

Dönüştürücü liderler, ekip üyelerinin iş hedeflerine ulaşabilmesi için doğru iletişim sistemini oluşturmaktadır. Bu durumda liderin ilk görevi, takipçilerini görevlerini yerine getirdiklerine ikna etmektir (Bozkurt, 2020:11).

Dönüştürücü liderler, takipçileriyle sürekli iletişim halindedir, onları olacaklar hakkında bilgilendirir, dinler ve sorularını yanıtlar. Çünkü lider, örgütteki takipçilerini motive etme ve cesaretlendirme sorumluluğuna sahiptir (Eraslan, 2006:19).

c) Değişimin Önderi Olma

Dönüştürücü liderler monotonluktan hoşlanmazlar ve sorunlarla karşılaştıklarında alışılmış yöntemlerin dışına çıkarak özgün çözümler üretmektedirler (Şimşek, 1997: 478). Dönüşüm odaklı bireyler, değişen çağa uyum gösteren, yeniliklere bağlı olarak işleyişi yeniden şekillendiren, başarıya ulaşmak ve ilerlemek için çabalayan, ekip odaklı yaklaşımla çalışan liderlerdir (Avcı, 2015:94). Geleneksel yapılardan kopamayan kişiler yenilikleri görmezden gelerek onlara karşı durmaktadır. Bu görüşlerin aksine, dönüşüm yanlısı liderler çalışma şeklini sorgular, yenilikçi yaklaşımlardan alıntılar yapar ve neyin değişmesi gerektiğini belirlemeye çalışır (Güven, 2020:15).

d) Karizmatik Etki

Dönüştürücü liderlerin karizmatik eylemler gerçekleştirmesi beklenmektedir. Karizmatik etki genellikle dönüştürücü liderliğin bir değişkeni olarak değil, bir çıktı olarak kabul edilir (Castro, Villegas ve Casillas, 2008:1844). Karizmatik liderler, çalışanlarının duygularını artırmak için düşünce ve davranışlarında yenilik yapar. Bu

bağlamda dönüştürücü liderler, örgütsel hedeflere daha iyi takip etmek için takipçilerinin üzerinde karizmatik etkiyi kullanmaktadır (Eraslan, 2006:17).

Literatür taramasında Berber (2000:36) dönüştürücü liderlerin genel özelliklerini detaylı olarak incelemiş ve şu şekilde belirtmiştir:

- Bu tarz liderler cesurdur. İmkânsız görüneni yapan ve yapılmaz denileni gerçekleştiren kişilerdir.
- Dönüştürücü liderler yeniliğin aracı gücü olarak görülmektedirler.
- Dönüştürücü liderler, sorunları irdeleyen, sürekli araştırmalara katılan ve yaşam boyu öğrenen kişilerdir.
- Departmanlar arası ilişkileri izleme ve organizasyon genelinde koordinasyon becerisi dâhil olmak üzere kavramsal yetkinlikler; Dönüştürücü liderler, astlarıyla ilgili olarak kavramsal becerilerini koordine edebilir ve onları çevreyle uyumlu hale getirebilir.
- Dönüştürücü liderler, olumlu duygular yaratarak takipçileri ile bağ kurarlar. Bu durumda çalışanlar, kendi değerleriyle uyumlu bir lider seçerek iletişim kurmakta ve böyle yaşamaya devam etmektedir.
- Dönüştürücü liderler, değerler tarafından yönlendirilen kişilerdir.

1.6. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Çalışanları genel alışkanlıklarından kurtarmak ve örgütsel bir inanç oluşturmak dönüştürücü liderliğin görevlerindendir (Karagöz, 2020:15). Dönüştürücü liderlik, başarıyı sağlamak için organizasyondaki çalışanlara ilham verici motivasyon, yenilikçi davranış için entelektüel teşvik, takipçilerde değer yaratan karizma ve bunların kalıcı olmasını sağlamak için bireyselleştirilmiş ilgiyi içermektedir (Yavuz, 2018:5). Bu bölümde bu boyutlara yer verilecektir.

1.6.1. İdealleştirilmiş Etki / Karizma:

Bu boyut karizmanın lidere atfedilmesine dayanmaktadır (Rowold ve Schlotz, 2009). 1947 yılında bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber, karizma kavramını yönetim ve örgüt alan yazınına kazandırmıştır (Titizoğlu, 2011:23). Karizmanın dönüşüm sürecinde ki temel değişken olduğu düşünülür ve liderin sembolik güç elde etme becerisi olarak

belirtilir (Barbuto, 2005). İdealleştirilmiş etki, hayata dair güçlü anlam yaratan dinamik değerlerin kaynağıdır (Kaya, 2019:31). Bass, karizmatik etkinin çalışanlarda heyecan yaratabileceğini düşünmektedir. Bu çerçevede, etkinin karizmatik niteliklerini, misyon duygusunun özümsemesini, elde edilen başarıların çalışanlara adanmasını ve çalışanların arzularına hitap etmesi gibi nitelikleri göz önünde bulundurmaktadır (Ayasbeyoğlu, 2011:63). Aynı zamanda idealize edilmiş etkinin, liderin bireysel özellikleri ve yetkinlikleri ile bireyler arasında güven oluşturan güçlü bir özellik olduğuna inanılmaktadır (Koçak, 2009:31). Özünde, dönüştürücü liderler çalışanları tarafından taklit edilmektedir. Dolayısıyla karizmatik bir birey, yaptığı uygulamalarla çalışanlarını başarılı olmaya teşvik etmekte ve takipçileri de bu düzeyde performans gelişimi için girişimde bulunmaktadır (Yücel, 2016:40).

Simic'e (1998:2) göre, eğer bir lider kurumu içinde gelişmiş bir güven ve prestij inşa etmede başarılıysa, takipçiler etik davranışlar göstererek "doğru olanı" gerçekleştireceklerdir. Avolio ve Bass'a (1999:444) göre idealize edilmiş etki, çalışanlarda net bir amaç duygusu yaratan, onları cesaretlendiren ve etik davranış sergilemelerine yardımcı olan liderler için bir rol modelidir. Bu durumda çalışanlar, ideal etkileşim özelliği taşıyan dönüştürücü liderleri takdir eder, onlarla özdeşleşir (Bass vd., 2003) ve örgütsel hedeflere olan güvenlerini artırır (Avolio, Waldman ve Yammarino; 1991).

1.6.2. Bireyselleştirilmiş Düşünce / Bireysel İlgi

Dönüştürücü liderler, takipçileriyle birebir ilişki içerisine bulunmak istemektedirler. Onları yakından tanıyarak ihtiyaçlarıyla ve sorunlarıyla ilgilenerek profesyonel bir bağ kurarlar. Her çalışana özel ilgi göstererek adil bir ortam oluşturan dönüştürücü liderler, çalışanların rahat hissetmelerini sağlamaktadırlar. Bu durum çalışanların görevlerine daha fazla önem göstermesine neden olmakta ve iş kalitesinin yükselmesini sağlamaktadır (Ünsal, 2019:31). Öte yandan örgütler, çalışanlarını önemsemeye devam etmekte daha önce erişemedikleri kişisel hedeflere ulaşabilmeleri için zaman ve kaynak yatırımı yapmaktadır (Bozkır, 2014:31).

Bass'a (1999) göre bireysel ilginin amacı, çalışanların sorunlarıyla ilgilenerek bunlara uygun bazı çözümler aramaktır. Simic (1998), herkesin düşünce ve isteklerinin farklılık gösterebileceğine dikkat çekmektedir. Bazı çalışanlar yüksek maaşla güdülenirken, bazıları ise yenilikçi bir iş ortamından motive olabilmektedir. Bu durum çalışanlar

arasındaki çeşitliliği gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda lider, çalışanların gereksinimlerini anlamak ve potansiyellerini geliştirmek için daha fazla iyileştirme eğilimine girmektedir (Avolio ve Bass, 1999: 444).

Dönüştürücü liderler, çalışanlarındaki bireysel farklılıkları anlamakta ve buna uygun davranmaktadır. Bu nedenle çalışanlarının üretkenliğini azaltabilecek herhangi bir olayla karşılaşmamak için yeni hedefler belirlemektedir. Liderler, ihtiyaçların zamanla değiştiğini bilerek her takipçisine kişisel bir yakınlıkta bulunmaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü liderler, insanları birey olarak görmekte ve astlarının bireysel performanslarını geliştirmek için ihtiyaçlarını bu doğrultuda belirlemektedir (Lamond, 2005, aktaran: Aksel, 2016:32). Dolayısıyla lider, çalışanların kişisel gelişimlerini arttırmak için onların yeteneklerini açığa çıkartacak girişimlerde bulunur ve bu durum da güvenin oluşması bireysel ilgi ile mümkün kılınmaktadır (Karip, 1998; Doğan, 2019:30).

1.6.3. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Bugünkü dünya da liderlerin çalışanlarını yeni düşünceler geliştirmelerinde aktif olmaları için teşvikte bulunmaları bir gereklilik haline gelmektedir (Kaya, 2019:33). Bu bağlamda liderler geleneksel yöntemlerden kendilerini ayırıştırarak problemlerin farklı şekilde sonuçlanması için takipçilerini entelektüel anlamda uyarmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013:37). Liderler, astlarının entelektüel gelişimine yol açan yeni yöntemler kullanarak bilimsel düşünme veya problem giderme becerilerini geliştirmektedir (Özalp ve Öcal, 2000:216). Ayrıca liderler, üyelerinin yenilikçi deneyimlerde bulunmalarını da destekler; onların farklı görüşlere sahip olmalarını ise yadırgamazlar (Demir ve Okan, 2008:74). Entelektüel uyarım, insanların varsayımları sorgulamasına, sorunları yeniden çözmesine ve yaratıcı fikirler üretmesinde yardımcı olan dönüştürücü liderliğin bir özelliğidir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012:60). Lider, çalışanların önerdiği çözümlerin kendilerine karşı olumsuz ya da hoş olmayan tutumlar oluşturmaması için kuruluşlarında özgür bir alan yaratmaktadır (Avcı, 2015:34). Entelektüel uyarım bileşeni sayesinde dönüştürücü liderler; Takipçilerinin zekâ geliştirme, mantıklı düşünme, problem çözme ve yenilikçi düşünme eğiliminde bulunulmasına yönlendirmektedirler (Yavuz, 2009:54). Avolio ve Bass (1999:444) için entelektüel uyarım, liderlerin çalışan sorunlarını çözmek için yaratıcı yollar bulduğu ve onları buna yönlendirmesidir. Bu şekilde çalışanlar geleneksel sorun giderme yöntemlerine meydan

okuyabilmektedir (Karip, 1998). Liderlerin buradan dikkate aldığı uyarımlar, çalışanların yenilikçi fikirlere açık olmaları ve en önemlisi eski problem çözme becerilerini sergilemeye çalışmamalarıdır (Mansurova, 2017:52).

1.6.4. İlham Verici Motivasyon

Dönüştürücü liderlerin, organizasyonda değer kazanabilmesinin temel nedenlerinden biri, ekip üyelerine ilham olmalarıdır. Bu doğrultuda dönüştürücü liderlerinin belirlediği hedefler takipçilerini etkilemekte ve bunlara nasıl ulaşacaklarına dair yardımcı olmaktadır (Çatır ve Ünlüöner, 2015:99). Burada lider, takipçilerini etik olarak örgütün hedeflerine katılmaya ve vizyonu güven yoluyla gerçekleştirmeye teşvik etmektedir (Bacha ve Walker, 2012:669; Oktuğ, 2019:38).

Bass ve Avolio'ya göre, bu davranışı sergileyen liderlerin çalışanlarını etkileme olasılığı daha yüksektir. Ayrıca, bu tip liderlerin örgütün vizyon ve misyonunu çalışanlara en basit şekilde açıklayabilecek iletişim becerilerine sahip oldukları bilinmektedir (Omar ve Hussin, 2013:348). Dönüştürücü liderler takipçileri üzerinde bir vizyon yaratır, ekibe enerji verir ve onları kararlılıkla motive ederek harekete geçirir (Karip, 1998). Böylece lider, ulaşılabilir hayali bir resim tasarlayarak çalışanların başarılı olacaklarına dair örgütün geleceğine yönelik ışık tutmaktadır (Ayasbeyoğlu, 2011:66). Dönüştürücü liderler, takipçilerini bireysellikten uzaklaştırarak grup çalışmasına yönlendirmektedir. Ayrıca takipçilerine kurumla birlikte hareket ettikleri durumda yaşanabilecek olumsuz olayların çözüleceğine yönelik bir iç görüş oluşturmaktadırlar (Ünsal, 2019:33). Takipçiler, liderleri onlara söylediği için değil, kurumsal hedeflere ulaşmak için ortak bir vizyona sahip olduklarında istediklerini yaparlar: onların edinmiş oldukları bu iç görüş ihtiyaçlar hiyerarşisinden daha yüksektir (Jandaghi, Matin ve Farjami, 2009:359). Çalışanlar liderin yokluğunda bile normal beklentileri aşan kişisel çaba ve örgütsel performans sergileyebilmektedirler. Dolayısıyla liderler, zorluklarla karşılaştığında dahi kendi kendine idare edebilen takipçiler yaratmaktadırlar (Avolio, 1991).

1.7. Dönüştürücü Liderliğin Sonuçları

Dönüştürücü liderlik üzerine yapılan araştırmaların hepsinin ortak özelliği, insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve mevcut tercihlerini ortaya koyarak gelişmelerine yardımcı olmaktır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013:38). Bu durumda dönüştürücü liderlik özellikleri sergilenen bir kurumda astların ihtiyaçları yeterli bir düzeyde karşılanmakta

ve örgütsel gereksinimleri dikkate alındığında dahi liderin sorumluluğunu etkin bir şekilde yerine getirilmiş olduğu algısı oluşturulmaktadır (Karip, 1998).

Dönüştürücü liderlik, temel de bir yenilik yaratma becerisi olarak görülmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008:190). Bu bağlamda dönüştürücü liderlik en basit tanımıyla örgütte sistematik değişim veya dönüşümü başlatarak bunu devamlı hale getirebilmesidir. Böylece dönüştürücü lider, gerçek motivasyon ve iletişim becerilerini ortaya çıkararak bunları hedef kitlesine aktararak bir vizyon yaratır (Cemaloğlu, 2007:83). Diğer bir sonuç ise, dönüştürücü liderlerin örgüt içinde misyon ve vizyonu belirleyerek çalışanların sorumluluklarını yeniden tanımlaması ve belirlenen amaçlara ulaşmak için sistemin yeniden düzenlenmesinde etkin rol üstlenmesidir (Leithwood vd., 1996: 204).

BÖLÜM 2: ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Bu bölümde, algılanan örgütsel destek kavramının tanımı, kuramsal temelde yapılan araştırmalar ve algılanan örgütsel desteğin özellikleri tartışılacaktır. Ardından algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ve bunların sonuçları incelenecektir.

2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı ve Önemi

Algı, dış uyaranların duyu organlarına etkisi veya tepkisidir (Akbaba, 2011:69). Algılama, her bireyin çevresinden edindiği bilgileri alıp dört duyusunu kullanarak kendileri için anlamlı hale getirme durumudur (Kalağan, 2009:8). Algılanan ise, “bireysel algı” ile ilişkili bir kavramdır. Kişiler örgütteki belirli olayları farklı şekilde görebilmektedir. Bir kişi tarafından olumlu görülen olay, başka biri tarafından olumsuz olarak algılanıp yorumlanabilmektedir. Bireylerin algıları kültürel geçmişlerine, inanç sistemlerine, değerlerine ve kişilik özelliklerine göre değişim gösterebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:116). “Algılanan” kavramının örgütsel desteğe göre öncelikli olmasının temel nedeni, çalışanların kavrama yönelik algıladıkları değerlerinin kişiden kişiye değişebilmesidir (Akar, 2017:58).

Örgütsel destek ile ilgili literatür 1980’li yılların ortalarında gerçekleşmiş ve kavram ilk defa 1986 yılında Eisenberger ve diğerleri tarafından yazılan “Algılanan Örgütsel Destek” adlı makalede kullanılmıştır (Doğru, 2016:15). Örgütsel destek, bireyin kurumun sağladığı destek düzeyini hissetmesi veya yansımadır (Yoshimura, 2003:10); bireylerin kendilerine değer verildiğini ve iyi olmalarını hissettikleri bir algılama biçimidir (Eisenberger vd., 1986:500). Örgütsel destek, çalışanların çabaları ve performanslarındaki artışı sonucunda kurum tarafından sağlanan ödül veya ilgiye olan inanç olarak belirtilmektedir (Kalağan, 2009:9). Lynch, Eisenberger ve Armeli (1999:469), örgütsel desteği, bir kurumun çalışanlarının katkılarını önemseme veya takdir etme olarak gösterebileceği prosedürler ve kararlar sonucunda gelişen farkındalık şeklinde tanımlamaktadır. Her şeyden önce, örgütsel desteğin farkındalığı, çalışanların amaçlara ulaşılmasında yardımcı olmanın yollarını aramaya veya örgütü iyileştirmenin farkındalığına teşvik eder. Bir başka ifadeyle örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak ya da işteki çalışmalarını ödüllendirerek, bireylerin sosyal statülerine ve kimliklerine katkıda bulunmaktadır (Eisenberger, 2002). Örgütsel destek, çalışanların işteki çabalarına ve mutluluklarına değer verildiği konusunda

benimsenen genel bir düşüncedir (Ott, Haun ve Binnewies, 2018:113). Bu bağlamda çalışanın örgütüne katmış olduğu değerin taraflarca farkına varılması örgütsel destek ile bağdaştırılmaktadır (Ergin, 2018:39).

Algılanan örgütsel desteği Aselage ve Eisenberger (2003:491), çalışanın kurumlarıyla karşılıklı imzaladıkları psikolojik bir sözleşme olarak görmektedir. Örgütsel destek algısı, güçlü değişim ideolojisine sahip kişilerde devamsızlığı, güveni ve performansı etkilemektedir. Tam tersi bir durumda ise çalışanlarda ki bu etkiler daha seyrek kendini gösterilmektedir (Eisenberger, 1986). Örgütsel destek seviyesinin yüksek olması, çalışanlar yönünden kurumun tamamen dürüst bir şekilde algılandığı anlamına gelmektedir. Destek bilinci gelişmiş kurumlarda yaşanabilecek herhangi bir olumsuzluk karşısında çalışanlar örgütün kendilerine her türlü yardımda bulunacağından emindir (Akar, 2017:59). Bir örgütün çalışanlarını desteklemesinin başka bir faydası da iş memnuniyetini arttırmasıdır. Algılanan örgütsel destek sadece bu belirtilenlerle yetinmemekte ve olumlu duygular oluşmasında da çalışanlara yardımcı olmaktadır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012:113).

Kraimer ve Wayne'ye (2004:217-218) göre algılanan örgütsel desteğin üç alt boyutu vardır. Bunlar;

- Düzenleyici örgütsel destek algısı, çalışanların (aile dâhil) çalışma ortamındaki değişikliklere uyması ve katkıda bulunmasıdır. Uyum gösterme desteği genellikle yeni bir dil öğrenimi, kültürel aktarma, çalışanlara ve ailelere özen gösterilmesi gibi etkinlikleri kapsamaktadır.
- Kariyerle ilgili örgütsel destek algıları, örgütlerin çalışanların gelişim durumlarını ne derecede önemseydiğini ifade etmektedir. Ayrıca başarı sağlamada çalışanları destekleyen uygulamaları da kapsamaktadır.
- Finansal örgütsel destek algısı, örgütün çalışanlarının maddi ihtiyaçlarını ne derecede önemseydiği, rekabet ve görev duygusuyla ilgili katkılarının ödüllendirilmesi gerekliliğini bildirmektedir.

2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Bu bölümde kuramsal temellerin daha iyi anlaşılması için konuya detaylı olarak değinilecektir.

2.2.1. Karşılıklı İlişki Kuramı

Gouldner (1960) tarafından önerilen bu teori, örgütsel desteğin temelini oluşturan kişiler arasında duygusal bir bağlılık yaratarak bir örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olunmaktadır. Karşılıklı ilişki kuramı, evrensel görülen ve birbiriyle bağlantılı iki durumdan oluşmaktadır. İlki insanlar kendilerine yardım edenlere karşılık aynı davranışta bulunmalıdır. İkincisi ise kendilerine yardımda bulunan kişilere hiçbir şekilde olumsuz bir girişimde bulunmamalıdır. Karşılıklılık normunun genel olarak kabul edilmesinin bir başka nedeni de gerçekleşen durumun şartlarına, bireyin özelliklerine ve sonuçlarına göre değişebilmesidir. Örneğin bireye yardımcı olmanın sonucu olarak kazanılan gelirin değeri, bulunan yardım ihtiyacının düzeyi ile ilgilidir. Bu bağlamda bireysel yardımcıların motivasyonu da birbirini etkileyebilmektedir (Gouldner, 1960:171-173; Ergin, 2018:43-44).

Karşılıklı ilişki kuramı, bir örgütün çalışanlarının sosyal-duygusal ihtiyaçları ve refahı ile ilgilenmesi, buna yönelik çalışanların da amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için ekstra gayret göstermesidir (Kerse ve Karabey 2017:378). Bu karşılıklı yapılan yatırımlardaki her hata, örgütün süreçlerini aksatabilmektedir. Böylece teori, güvene dayalı gerçekleşen çalışan-örgüt ilişkilerin dengesine dayanmaktadır (Erol, 2019:14).

2.2.2. Sosyal Değişim Kuramı

Kişiler arasındaki ilişkiyi bir kaynak değişimi olarak tanımlayan en eski sosyal davranış teorisidir. Kuramla ilgili pek çok model bulunmasına rağmen sosyal değişim anlayışı, insanların yaşamlarını sürdürebilmesi için temel ihtiyaçlarının karşılanması ve kişilerarası ilişkilerin devam ettirilebilmesi gibi iletişim kurma gereksinimlerine uzanmaktadır (Biçici, 2013:9). Bu durumda teorinin altında yatan asıl varsayım, dikkate alınma, ödüllendirilme beklerken saygı görme gibi sosyal beklentiler içine girme ve bu ilişkileri beslemeye devam etmektir (Erol,2019:12).

Sosyal değişim kuramının öncül çalışmaları Blau (1964), Hamons (1958) ve Emerson (1962, 1972) gibi sosyologlar tarafından yapılmaktadır. Kuramın psikanalizi ise sosyal

psikologlar Thibaut ve Kelley (1959) tarafından gerçekleştirilmektedir (Ertürk ve Bedük, 2015:5).

Blau (1964), algılanan örgütsel desteği sosyal değişim teorisi açısından tanımlamaktadır. Çalışanlar, örgütleriyle bir sosyal değişim ilişkisine sahip olacaklarını kabul ederek işe başlamaktadır. Çalışan ile yönetici arasında bir sosyal değişim ilişkisi kurulmakta ve yönetici kendi isteğiyle çalışana uygun bir ortam sağlamaktadır. Çalışanlar örgütleri için emek vererek çaba harcamakta, yöneticilerde buna karşılık çalışanlarını ödüllendirmektedir. Bu bağlamda sosyal değişim, karşılıklı yapılan alış-veriş sonucunda meydana gelmektedir (Gülbüz, 2012:7). Sosyal mübadele ilişkisinin önemli bir parçası, güvene dayalı olmasıdır. Blau'da çalışanlar ve örgütler arasında, karşılığı belirsiz her iki tarafın da hissettiği yükümlülüğün güvene dayalı şekilde gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir (Karayel, 2016:8). Bu bağlamda güven, her iki taraf için de bir sorun oluşturabilmektedir. Bunun nedeni karşılıklı gösterilen çabaların sonucunu alamama riski taşımasıdır. Örneğin: kurum ödüllendirmeyebilir veya çalışan ödüllendirildikten sonra davranışlarını farklılaştırabilir. Bu durumlara yakın olayların gerçekleşmesi sosyal değişimin sürekliliğini sağlayan çalışan ile örgüt arasındaki kurulmuş güvenin zedelenmesine neden olabilmektedir (Kaplan, 2010:41).

2.2.3. Lider- Üye Değişim Kuramı

Teori ilk 1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından “Dikey İkili Bağlantı Modeli” (Vertical Dyad Linkage Model) adıyla nitelendirilerek yazın hayatına kazandırılmıştır. Model daha sonra liderler ve takipçileri arasındaki etkileşimleri ayrıntılı olarak ifade ettiğinden “literatürde lider-üye değişim teorisi” olarak anılmaktadır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2010:194).

Lider-üye değişim yaklaşımı, tahmine dayalı değil, açıklayıcı bir modeldir. Diğer bir ifadeyle lider, üyelerle olan ilişkisinin değişen yapısını ve derecesini açıklama zahmetine girmemektedir. Bunun yerine kuram, lider-takipçi ilişkisini daha iyi tanımlamak için önceki ve sonraki değişimin derecesini açıklamaktadır (Aslan ve Özata, 2009:97). Kuram, çalışan-yönetici ilişkilerini ve örgütsel desteği etkilemekte, böylece lider iletişimini ekip üyelerinin her birine göre farklılaştırmaktadır (Kalağan, 2009:13).

2.2.4. Erg Kuramı

Clayton Alderfer tarafından 1972 yılında literatüre kazandırılan erg kuramı, gereksinimler olarak bilinen var olma, gelişme ve bağıllık sağlama olmak üzere üç farklı durumla açıklanmaktadır. Erg kuramına göre yaşam; bireylerin hayatlarını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçları (yeme, içme, güvenlik) giderme süreci olarak nitelendirilmektedir. Gelişim açısından birey, yetenek ve becerilerini göstererek kişisel başarılarını iyileştirme arzusuyla güdülenmektedir. Bağıllık geliştirme boyutu ise çalışanların kendileri için başkalarıyla iletişim kurma arzusudur. Bu iletişim karşılamak için kişiler hislerini ve düşüncelerini başkalarına aktarma eğilimi içerisine girmektedir (Karayel, 2016:11).

Erg teorisine göre, çalışanlar ihtiyaçlarının giderildiğini hissettiği andan itibaren örgütü değerlendirmeye almakta ve liderleriyle olan ilişkilerini de iyileştirmektedir. Eğer çalışanlar ile liderler arasında iyi bir etkileşim varsa, bireyler örgütün kendi mutluluğunu önemseyeceğini algılayacaktır (Liu, 2004:23).

2.2.5. Örgütsel Destek Kuramı

“Çalışanların sosyal-duygusal ihtiyaçlarının giderilmesi ve ortaya çıkardıkları üstün çabaların değerlendirilmesi; örgüte göstermiş oldukları katkıları sonucunda da çalışanların mutluluklarına ve katılımlarına değer verilmesi inancı” olarak ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986:500).

Rhoades ve Eisenberger’e (2002:698) göre örgütsel destek kuramı, çalışanların kurumlarına insani özellikler katarak kişiselleştirmesiyle başlamaktadır. Bu durumun algılanma süreci ise özelliklerin pekiştirilmesi ile gerçekleşmektedir. Kişiselleştirilmiş örgüt, çalışanların çabalarına hangi ölçüde önem verildiği ve ihtiyaçlarının ne kadarının karşılandığı konusunda paylaşılan inançtır (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel destek kuramı, sosyal değişim teorisinden ve çalışanlara gösterilen iyi muamele karşılığında, bir örgüte sadık kalınacağı fikrinden gelişmektedir (Ott vd., 2019). Örgütsel destek teorisi, çalışanların sergilemiş oldukları emeklerin takdir edileceğine ve ödüllerle destekleneceklerine dair güveni de kapsamaktadır. Çalışanlar çabalarının karşılığı olarak kurumlarından olumlu bir destek alması durumunda örgütsel üyeliklerini kendi kimliklerine dâhil edeceklerdir (Allen, 1992).

2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri

Örgütler çalışanlarının mutluluklarını ve huzurunu ön planda tutarak destek sağlamaktadır. Bu durum çalışan verimliliğinin artmasına ve aynı zamanda örgüt içi olumlu gelişmelerin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda destekleyici örgütte bulunması gereken özellikler beş başlıkta ifade edilmektedir. Bunlar (Özdevecioğlu, 2003:117-118):

1. Örgüt veya yöneticilerin, çalışanların yaratıcı fikirlerini, tavsiyelerini ve eleştirilerini dikkatle dinleyerek bunların gerçekleşmesi: Çalışanlar fikirlerinin göz önüne alındığını görür ve buna uygun örgütte bir değişiklik yapıldığını bilirlerse, bu durum onlar için destek olarak algılanmaktadır.
2. Çalışanların sağlıklı bir iş ortamı için uygun bir zemin hazırlamak ve başarılı oldukları takdirde çalışmaya devam edeceklerine ilişkin güven vermek: Çalışan tarafından gerçekleştirilen hataların hoşgörü ile karşılanacağı, başarılı olduklarında ise örgütte kalmaya devam edileceği ve her an işten çıkarılacağı korkusunun olmaması destek olarak algılanmaktadır.
3. Örgüt içindeki ilişkilerin pozitif ve sağlıklı olmasını sağlamak, halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyede tutmak: örgütteki ast-üst, ast-ast ve üst-üst ilişkilerinin maksimum seviyede ve pozitif olması çalışanları motive etmekle birlikte destek olarak algılanmasına da neden olmaktadır.
4. Yetkisi ne olursa olsun, kuruluştaki kişiler için eşit ve adil tutum: Çalışanlar hak ettiklerinin karşılığını almak ister. Örgüt içindeki kayırim, yöneticilere yakın ilişki kuran kişilerin ilk tercih edilmesi gibi sorunlar olumsuz bir algı yaratmaktadır.
5. Çalışanları saymak ve onların zararına olabilecek kararları edinmemek: Çalışanlar, örgütün sosyal varlıkları olarak kabul edilmektedir. Başarılarının alkışlanmasını ve değer verilmesini beklemektedirler.

2.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Bu kısımda algılanan örgütsel desteğe etki eden kişisel ve örgütsel faktörler iki grupta ve bazı alt başlıklar altında incelenecektir.

2.4.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler

Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel desteği etkileyen kişisel faktörler genelde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.4.1.1. Yaş

Örgüt içerisinde yaşları daha büyük bireyler, genç bireylere oranla daha düşük derecede kurumsal destek algılamaktadır. Bu durumda, çalışanların yaş aldıkça algılanan örgütsel destek düzeylerinde bir azalma görülmektedir (Yoshimura, 2003:63).

Araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, kişilerin istek ve arzularının yaş gruplarına göre değişebildiğini görebiliriz. Bazı araştırmalarda çalışanın yaşı ilerledikçe algılanan örgütsel destek düzeylerinde artış görünürken (Bhanthumnavin, 2001:257; Hellman, Fuqua ve Worley, 2006: 638-639; Rhoades ve Eisenberger, 2002:708; Yoon ve Lim, 1999:936;), bazılarında ise örgütsel destek düzeylerinde bir azalma görülmektedir (Yoshimura, 2003:48, Kalağan, 2009:17).

2.4.1.2. Cinsiyet

Algılanan örgütsel destek ile cinsiyet arasındaki etkileşime rağmen konu üzerine yapılmış çalışmalar sınırlıdır (Yoshimura, 2003:12). Amason ve Allen (1997: 956) kadınların örgütte cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmaları durumunda örgütsel destek algılarının daha düşük düzeyde olacağını bulgulamıştır.

Yoon ve Lim (1999:936) çalışmalarında, toplumda ki kadın rollerini ortadan kaldıran ve onlara daha az değer veren Kore kültür yaşamında ki erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla örgütsel destek algıladıklarını bulgulamaktadırlar. Kalağan (2009:143) da yaptığı çalışmada kadın araştırma görevlilerinin erkeklere göre daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olduklarını tespit etmektedir. Akalın'ın (2006: 82) araştırmasında da kadınların erkeklere göre örgütsel desteği daha yüksek algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.1.3. Eğitim Seviyesi

Rhoades ve Eisenberger'in (2002:708) çalışmasında, eğitimsel kazanım ile örgütsel destek algısı arasında güçlü bir ilişki vurgulanmaktadır. Akalın (2006) örgütsel destek algılarının çalışanların mezuniyet durumlarına göre farklılık gösterdiğini bulgulamaktadır. Bunun nedeni olarak da eğitim düzeyi yükseldikçe kişisel

beklentilerinde aynı yönde artabileceği düşüncesidir. Kalağan'ın (2009) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada, yüksek lisans eğitimi almış araştırmacıların, doktora eğitimine devam etmiş araştırmacılara göre algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak da yüksek lisans düzeyinde ki araştırmacıların örgütte daha yeni olmaları gösterilmektedir (Kalağan, 2009:148-149).

2.4.1.4. Hizmet Süresi

Eisenberger ve diğerlerinin (1986) yapmış olduğu çalışmada kişilerin örgütsel destek algısı ile hizmet süresi arasında olumlu bir ilişki elde edilmiştir. Kalağan'ın (2009) çalışmasında da araştırma görevlilerinin çalışma sürelerine göre örgütsel destek algılarının değiştiği belirtilmektedir. Akalın (2006) algılanan örgütsel destek ile çalışma süresi arasında negatif yönlü bir ilişki bulgulamaktadır. Bunun temel nedeni, örgüt tarafından en başından beri değer verilen çalışanların zamanla daha yoğun bir çatışma ortamının oluşmasına dâhil olmasıdır (Akalın, 2006:78-106).

2.4.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen örgütsel faktörler; örgütsel adalet, yönetici desteği ve insan kaynakları uygulamaları olmak üzere üç başlık altında açıklanacaktır.

2.4.2.1. Örgütsel Adalet

Literatürde ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramı, hem bireysel çalışan memnuniyeti hem de örgütün işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirilmesinde gereklidir. Bu bağlamda adaletsizliğin oluşması örgütsel bir problem olarak kabul edilmektedir (Önderoğlu, 2010:2). Örgütteki bireyler arasındaki örgütsel adalet algılarını tanımlamak için literatürde en çok yer verilen boyutlar; işlemsel/prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalettir. Bu üç boyut birbirleriyle yakından ilişkilidir ve çalışmalar her bir boyutun çalışanların örgütlerine yönelik davranışlarıyla ilişkisinde bağımsız olduğunu vurgulamaktadır (Tokgöz, 2011:366).

Dağıtımsal adalet kavramı, Adams'ın "Eşitlik Teorisine" (1965) dayanmaktadır. Eşitlik teorisi, dağıtımsal adaletin bir başlangıcıdır. Burada çalışanların elde ettikleri ödül veya ücretlerin miktarı, biçimi ile ilgili adalet duygusunu temsil edilmektedir. Sonucun etik ve ahlaki olup olmadığı ise önceden bilinmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009: 69). Thibaut ve Walker (1975) İşlemsel/prosedürel adaleti literatüre kazandırın kişidir. Bu kavram,

örgütsel kararlar verilirken ve uygulama aşamasına geçilirken çalışanlara söz hakkı verilmesi gerekliliğini öne sürmektedir. Kavram, çalışanların aldıkları ödül veya ücretleri belirleyen süreçlerin adil olup olmadıklarına ilişkin algılar olarak da tanımlanmaktadır (Önderoğlu, 2010:3-4). Bies ve Moag (1986) etkileşimli adalet terimini ilk kez bireylerin örgütsel işlemleri gerçekleştirirken kişilerarası ilişkilerin kalitesine karşı duyarlılık derecesini ifade etmekte kullanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:5). Etkileşimsel adalet, örgütlerin kişiler arası ilişkilerde nasıl davrandığına ilişkin algılanan adalet düzeyini ifade etmektedir. Etkileşimsel adalet, diğer boyutlara oranla daha az resmidir. Yönetimin çalışanlarla etkileşim halindeyken onlara gösterdiği dürüstlük, duyarlılık ve saygı gibi davranışları içermektedir. İşlemsel adalet kurumlar için geçerliyken, etkileşimli adalet kavramları yöneticiler için geçerlidir (DeConinck, 2010:1350).

2.4.2.2. Yönetici Desteği

Örgütsel desteğin bir diğer önemli belirleyicisi de yönetim desteğidir. Çalışanlar yalnızca kuruluşun değerlendirmesine ilişkin küresel bir algı geliştirmekle kalmaz, yöneticilerin katkılarının önemine ve aldıkları ilgi düzeyine ilişkin genel görüş de edinirler (Rhoades, 2002:700).

Yöneticilerin uygulamaları, çalışanların örgütsel destek algılarının geliştirilmesi için önemlidir (Eisenberger vd., 1986). Yöneticiler, kurum adına kararlar alır ve uygulamak için de yine onun kaynaklarını kullanır. Çalışanlar bu doğrultuda yöneticilerini kurumun bir temsilcisi olarak gördüğü için onlar tarafından sağlanan uygulamaları da “örgütsel destek” olarak algılamaktadır (Silbert, 2005:6). Dolayısıyla yöneticiler çalışanlarına değer verir ve karşı tarafta bunu hissederse, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık oluşturabilirler. Bu olay aynı zamanda çalışanların örgütleriyle daha güçlü bir özdeşleşme hissinin oluşmasına da yardımcı olmaktadır (Allen, 1995).

Bhathumnavin (2001) çalışmasında, algılanan yönetsel desteği üç boyuta ayırmaktadır. Bunlar (Kalağan, 2009:24):

- Duygusal destek: çalışanları önemseme, sevgi duyma, onları anlama, kabul etme, çatışma ve zorlukların üstesinden gelebilmeleri için yardım etme,
- Bilgisel destek: çalışanlara iş performanslarına yönelik geri bildirim sağlama, iş için gerekli olan bilgiler konusunda tavsiye ve rehberlik verme,

- Mali yardım: çalışanların ihtiyaç duydukları araçlar, hizmetler ve finansal destekte bulunma.

Yapılan araştırmalarda yönetici desteği algılayan çalışanların performans, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanlar arasındaki iletişimin daha sağlıklı olduğu ve örgütteki konularda daha duyarlı oldukları bilinmektedir (Emhan vd. 2013:57, aktaran: Karayel, 2016:16).

2.4.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütlerin en değerli varlığı, sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Bu nedenle örgüt tarafından sistemli bir şekilde oluşturulan, özellikle çalışanlara uygulanan taktikler, politikalar ve işlemler bütünü olan insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Doğru, 2016:28-29). İnsan kaynakları uygulaması, çalışanların bilgi ve kabiliyetlerini geliştirebilmekte, onlar için adil bir düzen kurarak iş ortamının iyileştirilmesinde etkili olabilmektedir (Aral, 2020). Bu faaliyetler örgütün amaçlarına ulaşması, çalışan eksikliklerinin giderilmesi ve örgütün topluma karşı sorumluluğunun yerine getirilmesi açısından önemli bulunmaktadır (Tüzün, 2014).

Shore ve Shore (1995), çalışanların kurumlarına göstermiş olduğu katkıları neticesinde verilen ödüllerin, iş koşullarının ve insan kaynakları uygulamalarının örgütsel destek algısının gelişmesinde olumlu bir ilişki sağladığının gerekliliğini savunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700). Allen, Shore ve Griffeth'e (2003) göre insan kaynakları uygulamaları, çalışanlara yatırım yapılmasını öneren, onların katkılarının kabul edildiğini hissettiren, sosyal değişim ilişkisi kurmaya veya sürdürmeye çalıştığını gösteren bir uygulamadır. Bu bağlamda örgütün bu uygulamaları sunduğuna dair çalışan algıları örgütsel destek ile pozitif olarak ilişkilendirilmektedir (Allen, Shore ve Griffeth 2003:102).

2.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin örgüt içerisinde çıkardığı sonuçlar, örgütleri olumlu şekilde etkileyebildiği gibi olumsuz şekilde de etki edebilmektedir. Burada, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından kısaca bahsedilecektir.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık

Duygusal ve işlevsel olarak bireyin çalıştığı örgüte olan bağlılığını ifade etmektedir (Elizur ve Koslowsky, 2001). Porter ve diğerleri tarafından tanımlandığı üzere örgütsel bağlılık, kişilerin kurumun amaç veya değerlerini kabul etme, bunlara ulaşmak için üyeliklerini sürdürme isteğidir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009:78). Örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır. Bunlar; “duygusal, devam ve normatif bağlılıktır”. Bir çalışanın kendi çıkarına dayalı olarak kurumunda kalma arzusu duygusal bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Devam bağlılığı, çalışanların işi bırakmasının beraberinde ortaya getireceği maliyetlerin esas olduğunun farkına varılması ve örgütte kalınmasının sağlanmasıdır. Normatif bağlılık, bir çalışanın örgütten ayrılmaması ve bağlılığını devam ettirmesi gereken ahlaki sorumluluk duygusu olarak kendini göstermektedir (Özdevecioğlu, 2003:114).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların temel gereksinimlerini gidererek güçlü bir aidiyet duygusuyla kendilerine bağlanmalarını sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701). Köse ve Günüllüoğlu (2010) örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak için yaptıkları çalışmada örgütsel desteğin alt değişkenlerinin, örgütsel bağlılığın alt değişkenleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmektedirler.

2.5.2. Örgütsel Özdeşleşme

Bir çalışanın kurumuna psikolojik bağlılığı, örgütsel özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Bu anlayış, çalışanların örgütün özelliklerini kendileriyle bağdaştırması sonucu oluşmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010:187). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin oluşumu kişiden kişiye değişebilmektedir. Farklı iş gruplarının bir araya gelmesiyle oluşan örgütsel yapılar çalışanların, görev aldıkları departmanlar veya organizasyonun tamamı ile farklı düzeylerde özdeşleşme içerisine girebilmesini sağlamaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013:63).

Örgütsel özdeşleşmenin iki farklı boyutu vardır. Bilişsel boyut, birey ve örgütün paylaştığı ortak çıkarları temsil etmektedir. Bu boyut bireyin örgüte bağlı olma duygusuna dayanmaktadır. Duyuşsal boyut, bir örgütün üyesi olduğunu düşünerek bu durumla mutlu olunması ve kabul edildiğini bilmesini içermektedir (İplik, İplik ve Efeoğlu, 2014:113).

Özdemir (2010:246), çalışmasında algılanan örgütsel destek ile özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulgulamaktadır. Kerse ve Karabey (2017:375) tarafından yapılan çalışmada örgütsel desteğin özdeşleşme üzerinde olumlu etki gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsamda yapılmış (Turunç ve Çelik, 2010: Özdemir, 2010: Cheung ve Law, 2008) görgül araştırmalardan yola çıkılarak algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilmektedir.

2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışanların resmi ödül sistemine bağlı olmadan kendi arzularıyla örgütün etkinliğini arttıracak girişimlerde bulunmasıdır (Samat, 2020:18). Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemine doğrudan veya tam olarak yansımayan, ancak örgütün işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olmak için bütünsel olarak kabul edilen gönüllük esasına dayanan davranış kuramıdır (Organ, 1988: aktaran: Yücel ve Kalaycı, 2009:114). Örgütsel vatandaşlık davranışı, “diğer çalışanların kusurlarını bulma, olumsuz duygularını gösterme, önemsiz konularda konuşma ve onlarla münakaşaya girme” gibi haklara sahip olmasına rağmen kişinin uzak durduğu durumlardır (Polat, 2007:61).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, performans açısından kilit bir unsur olarak görülebilir. Genel olarak, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışına sahip kurumlarda daha düşük devamsızlık ve işten ayrılma ile beraber daha fazla çalışan memnuniyetiyle karşılaşmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013:64). Shore ve Wayne’nin (1993) araştırmasında algılanan kurum desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Gürbüz, 2012:25). Aynı zamanda algılanan kurum desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer araştırmalarda, bu iki kavram arasında tutarlı bir ilişki bulunmaktadır (Karayel, 2016; İplik vd., 2014; Akgündüz ve Çakıcı, 2015; Chiang ve Hsieh, 2012).

2.5.4. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanlar örgütlerine yönelik kendi bilişsel çerçevesinde farklı girişimler içerisine girmektedirler. Bu tutumlar, çalışanların kişisel veya demografik özellikleri ile yaşam koşulları gibi farklı ihtiyaçlarının sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel desteğin bireylerin algılarına göre değiştiği iddia edilmektedir. Algılanan örgütsel

destek kavramı sosyal değişim kuramına dayanmaktadır. Kurama göre örgütsel destek algılayan bireylerin kurumlarına karşı daha fazla yükümlü olduklarına, çaba harcadıklarına ve işten ayrılma niyetlerinin ise daha düşük olduğuna inanılmaktadır (Bal, 2018:18). Sosyal değişim teorisine göre, çalışanların örgütlerinden destek algılayamadığı durumlarda ise işten ayrılma niyeti ve istifa etme gibi olası davranışlar içerisine girmeleri muhtemel görülmektedir. İşten ayrılma eğilimine giren kişi, verimli ve etkili bir performans sergileyemeyerek örgütün istediği hedef iş tanımına da ulaşamayacaktır (Ay ve Keleş, 196).

Koçak ve Yücel'in (2018:683) çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin kamu çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönde bir etki oluşturduğunu gözlemlenmektedir. Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik araştırmalar (Tumwesigye, 2010; Jayasundera vd., 2017; Liu ve Liu, 2014; Anafarta, 2015) değişkenler arasında güçlü negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmaktadır.

2.5.5. Örgütsel Sinizm

Örgütsel destek, çalışan davranışlarını açıklamada önemli bir değişken olarak algılanmaktadır. Örgütsel desteği güçlü şekilde algılayamayan çalışanlar, kurumlarına karşı güvensizlik ve hayal kırıklığı hissederek olumsuz bir davranış sergileyebilme eğiliminde bulunacakları düşünülmektedir. Algıların davranışları etkileyebildiği bu noktada ise örgütsel sinizm oluşmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014:117). Örgütsel sinizm, çalışanların kurumlarının dürüst olmadığına inandıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu kavram, çalışanların örgüte güvenmedikleri, küçümsedikleri, umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşadıkları temel durumlar olarak da tanımlanabilmektedir (Kerse ve Karabey, 2017:379). Örgütsel sinizm, bireysel ve kurum açısından olumsuz durumların ortaya çıkarıldığı zaman onu yönetebilmek adına etkili stratejiler benimsemesi için tercih edilmektedir. Bu stratejilerin uygulamaya konulmasında en büyük sorumluluk örgütün yönetici ve liderlik kademelerine düşmektedir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010:50).

Samat (2020), algılanan örgütsel desteğin sinizm üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu bulmuştur. Tokgöz (2011) de yine çalışmasında, örgütsel desteğin sinizm üzerinde önemli ve olumsuz bir etkisi olduğuna ulaşmaktadır.

BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde ilk olarak güven kavramının tanımları ve türleri sunulacak, örgütsel güven kavramı açıklanacaktır. Daha sonra ise örgütsel güvenin boyutları ile modellerine değinilecektir. Bölümün sonunda, örgütsel güvenin sonuçlarına atıfta bulunularak bölüm sonlandırılacaktır.

3.1. Güven Kavramı ve Tanımı

Güven, kişiye dayalı olarak ortaya çıkan ve anlamlandırılan bir kavramdır (Demirel, 2008:180). Bir diğer ifadeyle güven, kişinin başkasının söz veya eylemlerine gösterdiği iyilik derecesidir (Tokgöz ve Seymen, 2013:62). Türkçe de güven "korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve itimat" şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2021).

McAllister'a (1995:25) göre güven, başka bir kişinin davranışı, eylemi, kararı veya buna göre hareket etme istekliliği hakkındaki kesinlik durumudur. Mishra (1996:5) ise güveni, karşı tarafın yeterlilik, yaratıcılık, uygunluk ve güvenilirliğe olan inancına dayalı olarak bir bireyin savunmasız hale gelme istekliliği olarak tanımlamaktadır.

Güven, insan ilişkilerinde oldukça önemli görülen temel duygulardan biridir. Soyut yapısından dolayı ancak duygu ile anlaşılabilen özelliklere sahiptir. İnsanlar ilişki kurdukları kişilerle bir takım olaylara ve olgulara dayalı olarak güven inşa etmeye başlarlar (Asunakutlu, 2002:2). Başka bir tanıma göre güven, kişi ve kurumların samimiyet, doğruluk ve erdem gibi gereklilikleri yerine getirerek kurdukları ilişkilerde dinamizm yaratan "bilinçli uyum" olarak adlandırılmaktadır (Gökalp, 2003:163). Güven konusunda bazı araştırmacıların yaptıkları tanımlar Tablo 3'de yer almaktadır:

Tablo 3:Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Rotter	1967	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübeler dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şeklide davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
ShockleyZalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: Tüzün, İ. K. (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Aralık, s.95.

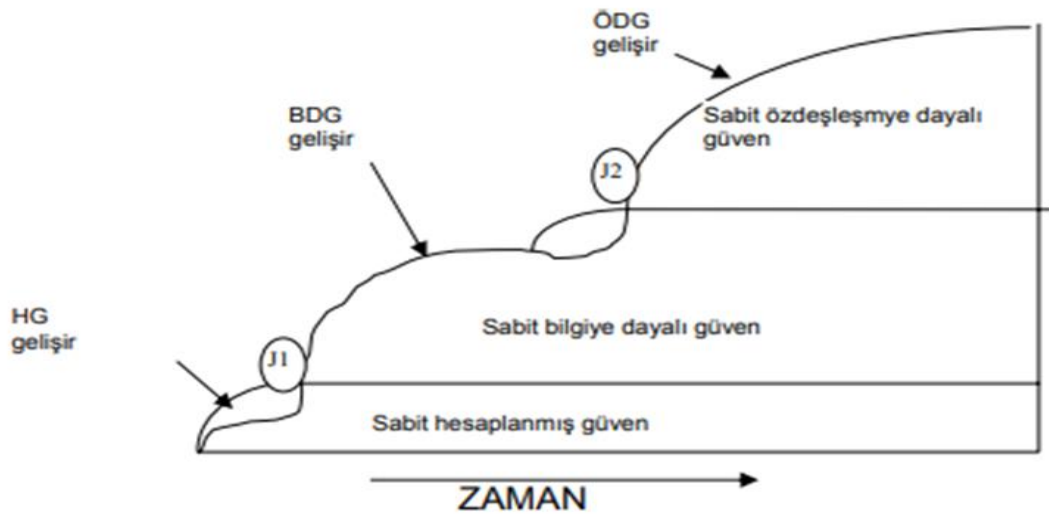
Güven, ilişkilerde ve organizasyonlarda ayrılmaz bir olgu olarak görülmektedir. Başkalarına güvenmek günlük hayatımızda önemli ihtiyaç iken, organizasyon içinde güveni sağlamak da temel bir gereksinim olarak ifade edilmektedir. Bu ihtiyacın güvenle tesis edilmesi, örgütte karşılaşılabilecek problemlerin kolaylıkla üstesinden gelinmesini sağlaması gibi bireylerin psikolojik olarak daha da rahat etmesine neden

olmaktadır (Karakoyun, 2017:10). Güven, birey ve örgüt düzeyinde oluşan bir unsur olmakla birlikte, bu kavramların üzerinde farklılıklar gösterebilmektedir (Halıcı, Söyük ve Gün, 2015).

3.2. Güven Kavramının Sınıflandırılması

Literatür incelendiğinde araştırmacılar genellikle güven kavramını farklı açılardan sınıflandırmaktadır. Bu farklılıkların içerisinde ise ortak sınıflandırmalara yer verilmektedir. Bu bölümde güven ile ilgili en çok yapılan sınıflandırmalara değinilecektir.

İlk güven sınıflandırması McAllister (1995) tarafından gerçekleştirilmiştir. McAllister güveni iki şekilde incelemektedir. Bunların ilki bilişsel (kapasite, gözlem) güvendir, ikincisi ise duygusal (fikir ve hislerin birbirlerine aktarılması) güvendir. Ancak çoğunluk tarafından kullanılan sınıflandırmayı Shappiro ve arkadaşları hazırlamıştır. Bunlar özdeşleşmeye, bilgiye ve hesaba dayalı güven olmak üzere üçe ayrılmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:201; Tüzün, 2007:101; Karakoyun, 2017:14). Bunlara şekil 1’de yer verilmiştir.



Şekil 1: Güvenin Oluşumu ve Türleri

J1: Bu noktada bazı (HG) hesaplanmış güven ilişkileri, (BDG) bilgiye dayalı güven ilişkileri haline gelir.
J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle, (ÖDG) özdeşleşmeye dayalı güven haline gelir.

Kaynak: Lewicki, R. J. & Bunker, B.B. (1996) Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., Eds., Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research, Sage Publications, Thousand Oaks, 114-139.

Şekil 1' de görüldüğü gibi güven zaman içerisinde gelişmekte ve değişmektedir. İlişkiler olgunluğa doğru tam bir gelişme göstererek birbirlerini takip etmektedir ve aşamalar sırasıyla hesaplanmış, bilgiye ve özdeşleşmeye dayalı güven şeklinde gerçekleşmektedir (Ayduğ, 2014:31).

3.2.1. Hesaba Dayalı Güven

Güvenin birinci aşamasını oluşturmaktadır. Güvenilen bireyin eylem ve hareketlerinden kaynaklanan bir güven türüdür. Ayrıca, belirli durumlarda güvenin potansiyel maliyetini ve bir önlem alınmazsa zararında hesaplamaktadır (Shapiro vd., 1992:366). Diğer bir ifade ile kime, neye ve neden güvenileceğini rasyonel olarak tercih etme sürecidir. Hesaba dayalı güvende davranışta tutarlılık önemlidir. Çünkü bireyler geçmişteki davranışlarından dolayı karşılıklı güvenme veya güvenmeme eğilimi içerisinde (Karakoyun, 2017:18).

Shapiro ve diğerleri (1992) korku üzerine kurulu olan bu inancı tehdit temelli bir güven olarak tanımlamaktadır. Bu durum da kişiler, sonuçlarından korktukları için verdikleri sözleri tutmak mecburiyetinde hissederler (Karakoyun, 2017:18). Bunun anlamı, güvenilen kişinin diğer taraftan herhangi bir önyargıya maruz kalmayacağı düşüncesidir. Bu nedenle, ilk başta kişiler güven düzeylerini sıfırın altında tutarsa, yaşanabilecek kırılmalıklar da en aza indirgenmektedir (Ayduğ, 2014:28). Öte yandan, Lewicki ve Bunker (1998) tehdit temelli güvenden ziyade hesaplanmış güvenden bahsetmektedir. Burada güvenin kötüye kullanılması riski ve sadık olmanın ödülü birlikte değerlendirilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1998:119-120).

3.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bu güven türü korkuya dayalı değil kişilerin birbirleri hakkındaki bilgilerine dayanmakta (İşcan ve Sayın, 2010:201) ve zamanla oluşmaktadır (Tüzün, 2007:103). Bilgiye dayalı güven için Shapiro (1992) üç boyutun olduğunu belirtmektedir. Birincisi, kişi karşısındakini iyi tanırsa ne yapacağını önceden tahmin edebilmektedir. İkincisi, öngörülebilirlik güveni arttırabilmektedir. Son olarak doğru tahmin ile sürekli tekrarlama, çok boyutlu ilişkilerin öngörülebilirliğini gerektirmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996:121).

Bilgiye dayalı güven de herkes bir konuyu aynı şekilde anlamadığında bile öngörülebilir algılama yeteneğine sahiptir. Bu tür etkileşimlerde, hesaplanmış güvenin temeli

güçlenir, karşı tarafın bilgisi veya öngörülebilirliği artar, böylece bireyler kendi güven temellerini oluştururlar (Lewicki, Tomlinson ve Gillespie, 2006:1007).

3.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Bir kişinin istek ve ihtiyaçlarının karşısındakiyle tam olarak özdeşleşmesine dayanmaktadır (Lewicki, Tomlinson ve Gillespie, 2006:1007). Bu sırada iki taraf birbirini tanıdığı, anladığı ve birbirlerinin isteklerini kabul ettiği için bir güven duygusu oluşur (Tüzün, 2006:103).

Lewicki ve Bunker'e (1996:122) göre özdeşleşmeye dayalı güven, kişilerin kendilerini bir grup veya örgüt tarafından paylaşılan ortak değerlere uygun tanımlaması ile ilgilidir. Taraflar arasındaki işbirliğinin garantili ve gözetimsiz olduğuna dair güçlü bir inanç vardır. Birbirlerinin çıkarları ve amaçları doğrultusunda ilerlemektedirler. Özdeşleşmeye dayalı güven, iş ortamında, topluluklar arasında ve aile ilişkilerinde de sıklıkla görülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996:122-123).

3.3. Örgütsel Güvenin Tanımı

Örgütsel güven, bireyler arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanan kolektif güvenin bir sonucudur. Bu bağlamda güven bireysel, örgütsel güven ise kurum çapında bir olgudur (Demirel, 2008:180). Örgütsel bağlamda güven kavramı ele alınırken çok boyutlu bir analize ihtiyaç duyulmaktadır. Güven kavramının kurum, grup ve kişiler arasındaki ilişkilerde kritik öneme sahip olması durumu, örgütsel bir ortamda tek boyutlu olarak ele alınamamasına neden olmaktadır. Güvene ilişkin davranışların toplumsal bağlam içerisinde incelemek, mikro ve makro düzeyde güven konularını da ele almayı gerektirmektedir (Yakın, 2017:11).

Cook ve Wall (1980:39) birey ve gruplardaki güven ilişkisini örgütün devamlılığı ve işgörenlerin refahı bakımından oldukça önemli bir bileşen olduğunu belirtmektedir. Mishra ve Morrissey'e (1990) göre güven, tüm ilişkilerin merkezinde yer almaktadır. Örgütler de güven inşa edildiğinde insanlar arasında duygu ve fikirlerin özgürce ifade edebilecekleri bir ortam hazırlanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990:444-445).

Örgütsel güveni Huff ve Kelley (2003:82) içsel ve dışsal güven olarak ele almaktadır. İçsel güven, bireylerin örgütsel rollere, ilişkilere ve deneyimlerine bağlı olarak, üyelerin niyetleri ve davranışları hakkında olumlu beklentileri olarak tanımlanmaktadır. Dışsal güven ise, müşteriler de dâhil olmak üzere kuruluşla ilişkisi olan dış kanalların güvenini

ifade etmektedir. Örgütsel güven kavramı, kurumun kimliğine veya benliğe olan güvenini tarif etmektedir. Küçük işletmenin sahibi ve yöneticisi aynı kişi olduğundan, güven işletme sahibinin kişiliğinde; büyük bir işletmede ise örgüt kültürü ve yöneticiye duyulan güvende yatmaktadır (Aktuna, 2007:58). Kuruma yönelik güven, çalışanların işteki görevlerine, etkileşimlerine ve deneyimlerine bağlı olarak gerçekleşmektedir (Tüzün, 2007:105). Kurumsal güveni sağlayabilmek için örgütsel adaletin oluşturulması, çalışanların isteklerinin göz önüne alınması ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi gibi konularda da hassas olunması gereklidir. Bu bağlamda örgütsel güven, çalışanlara adil davranılacağına ve etik ilişkilere maruz kalacaklarına dair oluşturulan bir inançtır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010:59).

Literatürde “güven” farklı konular altında işlenmektedir ve 1950'lerden bu yana örgütsel yönlerde değinilmeye başlanmıştır. Örgütsel anlamda yapılan araştırmalar temel olarak üç yöne odaklanmaktadır (Tüzün, 2007:100-113). Bunlar; yöneticiye güven (Tan ve Tan, 2000). Çalışma arkadaşlarına güven (Cook ve Wall, 1980; Mayer vd., 1995) ve örgüte güvendir (Tan ve Tan, 2000; Zaheer, McEvily ve Perrone, 1998).

3.4. Örgütsel Güven Boyutları

Bu kısımda yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç başlık altında örgütsel güven boyutları incelenecektir.

3.4.1. Yöneticiye Güven

Güven, örgütlerde kendi kendine oluşan bir olgu olmadığı için yönetime çok büyük bir görev düşmektedir. Yöneticiler güveni örgütün tüm üyelerinde doğru sırayla kazanması ve yönlendirmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2015:25). Örgütsel güven, sağlanan desteğe ilişkin çalışanların liderlerinin verdiği sözleri tutacağına inanmasıdır (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Bir başka ifadeyle yöneticiler örgütlerde güvenin oluşturulmasında önemli bir role sahiptirler. Bu bağlamda da yöneticisinin yönetim tarzını beğenen çalışanlar yöneticilerine duydukları güven düzeyini artırırken, beğenmeyenler ise yaşayacakları olumsuz durumların düşüncesiyle yöneticilerine olan güvenlerinin azalmasına neden olacaktır (Uslu ve Ardic, 2022: 281). Bu nedenle çalışan ve yönetici arasında gerçekleşen etkileşimler organizasyon için çok önemlidir. Çalışanların yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak görmekte ve onlara yönelik olumlu tutumlarını bir bütün olarak kurumlarına duydukları güvenle ilişkilendirmektedir. Çalışanlar

yöneticilerle olan bu etkileşim sonucunda, kuruluşlarında güven kurabilir veya bunu tamamen yok edebilir (Uysal, 2014:30).

Yılmaz (2006), yöneticilerin özgüvenlerini sağlamak için şu noktalara işaret etmektedir (Uysal, 2011:3).

- Bir örgütte, kurallar, iş ve ilkeler çalışanlara tarafsız olarak iletilmelidir.
- İletişim kanalları daima açık olmalıdır.
- Çalışanlar, kurumla ilgili duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmelidir.
- Her şey açıklıkla belirtilmeli, örtülü faaliyetlerde bulunulmamalıdır.
- Bilgiler çalışanlara eksiksiz, yanlışsız ve vaktinde iletilmelidir.
- Çalışanlar, yöneticileri ile birebir iletişimde bulunmalıdır.
- Çalışanlar, faaliyetlerin niteliğiyle alakalı yöneticilerinden bir geri dönüş alabilmelidir.

Bir yöneticinin eylemleri örgütteki işleyişe ve örgütte ki güven düzeyinin kurulmasına da doğrudan ya da dolaylı olarak etki etmektedir (Uslu, 2017:32). Topaloğlu (2010:45), yöneticilere ve yönetime olan güven arttıkça, kararlara katılım, iş doyumunu, performans artışı, örgütsel bağlılık ile devamlılığın sağlanması gibi çaba gösterme istekliliğinin de artacağı veya çalışanların çatışma ve kurumdan ayrılma arzularının ise azalacağını belirtmektedir. Çalışanları dinlemek, karar alma süreçlerine dâhil olmalarını sağlamak ve gerçekleşen durumlardan anında bilgilendirilmesi durumu yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güveni arttırmaktadır. Bu durum ayrıca üretkenliği ve örgüte olan bağlılığı da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Topaloğlu, 2010:45).

Tan ve Tan'a (2000) göre yöneticilere veya organizasyonlara yönelik hissedilen güvenin kendi nedenleri ve getirilerinin olmasının yanı sıra, birbiriyle bağlantılı yapıları da bulunmaktadır. Daha önce yapmış oldukları araştırmada, örgüte güven algısının örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi kurumun bütününe etkileyebilecek değişkenlerle ilişkilendirileceğini, yöneticiye güvenin ise yetenek, yardımseverlik ve dürüstlikle daha güçlü bir şekilde bütünleşeceğini belirlemişlerdir. Çalışmalarında yöneticilere karşı güven algısı, yenilikçi düşünceleri ve çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Örgüte yönelik güven ise kişilerin kurumlarını bırakma girişimine etki etmektedir (Tan ve Tan, 2000:241).

3.4.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgüt içinde yöneticilere veya gruplarda ki liderlere güvenmek kadar, çalışanların her gün birlikte mesai harcadığı iş arkadaşlarına güven duymaları da kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkidir (Çelik, Turunç ve Beğenirbaş, 2011:6). Çalışma arkadaşlarına güven duymak bireyin iş arkadaşlarının yeterliliğine, adil, itimat edilir ve etik davranışlar göstereceğine dair bir inanç oluşturması olarak da tanımlanmaktadır (Polat, 2013:26).

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) tanımına göre güven boyutu, belirli bir kuruma mensup bireyin meslektaşlarının davranış ve eylemlerini kontrol edememesine yönelik oluşan savunmasızlığıdır. Cook ve Wall'a (1980:39) göre çalışma arkadaşlarına güven duymak insanlar arasında ki sözlerin ve eylemlerin dürüstlüğüne karşılıklı olarak inanılması durumudur. Örgütte genellikle birbirleriyle benzer duygu ve düşüncelere sahip insanlar bir grup olarak etkileşimde bulunmaktadır. Bu grupların bir parçası olmak kişilerde sadece bağlılık oluşturmamakla birlikte saygı duyulma, kabul görme gibi sosyal ve psikolojik açıdan da bir etki yaratmaktadır. Bir grup içindeki sosyal ilişkiler sağlıklı temeller üzerine kurulursa, çalışanlar arasındaki güven ilişkileri de olumlu yönde etkilenebilmektedir. Bu bağlamda birbirine güvenmeyen ekiplerin ortak bir hedefe doğru ilerlemesi beklenmemektedir. Kurumda ki ilişkiler arasında bir güvensizlik duygusunun oluşması, çalışanların iş ortamından soyutlanmasına yol açmaktadır. Bu sebeple çalışanların sadece yöneticilerine değil iş arkadaşlarına olan güveni de örgütsel güvenin bir başka boyutu olarak kabul edilmektedir (Topaloğlu, 2010:45-46).

Tan ve Lim'e (2009:9) göre beraber çalışan kişiler arasında güvenin oluşmasının örgüte olan güvenilirliği de pozitif yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Bu durum beraberinde çalışan bağlılığı ile performans artışını da getirmektedir. Cook ve Wall (1980:39) da örgüt içindeki kişi ve gruplar arasındaki güvenin, çalışan devamlılığının ve refahının oluşmasında son derece önemli etkisinin olduğuna dikkat çekmektedir. Doğru açık bir iletişim; iş arkadaşını dinleme, işbirliği kurma gibi etkileşimler, farklı fikirlerin oluşmasına neden olmakta ve bu durum bilgiye dayalı güveni geliştirmektedir. Ayrıca bu konudaki geri bildirimler işletmenin bir çalışanı olarak duyulan gururunu da arttırarak, ait olmaktan doğan genel güveninin oluşmasına da katkı sağlayacaktır (Eroğlu, 2015:54).

3.4.3. Örgüte Güven

Kurum ortamında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimler önemli görülmektedir. Bir örgütte etkileşimin önemli bulunmasının temel nedeni, çalışanın kurumu temsil ettiğine olan inancı ve yöneticisine duyduğu güvenin, bir bütün olarak örgüte duyduğu güvenle genelleştirmesidir (Çeliker, 2014:68). Bu bağlamda örgüte duyulan güven, çalışanlar içinde kurulan güven ortamının yansıtıcısıdır. Öte yandan güven iklimi ise, ekip çalışmasını, liderliği, hedeflere ulaşmayı, performansı, çalışanların memnuniyetini ve sadakatini yükseltmektedir. Çalışanlar tarafından kurulan güven iklimi belirtilenlerin dışında yeni ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesinde de rol oynamaktadır (Çelik, Turunç ve Beğenirbaş, 2011:6).

Örgütte güven, kişiler arasında veya kişi örgüt etkileşiminden kurulan ve örgütsel güvenin gerçekleşmesine neden olan bir davranıştır (Uslu ve Ardıç, 2013: 315). Polat (2013:24)'a göre örgütlerde güvenli bir ortamın yaratılabilmesi için yaşanan belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve etik dışı davranışların yaşanmaması gerekmektedir. Güvenli bir ortam olduğu takdirde ise çalışanlar arasındaki bağlılığın artacağı ve örgütsel verimliliğin optimum düzeye yükselebileceği belirtilmektedir. Güven, kişilerin organizasyondaki davranışlarından ötürü etkisiz kalma arzusudur. Yaşanan bu durum örgütsel faaliyetlerin üyelere açıkça iletildiği takdirde sağlanabilmektedir (Tan ve Lim, 2009: 50). Örgüte güven, dürüst, adil operasyonlar ve huzurlu bir çalışma alanlarının sağlanmasıyla kazanılabilmektedir. Liderlerin bağlılık oluşturmaya çalıştığı, işe alım ve uyumun önemli görüldüğü örgüt yapılarında; çalışanların ilgi ve alaka göstermemesi durumu güven sorunlarının doğmasına, performans değerlendirmelerinin aksamasına, çalışan gereksinimlerinin ise yakından takip edilmemesine neden olmaktadır (Kumdacı, 2018:15). Güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, yenilikçi ve çevreye karşı daha uyumlu oldukları gözlemlenmektedir (İşcan ve Sayın 2010:202).

Tan ve Tan (2000:241)'a göre, kuruma duyulan güvenin algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet gibi tüm kurumu etki altına alan faktörlere bağlı olabileceğini, yöneticilere duyulan güvenin ise yetkinlik ve yeterlilik gibi yakınsal değişkenlerle ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Korkmazyürek (2020:54), örgütsel güvenin gelişimine neden olan bireysel ve örgütsel unsurların olduğunu belirtmektedir. Başka bir tanıma göre, çalışanların örgüte yönelik olan güvenlerini sürdürebilmeleri için onlara yönelik adil bir maaş teklifinde bulunması veya başarılarının eninde sonunda takdir

edileceğine dair karşı tarafa güven aşılması gerekmektedir. Tam tersi bir durumla karşılaşıldığında ise çalışanların örgütlerine olan güvenlerinde bir değişiklik yaşanabilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:146).

3.5. Örgütsel Güven Modelleri

Kurum içerisinde güvenin öneminin anlaşılmasıyla birlikte yönetim araştırmacılarının örgütsel güveni anlamaya yönelik çalışmaları da artmaya başlamıştır. Literatür kaynak alındığında örgüt ortamında çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine olan güvenlerini değerlendirmek üzere birçok model geliştirilmiştir. Bu bölümde Mishra'nın güven modeli, Bromiley ve Cummings'in güven modeli, Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd güven modeli ve Mayer, Davis ve Schoorman'ın örgütsel güven modeli üzerinde durulacaktır.

3.5.1. Mishra Güven Modeli

Bireysel güven, bireyin kişisel bağlantıları ve davranışlarıyla ilgili beklentilerini yansıtmaktadır. Örgütsel güven ilişkileri ise roller ve eylemlere yönelik olumlu beklentilerdir. Mishra, kurumlar ve bireyler için etkin dört boyutlu bir modelle, güven algısı oluşturduğunu savunmaktadır (Tüzün, 2007:110).

Mishra (1996) güven “bir tarafın diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduğu inancına dayanarak savunmasız kalma isteği” olduğunu belirterek dört farklı güven boyutu tanımlamaktadır. Bunlar:

1. Yeterlilik (competence)
2. Açıklık (openness)
3. İlgililik (concern)
4. İtimat edilirlilik (reliability) olarak belirtilmiştir (Mishra, 1996:5). Aşağıda Tablo 4’de belirtilen bu boyutların tanımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4: Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlik	Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır.
İtimat Edilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır.
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır.

Kaynak: Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yeterlilik, bireyler ile örgütler arasında var olan bir güven boyutudur. Özellikle kurumların kapasitesi ve örgütler arası güven, değişim ilişkileri bağlamında tartışılmaktadır. Kuruluşlar, yöneticiler, astlar ve diğer üst düzey yöneticileriyle güvene dayalı ilişkiler kurar ve burada güven yeterliliğin bir parçası olarak tanımlanır. (Mishra, 1996:6).

Açıklık boyutu, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkisini dürüstlük algıları açısından tanımladığı için diğer boyutlardan daha önemli görülmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde açıklık algılanması liderler veya yöneticiler tarafından oluşturulacağı da belirtilmektedir (Mishra, 1996:7). Bunun nedeni örgüt içerisinde paylaşılan bilginin samimi, uygun ve açık bir şekilde aktarılıp aktarılmadığını sağlamakla görevli kişilerin liderler ya da yöneticiler olmasıdır (Kâhya, 2013:134).

Mishra (1996:7-8) ilgililik açısından güveni sadece hiyerarşik ilişkilerde değil, aynı hiyerarşi içerisinde ki bireyler arasında da geçerli olmaktadır. İlgililik boyutunda çalışanlar işlerini yaptıkları sırada karşılaştıkları yardımseverlik duygularını, empati kurmayı ve güvenilirliği içermektedir ve bu ilişki yüksek seviyede örgütsel güvenin oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Kâhya, 2013:135).

İtimat edilirlik boyutu, güvenilir, dürüst ve ölçülebilir davranış beklentilerini içermektedir. Söylemlerdeki, eylemlerdeki tutarlılık ve uygunluk durumları güvenin oluşumunu sağlamakta, tutarsızlık durumu ise güven düzeyini düşürmektedir. Başka bir ifadeyle, bir yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, itimat edilebilirliği ile tanımlanmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki, tutarlı davranışlarla sağlanmakla ve alınan kararlar bu durumlardan etkilenmektedir (Tüzün, 2007:111).

3.5.2. Bromiley ve Cummings Güven Modelleri

Model, bir örgütteki yüksek ve düşük güven ilişkilerinin sonuçlarını ölçmeye yöneliktir. Çalışanların kurumlarına olan güven algılarındaki değişiklikleri değerlendiren bilim insanları, örgütsel ve bireysel güven anlayışında herhangi bir ayrıma gitmemektedir. Bireysel güven, kişinin kendi ilişkileri ve davranışlarıyla ilgili beklentilerini içermektedir. Bromiley ve Cummings'e (1996:304) göre bireylere güvenmenin nedenlerinden biri kişilerin kontrol ve teşvik sistemi içerisinde çalıştığını bilmektir, bu durum bireyin aldatıcı eylemlerde bulunmasını zorlaştırmaktadır.

Bromiley ve Cummings (1996:305) çalışan davranışlarını tanımlamaya yönelik olarak güveni, duygusal, bilişsel ve niyetel olmak üzere üç boyutta incelemektedir. Tablo 5'de bu boyutlara yer verilmiştir.

Tablo 5: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

GÜVEN BOYUTLARI	GÜVEN PARÇALARI			
		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde Tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Kaynak: Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (Oti): Development And Validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, 2–330. Sage Publications.

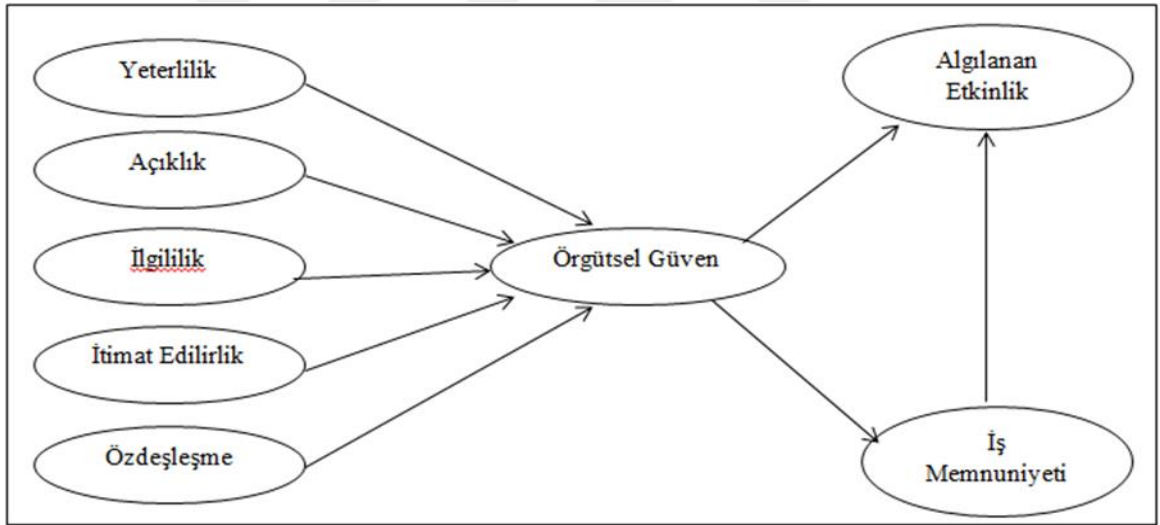
Bromiley ve Cummings'e göre güven, bir bireyin veya grubun başka bir birey veya grup hakkındaki ortak inançları olarak nitelendirilmekte ve güvenin (a) net ya da belirsiz durumlarda samimi olma girişimi, (b) herhangi bir görüşmede doğruyu söyleyeceğine dair inanç geliştirmesi, (c) elverişli şartlar elde edildiğinde dahi diğer tarafın durumundan faydalanılmaması gerektiğini belirtmektedirler (Bromiley ve Cummings, 1996:303).

Bromiley ve Cummings bireyin güven tanımının ilk boyutunu oluşturan açık veya gizli taahhütlere uygun olarak iyi niyetli “güvenilir davrandığını” ya da bağlılığı gerçekleştirmeye yönelik harekete geçtiğini savunmaktadır. Tanımın ikinci boyutu, güvenli bir bireyin eylemlerinin istek ve arzularıyla tutarlı olduğunu ileri sürerken, tanımın üçüncü boyutu güvenli bireyin pragmatik olmadığını savunmaktadır (Bromiley ve Cummings, 1996:303).

3.5.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Bu çalışmada, Mishra'nın (1996) dört farklı güven boyutuna; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern), (d) itimat edirlilik (reliability) ve son olarak özdeşleşme (identification) boyutunu da eklemektedir, böylece beş boyutlu bir model ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni boyutta, çalışanların örgütsel değerleri, ilişkileri, deneyimleri, inançları ve normları ne ölçüde paylaşıldığı temsil edilmektedir (ShockleyZalabak, Ellis ve Winograd, 2000:35). Özdeşleşme boyutu, bireylerin örgütle nasıl güçlü ilişkiler geliştirdiği ve nasıl başa çıktıkları ile ilgilidir. Bu düşünceye göre çalışanlar, kurumlarıyla özdeşleştiği zaman güven düzeyleri ve etkinlik algıları daha yüksek olacaktır. Bunun aksinin gerçekleştiği bir durumda çalışanlar kendilerini örgüte yönelik yabancılaşmış hissedecek ve daha düşük düzeyde etkililik ve güvenilirlik algılama eğiliminde olacaklardır (Ellis ve Shockly-Zalabak, 2001:384).

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000) çalışmasında, örgütsel güven ve ilişki içerisinde olan unsurları şekil 2'de yer verilmiştir (Tüzün, 2006:42).



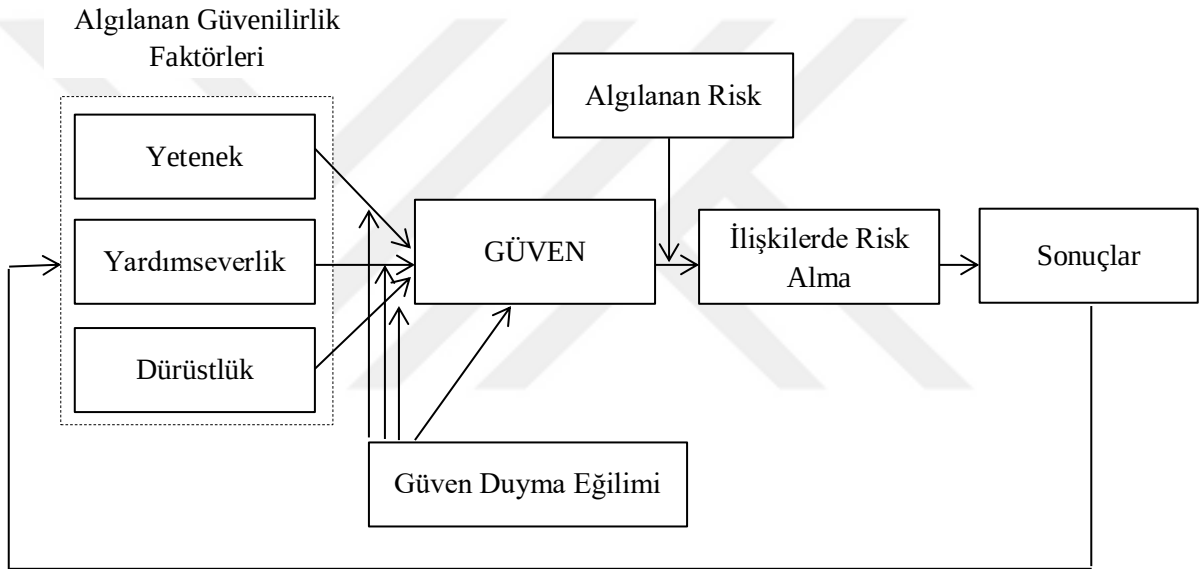
Şekil 2: Örgütsel Güven ve İlişki İçerisinde Olan Unsurları, İş Memnuniyetini Ve Algılanan Örgütsel Etkinliği

Kaynak: Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şekil 2' de görüldüğü üzere örgütsel güveni yeterlilik, açıklık, dürüstlük, ilgililik, itimat edirlilik ve son olarak özdeşleşmenin doğrudan etkilediği görülmektedir. Buna ek olarak da örgütsel güven oluşumunun algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de bir etkisinin olduğu görülmektedir.

3.5.4. Mayer Davis ve Scharman'ın Güven Modeli

Yaklaşım diğer belirtilen modellerden farklılık göstermektedir. Bu modelde, örgütsel ortamda karşılıklı güvenin etkin bir şekilde oluşturulabilmesinin özellikleri üzerinde durulmakta ve ilişki içinde olan kişiler güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayrılmaktadır. Öte yandan modelde, örgütteki risk ve güven ilişkisi de incelenmektedir. Modelde güvenin oluşması için üç unsur üzerinde durulmakta ve bunlar; güvenenin özellikleri (güven eğilimi), güvenilenin özellikleri (yetenek, yardımseverlik, doğruluk) ve risk alma olarak ifade edilmektedir (Altuntaş, 2008:17). Şekil 3'de Mayer ve Arkadaşlarının Güven Modeline yer verilmektedir.



Şekil 3: Mayer ve Arkadaşlarının Güven Modeli

Kaynak: Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy Of Management Review*, 20(3), 709-734.

Güvenme eğilimi deneyimler, kişilik tipleri ve kültürel özelliklerden dolayı kişiden kişiye farklılık gösteren bir kavramdır. Güvene olan eğilim kişinin karşısındaki hakkında herhangi bir bilgi olmadan ne kadar güvenebileceğini de içermektedir. Yetenek, belirli bir alandaki beceri veya kabiliyetleri içermektedir. Güvenilir bir kişi, yetenekli olduğu alandaki kabiliyetlerini kullanarak o alanla ilgili diğer bireylerin güvenlerini kazanmaya çalışmaktadır. Bu düşüncedeki insanların dışarıdan hiçbir beklentiye girmeden doğrudan yardıma istekli oldukları belirtilmektedir. Bu bağlamda yardımseverlik, modelin ayrılmaz bir parçası olan kişisel bir yönelimdir. Doğruluk ile güven arasındaki ilişki, güvenilen tarafın, güvenenin kabul edilebilir kıldığı bir dizi ilkeye bağlı olduğuna dair inancını içermektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:715-720). Bu üç unsurun ilişkisine bakıldığında yetenek, yardımseverlik ve

dürüstlük güvenmek için önemlidir ve her biri diğerlerinden bağımsız ya da birlikte olarak değerlendirilmektedir.

Algılanan risk güven modelinin önemli bir bileşenidir. Örgüt ortamında, güvenilen kişinin güvenmek için hiçbir şeyi riske atmasına gerek yoktur, ancak güven temelinde devam etmek için riski kabul etmesi gerekmektedir. Bu güven davranışları arasındaki temel fark, riski almaya "istekli olmak" ile riski "üstlenmek" arasındadır. Kişinin karşı tarafa duyduğu güven düzeyinin yüksek olması risk alma davranışını da doğru orantıda etkilemektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:724-725).

3.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Güven, kurum içinde ikili temaslarda bulunulması gereken etkili bir kavramdır. Literatürden elde edilen sonuçlara göre, örgütte güvenin sağlanması, yöneticiler için adil bir ortam yaratılması ve kurumun kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması için çalışanlara gerekli sorumluluklar verilmelidir (Kodra, 2018:48).

Örgütsel güvenin sonuçlarından birinin de örgütsel bağlılık olduğu varsayılmaktadır (Cook ve Wall, 1980; Rousseau vd., 1998). Örgütsel güvenin çalışanlar üzerindeki diğer etkileri ise şunlardır: örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma, iş doyumunu ve işbirliğinde önemli gelişmeler göstermedir (Becker vd., 1996; İşcan ve Sayın, 2010).

Lewicki ve Bunker'a göre (1996:114-139) örgütlerde güven ortamı oluşturmanın kurum ve işgörenler açısından pek çok yararı vardır. Güven duygusunun bulunduğu bir örgütte ilerlemeye açıklık, güçlü iletişim ve kurumsal rantabilite başarımlarının gelişmiş olması oldukça muhtemeldir. Kurumda örgütsel güven algısının oluşması, ortaya çıkabilecek problemlerde çözüm bulmakta, girişimcilik motivasyonunu arttırmakta ve departmanlar arasındaki iletişimi sağlayıp birbirleriyle daha uyumlu çalışmayı sağlamaktadır. Örgütsel güven, bireylerin arasındaki iletişimi ve bağlılıklarını geliştirmektedir. Tüm bunlardan dolayı örgütsel güven, bireyleri kuruma bağlı tutar ve akıllarında olumlu düşünceler barındırmalarını sağlar (Gülbahar, 2020:46).

Örgütsel güven sonuçları yıllarına ve araştırmacılarına göre ayrıştırılarak tablo 6 ile özetlenmiştir.

Tablo 6: Örgütlerde Güvenin Sonuçları

GÜVENİN SONUÇLARI	ARAŞTIRMACILAR
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O Reilly, 1994; Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli karlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie- Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair veStamand,1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Kaynak: Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). "Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları". *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.

Güven derecesi yüksek örgütlerde aşağıdaki özellikler dikkat çeker (Tekingündüz, 2012:5960);

- Çalışanların moralleri yüksektir,
- Bireyler takım halinde çalışmayı tercih eder,
- Örgütte yönetsel problem çözme etkililiği artmaktadır,
- Artan iş verimliliği gelişmektedir,
- Merkezileşme derecesi azalır, iç kontrol daha belirgin hale gelir,
- Organizasyona karşı daha yüksek sorumluluk duygusu oluşur,
- Örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırırken çalışan devrini ve devamsızlığı azalttı,
- Çalışanlar daha başarılı, yenilikçi ve duruma daha kolay uyum sağlarlar,
- İnsanlar çevrelerine güvenmeye başladıkları zaman kendilerini daha rahat ifade edebilirler,

- Örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir, motivasyon ve performans iyileşir,
- Uyum ve işbirliği teşvik edilerek kaos azaltılır ve iç ilişkiler daha etkin hale getirilir,
- Güvenli bir iş ortamı değişime ve gelişime olanak tanır.

Güven düzeyi düşük örgütlerde ise şu özellikler dikkat çekmiştir (Tekingündüz, 2012: 58);

- İş yerleri genellikle sessiz olsada çalışanların enerjisi ve bağlılığı düşüktür,
- Statüye çok önem verirler, kararlar yukarıdan aşağı iletilir,
- İnsanlar her zaman işlerine dalmış durumdadırlar,
- Çalışanlar, cezalandırılacaklarını veya işten çıkarılacaklarını düşündükleri için şikâyet etmeleri gereken durumlarda bile şikâyet etmekten kaçınırlar,
- Güçlendirilmiş merkezileşme, katı dış kontrollerin getirilmesi,
- Düşük çalışan enerjisi ve bağlılığı,
- Herhangi bir değişiklik şüphe ve endişeye neden olabilir,
- Birçok bürokratik kural vardır,
- Bireyler arası ilişkilerde ve sorunların algılanmasında yanlışlıklar veya çarpıklıklar olabilir,
- İş akışını büyük ölçüde gözlemlemek ve izlemek,
- Bireyler kişisel çıkarlar peşinde koşarlar, bu nedenle ekip çalışmasından kaçınırlar, bağımsız olmak isterler,
- Örgütsel performans ve örgütsel bağlılık seviyeleri düşük düzeydedir,
- Çalışanların kurumdan ayrılmaya istekli olmaları, devamsızlık ve çalışan devir hızı yüksektir.

BÖLÜM 4: DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmında çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyi üzerinde bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere; araştırmanın önemi, amacı, hipotezleri, veri toplama araçları, örneklem seçimi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere değinilecektir. Daha sonra analizlerden elde edilen bulgular raporlanacaktır.

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Değişimin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz dünyasında çalışanlar kendilerini örgütlerine ait hissetmek isterler. Çalışanların değişim karşısında bir aidiyetlik duygusu hissetmesini sağlayacak olan kişiler ise liderlerdir. Günümüzde eski liderliklerin yerini değişime ayak uyduran yeni ve dinamik bir liderlik tarzı olan dönüştürücü liderler almaktadır. Kurum içerisinde liderlik özelliklerinin yanı sıra çalışanların örgütsel desteği nasıl algıladıkları ile birlikte bunun örgütsel güven algılarını nasıl ve ne şekilde etkileyebileceği de son derece önemlidir. İşletme verimliliği açısından da önemli görülen bu konuda çalışanların gösterdikleri performans veya karşılaştıkları sorunlar karşısında ne derecede örgütsel destek algıladıkları ve örgütlerine ne kadar güvendikleri de ayrı bir önem teşkil etmektedir.

Dönüştürücü liderlik davranışı gösteren kişiler, çalışanları arasında bir vizyon ve amaç duygusu oluşturarak onların saygısını ve güvenini kazanmaktadır. Bu güven duygusu, çalışanlarda koşulsuz bir inanç yaratmakta ve onları liderleriyle özdeşleştirmektedir (Aucamp, 2014). Örgütler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yazılı olmayan sözleşmelerde, bağlılık ve yüksek performans gibi olumlu davranışlar sergilemelerini beklerken, çalışanlarda işverenlerinden güven ve örgütsel destek beklemektedir (Turunç ve Çelik, 2010:185). Örgütün ve liderlerin kendilerine yüksek düzeyde destek sağladığına inanan çalışanlar, karşılaşılabilecekleri herhangi bir durumda destek göreceklarini önceden bilirler (Büyükyılmaz ve Çakmak, 2014:585).

Bu nedenle çalışmanın temel amacı, çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada

Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güvenin tüm alt boyutları üzerindeki etkileri de incelenecektir. Ayrıca araştırmanın bir diğerk amacı çalışanların örgütsel güven algılarının yaş, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma süresi açısından da farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıdaki araştırmalar ve bilgiler ışıkında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

4.2.1. Dönüştürücü Liderlik ve rgtsel Güven İlişkisi

Dönüştürücü liderler, daha fazla etkileşimde bulunarak çalışanlarla olan ilişkilerini geliştirir ve aralarındaki güven duygularını ise st düzeye çıkartmaktadırlar (Jung, 2000:951-952). Bu bağlamda çalışanlar bu tür liderlik eylemleri gösteren kişilere daha fazla güven duymaktadır (Kâhya, 2013:160). Davranışsal liderlik teorisyenlerinin bazı tanımlarında farklılıklar olsada üzerinde hemfikir oldukları bir nokta ise liderlerin takipçileriyle olan ilişkilerinin merkezine karşılıklı güveni yerleştirmesi durumudur (Dede, 2019: 1928).

Dirks ve Ferrin (2002:623) araştırmalarında, güvenin bireyin dönüştürücü liderlik özellikleri ile çalışan tutumları arasında aracılık ettiğini bulgulamıştır. Çalışanlar, işverenlerinden dönüştürücü liderlik ve iyi bir etkileşim algıladıklarında, daha yüksek düzeyde güvene sahip oldukları çalışmalarda ortaya çıkmaktadır (Jena, Pradhan ve Panigrahy, 2018:1). Başka bir çalışma ise dönüştürücü liderlik ve şeffaf iletişimin, örgütün çalışanlara olan güveni ile pozitif ilişkili olduğunu ve bu durumun da çalışan değişimini olumlu etkilediğini göstermektedir (Yue, Men ve Ferguson, 2019). Başka bir araştırmada dönüştürücü liderliğin, takipçilerin değerlerinin ve başarılarının üzerinde derin bir etkisi olduğu dşnlmekte ve onları rol model olarak kullanmaktadırlar (Shamir, House ve Arthur, 1993:577).

Dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel güven düzeyinin etkisinin yanı sıra ilgili literatür incelendiğinde kişiler ve örgütler arasındaki güven üzerinde de olumlu bir etkisi olabilmektedir (Jung, 2000; Trong Tuan, 2012; Naktiyok, 2015; Kahya, 2013).

H₁: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları örgütsel güven düzeylerini pozitif etkilemektedir.

H_{1a}: Çalışanların dönüştürücü liderlik algısı yöneticiye güven düzeyini pozitif etkilemektedir.

H_{1b}: Dönüştürücü liderlik algısı çalışma arkadaşlarına güven düzeyini pozitif etkilemektedir.

H_{1c}: Dönüştürücü liderlik algısı örgüte güven düzeyini pozitif etkilemektedir.

4.2.2. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven İlişkisi

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt adına yapılan tüm çabalarını dikkate alarak ödüllendirmekte ve onların tüm sorumluluklarını yerine getirme konusunda örgüte olan güvenlerini geliştirerek hesaplanmış katılımı arttırmaktadır (Sezgin, 2015:20). Bu bağlamda, çalışanlar üretken performanslarının ödüllerle destekleneceğine inanırken, kuruluşlarda buna yönelik yeterince ödüllendirmenin güven oluşturduğuna inanmaktadır. Taraflar bu ilişkileri koparırsa durum riskli hale gelebilmektedir (Kestek, 2016:8). Ayrıca çalışanların değerlerine, inançlarına saygı duymak, destek olmak, onları kabul etmek, yardımcı ve hemfikir olmak gibi kişilerarası iyi davranışlar sergilemek de güven ortamının oluşturulmasında katkı sağlayabilmektedir (Başaran ve Akbaş, 2016:24). Bu bağlamda bireyin performansını ve dolayısıyla örgütün verimliliğini etkileyen bu karşılıklı ilişkiler örgütsel destek kavramının yanı sıra güven kavramı içinde oldukça önemlidir (Özek, 2016:3).

Eisenberger ve diğerlerine (1990:57) göre kurumların çalışanların çabalarına karşılık destekte bulunması, çalışanın örgüte olan güven düzeylerini etkilemektedir. Blau'ya (1964) göre sosyal değişim ilişkileri güvene dayanmakta ve çalışanla güven kurma anlamına gelen uygulamalarda algılanan örgütsel destek ile ilişkilendirilmektedir (Wayne vd., 2002:592). Ghani ve Hussin (2009:123) de güvenin, algılanan örgütsel destek ile önemli bir ilişkisinin olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel destek algılarının güven duygularına ve değişim ilişkilerinin niteliğine de etki edebileceğini belirtmektedirler. Doğru'ya (2016:26) göre örgütlerin çalışanları desteklemek için geliştirdikleri politikaların varlığı, onların işlerinde ilerledikçe ödüllendirilebileceği beklentisi içerisine girmelerini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, örgüt politikalarında terfi veya ücret artışı gibi alanlarda hangi ilkeleri kullandığını netleştirirse çalışanların örgütlerine olan güvenleri de olumlu bir yol izleyecektir.

Dirks ve Ferrin (2012) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlikten sonra önceden var olan güven arasındaki en yüksek ilişkinin örgütsel destekle sağlandığını bulgulamaktadır. Bai, Lie ve Xi (2012) de çalışmalarında örgütsel destek algısının güveni pozitif olarak etkilediğini belirtmektedirler. Türkiye’de Kestek (2016) algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulgulamaktadır. Özek (2016) de benzer şekilde, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven değişkenleri arasında olumlu bir ilişki tespit etmektedir. Eğriboyun (2013), Celep ve Yılmaztürk (2012) öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel güven ile örgütsel destek arasında olumlu bir ilişki bulgulamaktadırlar. Aksoy (2017) ise algılanan örgütsel adalet ve yönetsel desteğin astların örgütsel güven algıları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmaktadır.

Alanyazında algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ertürk, 2010; Uzun, 2018; Shukla ve Rai, 2015; Ristig, 2009).

H₂: Çalışanların örgütsel destek algıları örgütsel güven algısını pozitif etkilemektedir.

H_{2a}: Çalışanların örgütsel destek algıları yöneticiye güven düzeyini pozitif etkilemektedir.

H_{2b}: Çalışanların örgütsel destek algıları çalışma arkadaşlarına güveni pozitif etkilemektedir.

H_{2c}: Çalışanların örgütsel destek algıları örgüte güven düzeyini pozitif etkilemektedir.

Yazında dönüştürücü liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara da rastlanılmıştır. Örgütün bir temsilcisi olarak görülen dönüştürücü liderler, çalışanlarına olumlu muamelede bulunur, ihtiyaçlarını karşılar ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak algılanan örgütsel desteğe yol açmaktadır (Suifan, Abdallah, ve Al Janini; 2017).

Öztürk (2022:23) öğretmenler üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik davranışlarının algılanan örgütsel destek ile pozitif bir ilişkide olduğunu ve ayrıca üzerinde bir etkisinin olduğuna ulaşmıştır. Lin, Jiang ve Cheng (2007:10) yaptıkları araştırmada da dönüşümcü liderlik ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu bulgulamıştır.

Yazında dönüştürücü liderlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Akar, 2017; Zaim ve Tarım, 2015; Suifan, Abdallah, ve Al Janini; 2017).

H₃: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları algılanan örgütsel destek düzeylerini pozitif etkilemektedir.

Literatür incelendiğinde çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel güven algılarının da arttığı belirtilmektedir (Yazıcıoğlu, 2009; Büte, 2011; Naktiyok, 2015; Ballı ve Üstün, 2017). Buna karşın bir kısım çalışmada ise eğitim düzeyi ile örgütsel güven arasında bir ilişki tespit edilememiştir (Taşkın ve Dilek, 2010;). Araştırmaların bazılarında çalışma süresi ile örgütsel güven arasında farklılıklar bulunmuştur. Buna göre bazı araştırmaların sonucunda çalışma süresi arttıkça çalışanların örgütlerine olan güvenleri de artmış (Polat ve Celep, 2008; Büte, 2011) bazılarında ise çalışma süresi ile güven arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılamamıştır (Taşkın ve Dilek, 2010; Ballı ve Üstün, 2017). Son olarak yazında yaş ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu belirten araştırmalara rastlanıldığı görülmüştür (Taşkın ve Dilek, 2010; Ballı ve Üstün, 2017; Naktiyok, 2015).

H₄: Çalışanların örgütsel güven algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanların örgütsel güven algıları yaş durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₆: Çalışanların örgütsel güven algıları örgütteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Çalışmada nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Veriler online anket yoluyla elde edilmiştir. Veriler 2022 yılının Mart ve Nisan aylarında toplanmıştır. Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla tasarlanan anket çalışması 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin her bir bölümü hazırlanırken mümkün olduğunca konuyla ilgili daha önce çalışılmış, geçerli ve güvenilir olduğu bilinen, ülkemizde de test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır.

Anket formunun ilk bölümünde “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği” için Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdiği, İşcan’ın (2002) Türkçe’ye uyarladığı ölçek

kullanılmıştır. Ölçek toplam 23 ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği Mert, Dördüncü ve İncaz (2019) tarafından da test edilmiştir. Anket uygulanmadan önce ilgili literatürde konuyla alakalı diğer anketler incelenmiş ve temel kavramlar tespit edilerek ifade düzgünlüğü sağlanmıştır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile elde edilmiştir (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin ikinci kısmında, çalışanların örgütsel destek algılarını ölçmek üzere Eisenberger ve diğerleri tarafından 1997’de sadeleştirilen 8 maddelik “algılanan örgütsel destek ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha katsayısına göre $\alpha=0.90$ olarak bulunarak uygulanabilir olduğu ispatlanmıştır. Türkiye’de yapılan örgütsel destek araştırmalarında ise ölçeğin Cronbach Alpha değerleri $\alpha=.83$ (Çakar ve Yıldız, 2009) ve $\alpha=.88$ (Uçar, 2009) olarak tespit edilmiştir. Ölçekte, 6 adet normal (“ Kurumum, benim amaç ve değerlerime saygı duymaktadır.”) gibi ve 2 adette ters skorlu soru (“Fırsat bulduğu takdirde, çalıştığım kurum iyi niyetimi kötüye kullanır” ve “kurumum, beni umursamaz”) olarak bulunmaktadır. Ayrıca ilgili ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Yokuş (2006) tarafından yapılmıştır. Toplamda 8 ifadeden oluşan bu ölçeğin cevapları 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin üçüncü kısmında, örgütsel güven düzeyini ölçmek için Omarow (2009) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α) 0.96 olarak bulunmuştur. Ölçek, Uslu’nun (2013) çalışmasında güvenilirliği (Cronbach α :0.92) ve geçerliliği test edilerek yazında yerini almıştır. Ölçek toplam 22 ifadeden oluşmakta olup ilk 10 soru yöneticiye güven, 10-15 arasındaki 5 soru çalışma arkadaşlarına güven ve son 7 soru ise örgüte güven boyutlarını ölçmektedir. Ölçek 5’li Likert biçiminde oluşturulmuş olup 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yer verilmiştir.

Anketin dördüncü kısmında katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurumlarındaki çalışma süreleri gibi demografik değişkenleri belirlemeye yönelik bazı sorular yöneltilmiştir.

4.4. Araştırma Örneklem Seçimi ve Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak Türkiye genelinde 18-65 yaş arasında özel veya kamu sektöründe çalışan farklı meslek gruplarına dâhil beyaz ve mavi yakalı 390 çalışan katılmıştır. Toplam dağıtılan 430 anketin geri dönüş oranı %90 olmuştur. Anketlerden 15'inin eksik doldurulduğu ve 25 tanesinin ise gelişigüzel okunmadan cevaplandırılmış olmasından dolayı 40 anket çıkartılmış olup, 390 anket analize elverişli görülmüştür. Araştırmada kolayda örnekleme tekniği benimsenmiştir. Online anket formu oluşturularak, linkin mail ve sosyal medya hesapları vasıtasıyla çalışan kişilere ulaştırılmasıyla veriler elde edilmiştir.

Veriler IBM SPSS Statistics 23 programı vasıtasıyla; bağımsız örneklem t-testi, Anova testi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizleri ile yapılmıştır. Elde edilen bilgi ve verilere dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

4.5. Bulgular

Bu kısımda istatistiksel yöntemlerin verilerine yer verilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizlerine yer verilmiştir.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma sürecine dâhil edilen farklı iş kollarına tabi, kamu ve özel sektörde çalışmakta olan 390 çalışan ile anket çalışması yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler tablo 7'de yer verilmektedir.

Tablo 7: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	230	59,0
	Erkek	160	41,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	4	1,0
	Lise	17	4,4
	Önlisans	34	8,7
	Lisans	222	56,9
	Lisansüstü	113	29,0
Sektör	Kamu	115	29,5
	Özel	275	70,5
Çalışma Süresi	0-2 yıl	211	54,1
	3-5 yıl	81	20,8
	6-8 yıl	37	9,5
	9-11 yıl	19	4,9
	12-14 yıl	16	4,1
	15 yıl ve üzeri	26	6,7
Meslek	Muhasebe	35	9,0
	Mühendis	39	10,0
	Psikolog	33	8,5
	Öğretmen	48	12,3
	Memur	23	5,9
	Akademisyen	26	6,7
	Sağlık Personeli	42	10,8
	İnsan Kaynakları Personeli	15	3,8
	Orta Düzey Yönetici	12	3,1
	Pazarlama Personeli	33	8,5
	Mimar	12	3,1
	Uzman-Tekniker	18	4,6
	Diğer	54	13,8
Total		390	100
		Ortalama	
Yaş		29,80	
Gelir		7483,18	

Araştırmaya katılan 390 kişinin cinsiyet değişkenlerine göre %59'unu kadınlar, %41'ini ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımları incelendiğinde çalışmaya katılan ilköğretim mezunu sayısı sadece 4'tür. Bu toplam katılımcıların %1'ini oluşturmaktadır. Katılımcılardan %4,4'ü lise, %8,7 ön lisans, %56,9'u lisans ve %29'u ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Tabloya genel olarak bakıldığında katılımcıların eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Çalışma süresi sorusuna yanıt veren katılımcıların %54,1'i 0-2 yıl arasında çalışan, %20,8'i 3-5 yıl arasında çalışan, %9,5'u 6-8 yıl arasında çalışan, %4,9'u 9-11 yıl arasında çalışan ve %4,1'i 12-14 yıl arasında çalışan kişilerden oluşmaktadır. 15 yıl ve üzeri çalışan sayısı 26 kişi olup bu sonuç tüm katılımcıların %6,7'sini oluşturmaktadır.

Katılımcıların sektör dağılımlarına baktığımızda %29,5'u kamu da çalışırken %70,5'u özel sektörde çalışmaktadır. Katılımcıların kurumlarında çalıştıkları pozisyona göre dağılımları incelendiğinde %9'u muhasebe personeli, %10'u mühendis, %8,5'psikolog, %12,3'ü öğretmen, %5,9'u memur, %6,7'sini akademisyen, %10,8'ini sağlık personeli, %3,8'ini insan kaynakları sorumluları, %3,1'ini orta düzey yönetici, %8,5'ini pazarlama sorumluları, %13,8 ise diğer, %3,1'i mimar ve %4,6'sı da uzman-tekniker pozisyonlarında çalıştığı görülmüştür. Katılımcıların yaş ortalaması 30'a yakındır. Katılımcıların gelirlerine ilişkin verilere bakıldığında ise ortalama gelir düzeyi 7483,18 TL olduğu görülmektedir.

4.5.2. Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda ölçeklerin güvenilirliği test edilecektir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Buna göre, ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi

Ölçekler	N	Cronbach's Alpha
Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	23	0,966
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	8	0,872
Örgütsel Güven Ölçeği	22	0,965
Yöneticiye Güven Boyutu	10	0,961
Çalışana Güven Boyutu	5	0,924
Örgüte Güven Boyutu	7	0,902

Güvenilirlik, bir anket içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi hesaba katan bir ölçünün iç tutarlılığıdır. Birçok araştırmacı, Cronbach Alfa istatistiğini kullanarak değişkenlerin iç tutarlılığını değerlendirmektedir (Öztürk, 2016:61). Cronbach's Alpha için 0.60'ın üzerindeki değerler ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu, 0.80'in üzerindeki değerler ise yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Doğru, 2016:120). Buna göre tüm ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 8'de görüldüğü üzere Dönüştürücü Liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri %96,6; Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği %87,2; Örgütsel Güven Ölçeği %96,5'dir. Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye Güven Boyutu %96,1; Çalışana Güven Boyutu %92,4 ve Örgüte Güven Boyutu %90,2 ile güvenilir düzeydedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri, yazında yapılan diğer analizlerle karşılaştırıldığında ise; dönüştürücü liderlik ölçeği için 0,96 olarak bulunan değer, İşcan'ın (2002) çalışmasındaki Cronbach Alpha katsayısından (0,93) büyüktür.

Algılanan örgütsel destek ölçeği için 0,87 olarak bulunan değer, Eisenberg ve diğerlerinin (1997) yaptığı çalışmadaki ölçeğin 0.90'nına, Kraimer ve diğerlerinin ulaştığı sonuç olan 0.92'ye göre daha düşüktür. Fakat ölçeğin Türkiye'de Çakar ve Yıldız, (2009) tarafından yapılan Cronbach Alpha değerinden (0.83) daha büyük olduğuna ulaşılmıştır.

Örgütsel güven ölçeği için 0,96 olarak bulunan değer, Uslu (2013) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha katsayısı olan 0,92 den büyük olup, Omarow'un (2009) yaptığı analiz sonucu olan 0.96 ile aynı bulunmuştur.

4.5.3. Faktör Analizi

Çalışmanın bu kısmında kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi üzere, tüm ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak dönüştürücü liderlik ölçeği, daha sonra

ise algılanan örgütsel destek ölçeği ve son olarak örgütsel güven ölçeği ve onun alt boyutları analize tabi tutulmuştur.

Verilerin faktör analizine uygunluğunu açıklamak üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile Bartlett Küresellik (Sphericity) testi yapılmıştır. KMO testi örneklemden çıkarılan değişkenlerin oluşturduğu veri formatının faktör analizi için yeterliliğini gösterirken, Barlett talep testi değişkenler arasındaki ilişkinin faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir (Doğru, 2016: 111).

Tablo 9: Dönüştürücü Liderlik KMO ve Barlett's Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,963
	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	8492,967
Barlett Testi	Serbestlik Derecesi	253
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

KMO oranının 0,5-1,0 aralığında olması gerekse de bu değerin en az 0,7 düzeyinde olması tatmin edicidir (Altunışık vd., 2007:226). Tablo 9'da görüldüğü üzere, Dönüştürücü Liderlik KMO değerinin 0,963 düzeyinde olduğundan ve Barlett Küresellik Testine göre ölçekteki değişkenlerin birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşması ($p<0,05$), verilerin mükemmel düzeyde karşılandığını ve faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen ifadeler orijinalinde olduğu gibi dağılım göstermiştir. Dönüştürücü liderliğin toplam açıklanan varyansı %71,56 bulunmuştur.

Tablo 10: Algılanan Örgütsel Destek KMO ve Barlett's Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,877
	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2018,726
Barlett Testi	Serbestlik Derecesi	28
	Anlamlılık Düzeyi	0,000

Algılanan örgütsel destekle ilgili olarak gerçekleştirilen KMO ve Barlett's testi sonucuna göre, örnekleme yeterliliği 0,877 olduğundan gerekli uygunluk düzeyi tatmin edicidir. Barlett küresellik testi anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olduğu için algılanan örgütsel desteğin veri setine faktör analizi gerçekleştirilebilmektedir. Faktör analizi sonucunda

elde edilen ifadeler orijinalinde olduğu gibi dağılım göstermiştir. Algılanan örgütsel desteğin toplam açıklanan varyansı %75,27 olarak bulunmuştur.

Tablo 11: Örgütsel Güven KMO ve Barlett's Testi

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü	0,959
Barlett Testi	
Yaklaşık Ki-Kare Değeri	8362,774
Serbestlik Derecesi	231
Anlamlılık Düzeyi	0,000

Tablo 11'de örgütsel güven ölçeği ile ilgili gerçekleştirilen KMO değerinin 0,959 düzeyinde olması ve Barlett Küresellik Testi'nin anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olduğu için ölçekteki değişkenlere faktör analizi uygulanabilmektedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen ifadeler orijinalinde olduğu gibi dağılım göstermiştir. Örgütsel güvenin toplam açıklanan varyansı %73,22 olarak bulunmuştur.

Tablo 12: Örgütsel Güven Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	KMO Değeri	Barlett Küresellik Testi			Toplam Açıklanan Varyans %
		Yaklaşık Ki-Kare Değeri	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi	
Yöneticiye Güven	0,952	4009,977	45	0,000	74,455
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,882	1479,180	10	0,000	76,814
Örgüte Güven	0,872	2039,893	21	0,000	81,385

Örgütsel güvenin üç alt boyutuna faktör analizi uygulanmış olup, boyutlara ilişkin KMO ve Barlett Küresellik testi ile birlikte toplam açıklanan varyans değerleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Verilerin KMO değerleri oldukça yüksek çıkmıştır. Barlett Küresellik Testi'nin anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olduğu için faktör analizi uygulanabilmektedir. Örgütsel güvenin alt boyutlarının toplam açıklanan varyans değerlerinden tatmin edici düzeyde sonuçlar edinilmiştir.

4.5.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların dönüştürücü liderlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerine ilişkin verdikleri cevapların puanlarının ortalaması, standart sapması, varyansı, basıklık ve çarpıklık değerleri yer almaktadır.

Tablo 13: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	En Az	En Çok	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Dönüştürücü Liderlik	390	1	5	3,50	0,899	0,808
Algılanan Örgütsel Destek	390	1	5	3,43	0,870	0,756
Örgütsel Güven	390	1	5	3,48	0,880	0,774
Yöneticiye Güven	390	1	5	3,47	0,999	0,999
Çalışma Arkadaşlarına Güven	390	1	5	3,64	0,958	0,918
Örgüte Güven	390	1	5	3,38	0,950	0,903

Dönüştürücü liderlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgüte güven) düzeyleri ifade sayılarının ortalama değerleri alınarak tablo 13’de ki bilgiler elde edilmiştir. Katılımcılar değerlendirildiğinde tüm ölçeklere verilen cevapların en düşük olan kişinin ortalaması 1,00 ve en yüksek olan kişinin ortalaması ise 5,00 düzeyindedir. Bulgulara ait değerlendirmeler genel olarak “katılıyorum” ve “kararsızım” seçeneklerine yakındır.

4.5.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizleri

Çalışanların dönüştürücü liderlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) düzeylerine ilişkin ölçeklerden alınan puanlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda puanlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir (Güven, 2020:66). Aşağıda bu analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14: Dönüştürücü Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven Ve Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi

	Dönüştürücü Liderlik	Algılanan Örgütsel Destek	Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Örgüte Güven
Dönüştürücü Liderlik	1					
Algılanan Örgütsel Destek	0,677**	1				
	0,000					
Örgütsel Güven	0,774**	0,796**	1			
	0,000	0,000				
Yöneticiye Güven	0,772**	0,767**	0,956**	1		
	0,000	0,000	0,000			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,583**	0,542**	0,786**	0,652**	1	
	0,000	0,000	0,000	0,000		
Örgüte Güven	0,673**	0,773**	0,907**	0,810**	0,586**	1
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Not: **: Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı.

Tablo 14'e göre dönüştürücü liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki korelasyon ilişkisi 0,677 ile gösterilmiştir. Anlamlı bulunan bu değer, dönüştürücü liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($r=0,677$; $p=0,000$, $p < 0,01$). Buna göre; çalışanların dönüştürücü liderlik algıları yükseldikçe algılanan örgütsel destek düzeylerinin de yükselebileceği ifade edilmektedir.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasındaki korelasyon ilişkisi 0,774 katsayısı ile gösterilmiştir. Bu durum dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak yüksek ve doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r=0,774$; $p=0,000$, $p < 0,01$). Bu durum çalışanların dönüştürücü liderlik algıları yükseldikçe örgütsel güven düzeylerinde de bir artış görülebileceğini ifade etmektedir.

Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel güvenin tüm alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik algısı ile yöneticiye güven boyutu arasında istatistiksel olarak

yüksek bir ilişki vardır ($r=0,772;p<0,001$). Bu sonuç doğrultusunda çalışanlar dönüştürücü liderlik algılamaya başladıklarında yöneticilerine duydukları güven düzeylerinde de bir artış görülecektir. Dönüştürücü liderlik algısı ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,583;p<0,001$). Buna göre çalışanların dönüştürücü liderlik algıları arttıkça çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyleri de artacaktır. Dönüştürücü liderlik algısı ile örgüte güven boyutu arasında istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,673;p<0,001$). Buna göre çalışanların dönüştürücü liderlik algıları arttıkça örgüte olan güven düzeyleri de atmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki korelasyon ilişkisi 0,796 oranı ile gösterilmiştir. Bu değer doğrultusunda algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,796;p<0,001$). Buna göre katılımcıların örgütsel destek algısı yükseldikçe örgütsel güven algıları da artmaktadır.

Çalışanların algılanan örgütsel destek ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Algılanan örgütsel destek ile yöneticiye güven boyutu arasında istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,767;p<0,001$). Bu sonuç doğrultusunda çalışanlar örgütsel destek algıladıkları takdirde yöneticilerine olan güvenlerinde de bir artış görülecektir. Algılanan örgütsel destek ile çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,542;p<0,001$). Buna göre çalışanların algılanan örgütsel destekleri arttıkça çalışma arkadaşlarına olan güven düzeyleri de artacaktır. Algılanan örgütsel destek ile örgüte güven boyutu arasında istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=0,773;p<0,001$). Buna göre çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça örgüte olan güven düzeyleri de artacaktır.

4.5.6. Regresyon Analizi

Dönüştürücü liderlik ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin örgütsel güven ve onun alt boyutları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla tekli ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 15: Regresyon Modeli Özet İstatistikler

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Stand. Hatası	İstatistikler				
					R ² Değişken	F	Df1	Df2	Sig. F
1	0,858	0,736	0,735	0,453	0,736	539,722	2	387	0,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Güven (genel).

Bağımsız değişkenler: Dönüştürücü Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek.

Tablo 15’de ki değerler incelendiğinde tekli regresyona ait istatistiklerin anlamlı olduğu ve bağımlı değişkendeki varyansın %73’ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Kalan kısmın örgütsel güveni etkileyebilecek olan farklı değişkenler tarafından açıklanabileceğini belirtebiliriz.

Tablo 16: Regresyon Analizi - 1

Regresyon Analizi	R	R ²	Uyarlanmış R	Beta	Standart Hata	Anlamlılık Değeri
Örgütsel Güven	0,774	0,600	0,599	0,774	0,557	0,000
Yöneticiye Güven	0,772	0,596	0,595	0,772	0,636	0,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,583	0,340	0,338	0,583	0,779	0,000
Örgüte Güven	0,673	0,453	0,452	0,673	0,704	0,000

Bağımsız değişken: Dönüştürücü Liderlik

Tablo 16’da görüldüğü üzere, yapılan basit regresyon analizinde dönüştürücü liderlik değişkenine ait katsayı 0,774 olup örgütsel güveni pozitif yönde etkilemektedir. Sig. Değeri 0,000<0,05 olduğundan katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Çalışanlardaki dönüştürücü liderlik algısının artmasının örgütsel güveni 0,774 oranında arttıracak anlamına gelmektedir. Bu sonuçlara göre Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları örgüte olan güvenlerini pozitif yönde etkilemektedir yönünde kurulan **H₁** hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 16’da dönüştürücü liderliğin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkisine de yer verilmiştir. Buna göre dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güvenin alt boyutlarının tamamını etkilediği görülmüştür. Tablo 16’da görüldüğü üzere çalışanların dönüştürücü

liderlik algısı yöneticiye güven boyutunu pozitif (Beta=0,772) yönde etkilemektedir. Sig. Değeri 0,000<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlik algısı yöneticiye güven boyutunun %59'unu açıklayabilmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik algısı örgütsel güvenin yöneticiye güven düzeyini pozitif etkilediğine yönelik kurulan **H_{1a}** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik algısının çalışma arkadaşlarına güven boyutunu pozitif yönde (Beta=0,583) ve anlamlı (0,000 p<0,05) bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik algısı çalışma arkadaşlarına güven boyutunun %34'ünü istatistiksel anlamda açıklayabilmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik algısı örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven düzeyini pozitif etkilediğine yönelik kurulan **H_{1b}** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Son olarak dönüştürücü liderlik algısının örgüte güven boyutunu pozitif yönde (Beta=0,673) ve anlamlı (0,000 p<0,05) etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik algısı örgüte güven boyutunun %45'ini istatistiksel anlamda açıklayabilmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik algısı örgüte güven düzeyini pozitif etkilediğine yönelik kurulan **H_{1c}** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 17: Regresyon Analizi - 2

Regresyon Analizi	R	R²	Uyarlanmış R	Beta	Standart Hata	Anlamlılık Değeri
Örgütsel Güven	0,796	0,634	0,633	0,796	0,533	0,000
Yöneticiye Güven	0,767	0,589	0,588	0,767	0,642	0,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,542	0,294	0,292	0,542	0,806	0,000
Örgüte Güven	0,773	0,598	0,597	0,773	0,604	0,000

Bağımsız değişken: Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 17'de gerçekleştirilen tekli regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek değişkenine ait katsayı 0,796 olup örgütsel güveni pozitif etkilemektedir. Sig. Değeri 0,000<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır.

Çalışanlardaki örgütsel destek algısının artmasının örgütsel güveni 0,796 oranında arttıracığı anlamına gelmektedir. **H₂** hipotez kabul edilir.

Tablo 17’de görüldüğü üzere çalışanların örgütsel destek algıları yöneticiye güven düzeyini pozitif (Beta=0,767) etkilemektedir. Sig. Değeri 0,000<0,05 olduğundan katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Katılımcıların örgütsel destek algıları yöneticiye güven düzeyinin %58’ini açıklayabilmektedir. Buna göre çalışanların örgütsel destek algıları yöneticiye güven düzeyini pozitif etkilediğine yönelik kurulan **H_{2a}** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Çalışanların örgütsel destek algısının çalışma arkadaşlarına güven düzeyin üzerinde pozitif (Beta=0,542) ve anlamlı (0,000 p<0,05) bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışanların örgütsel destek algısı çalışma arkadaşlarına güven boyutunun %29’unu istatistiksel anlamda açıklayabilmektedir. Buna göre çalışanların örgütsel destek algıları çalışma arkadaşlarına güveni pozitif etkilediğine yönelik kurulan **H_{2b}** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Son olarak Tablo 17’de çalışanların örgütsel destek algısının örgüte güven boyutu üzerinde pozitif (Beta=0,773) ve anlamlı (0,000 p<0,05) bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışanların örgütsel destek algısı örgüte güven boyutunun %59’unu istatistiksel anlamda açıkladığı görülmektedir. Buna göre çalışanların örgütsel destek algıları örgüte güven düzeyini pozitif etkilediğine yönelik kurulan **H_{2c}** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 18: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Destek Algısına Etkisinin İncelenmesi

Regresyon Analizi	R	R ²	Uyarlanmış R	Beta	Standart Hata	Anlamlılık Değeri
Örgütsel Destek	0,677	0,458	0,457	0,677	0,641	0,000

Bağımsız değişken: Dönüştürücü liderlik

Tablo 18’de çalışanların dönüştürücü liderlik algısının örgütsel destek algısı üzerinde pozitif yönde (Beta=0,677) ve anlamlı (0,000 p<0,05) bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik algısı örgütsel destek algısının %45’ini istatistiksel anlamda açıkladığı görülmektedir. Buna göre çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve algılanan örgütsel destek düzeylerini pozitif etkilediğine yönelik kurulan **H₃** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Araştırma kapsamında, dönüştürücü liderlik ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven ve onun tüm alt boyutları üzerindeki etkilerini daha detaylı incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar tablo 19 ve tablo 20’de detaylıca yer almaktadır.

Tablo 19: Dönüştürücü Liderlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvene Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken			
	Örgütsel Güven			
	β	t	p	R^2
Dönüştürücü Liderlik	0,434	12,245	0,000*	0,735
Örgütsel Destek	0,502	14,151	0,000*	

Analiz sonucunda dönüştürücü liderliğin ve örgütsel desteğin örgütsel güven düzeyine etkisinin incelenmesi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu bulunmuştur ($p<0,01$). Bağımlı değişkendeki varyansın %73,5’i ($R^2:0,735$) bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Buna göre, dönüştürücü liderlik örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir ($\beta=0,434$; $p<0,05$). Algılanan örgütsel destek de örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir ($\beta =0,502$; $p<0,05$).

Tablo 20: Dönüştürücü Liderlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Yöneticiye Güven				Çalışma Arkadaşlarına Güven				Örgüte Güven			
	β	t	P	R^2	B	t	p	R^2	β	t	p	R^2
Dönüştürücü Liderlik	0,466	12,453	0,000*	0,705	0,399	7,338	0,000*	0,377	0,293	6,669	0,000*	0,637
Örgütsel Destek	0,452	12,076	0,000*		0,272	5,009	0,000*		0,640	14,117	0,000*	

Çalışanların dönüştürücü liderlik algısının yöneticiye güven ($p<0,01$), çalışma arkadaşlarına güven ($p<0,01$) ve örgüte güven ($p<0,01$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre, dönüştürücü liderlik, yöneticiye güveni

($\beta=0,466$), çalışma arkadaşlarına güveni ($\beta=0,399$) ve örgüte güveni ($\beta=0,293$) olumlu yönde etkilemektedir ($\beta=p<0,05$).

Çalışanların örgütsel destek algısı yöneticiye güven ($p<0,01$), çalışma arkadaşlarına güven ($p<0,01$) ve örgüte güven ($p<0,01$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir. Buna göre, örgütsel destek algısı yöneticiye güveni ($\beta=0,452$), çalışma arkadaşlarına güveni ($\beta=0,272$) ve örgüte güveni ($\beta=0,640$) olumlu yönde etkilemektedir ($\beta=p<0,05$).

4.5.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik yapıları dönüştürücü liderlik, örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerine verdikleri bilgilere göre analiz edilmiştir.

İlk olarak katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dönüştürücü liderlik durumları tablo 21’de yer verilmiştir.

Tablo 21: Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüştürücü Liderlik

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Dönüştürücü liderlik	Kadın	230	3,44	0,910	0,100	0,087
	Erkek	160	3,60	0,877		

Kadın ile erkek çalışanlar incelendiğinde, kadınların dönüştürücü liderlik algısı ortalama 3,44 ve erkeklerin ortalama dönüştürücü liderlik algısı 3,60 olarak elde edilmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük dönüştürücü liderlik algıladığı görülmüştür fakat bu farklılaşma istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Buna göre kadın ve erkek katılımcıların dönüştürücü liderlik puanları sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 22: Cinsiyet Değişkenine Göre Algılanan Örgütsel Destek

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Algılanan Örgütsel Destek	Kadın	230	3,40	0,825	2,586	0,525
	Erkek	160	3,46	0,931		

Cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkeklerin algılanan örgütsel destek düzeyleri incelendiğinde kadın katılımcıların ortalama 3,40 olduğu ve erkek katılımcıların ise 3,46 ortalama ile örgütsel destek algıladıkları sonucuna varılmaktadır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük örgütsel destek algıladıkları elde edilmiştir fakat bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Buna göre çalışanların kadın veya

erkek olması onların örgütsel destek algılarında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık oluşturmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 23: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güven

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Örgütsel Güven	Kadın	230	3,47	0,816	8,240	0,811
	Erkek	160	3,49	0,966		

Tablo 23’de görüldüğü üzere kadın ve erkek katılımcıların örgütsel güven düzeyleri birbirlerine yakın sonuçlar vermektedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düşük örgütsel güven algıladıkları elde edilmiş fakat bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yukarıdaki açıklamalara benzer şekilde örgütsel güven düzeyleri kadın ve erkek çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 24: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

		Yöneticiye Güven		Çalışma Arkadaşlarına Güven		Örgüte Güven	
	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Kadın	230	3,48	0,940	3,65	0,927	3,34	0,900
Erkek	160	3,47	1,082	3,62	1,003	3,44	1,019
F Değeri		7,889		1,835		3,626	
P		0,911		0,767		0,281	

Kadın ile erkek çalışanlara bakıldığında, örgütsel güvenin alt boyutları olan, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven puanları sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Katılımcıların dönüştürücü liderlik, örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerinden ve onun alt boyutlarından gelen değerlerin eğitim seviyesi noktasında araştırılması için uygulanan ANOVA testine ait sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 25: Dönüştürücü Liderliğin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Dönüştürücü Liderlik	İlkokul	4	3,10	1,372	1,912	0,108
	Lise	17	3,62	1,153		
	Önlisans	34	3,87	0,629		
	Lisans	222	3,45	0,846		
	Lisansüstü	113	3,50	0,990		

Tablo 25’de önlisans mezunlarının “Dönüştürücü Liderlik Algısı” puan ortalamalarının en büyük, ilköğretim mezunlarının ortalaması ise en küçüktür ancak bu sonuçlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 26:Algılanan Örgütsel Desteğin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Algılanan Örgütsel Destek	İlkokul	4	3,06	1,420	1,550	0,187
	Lise	17	3,62	0,834		
	Önlisans	34	3,72	0,785		
	Lisans	222	3,40	0,866		
	Lisansüstü	113	3,36	0,876		

Eğitim durumu değişkeni ile algılanan örgütsel destek arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Sonuç olarak önlisans mezunlarının “Algılanan Örgütsel Destek” puan ortalamalarının en büyük, ilköğretim mezunlarının ortalaması ise en küçüktür fakat bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27: Örgütsel Güvenin Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Örgütsel Güven	İlkokul	4	2,83	1,531	1,790	0,130
	Lise	17	3,71	1,086		
	Önlisans	34	3,76	0,848		
	Lisans	222	3,46	0,814		
	Lisansüstü	113	3,43	0,942		

Tablo 27’de belirtildiği üzere eğitim durumu değişkeni ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ($p>0,05$). Sonuçlar neticesinde önlisans mezunlarının “Örgütsel Güven” puan ortalamalarının en büyük, ilköğretim mezunlarının ortalaması ise en küçüktür. Buna göre çalışanların örgütsel güven algıları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir hipotezi sonucun anlamlı bir farklılık oluşturmamasından dolayı kabul edilememiştir. Buna göre **H₄** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 28: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Açısından İncelenmesi

	n	Yöneticiye Güven		Çalışma Arkadaşlarına Güven		Örgüte Güven	
		Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
İlkokul	4	2,80	1,523	2,75	1,535	2,93	1,584
Lise	17	3,79	1,229	3,55	1,139	3,71	0,990
Önlisans	34	3,75	0,897	3,79	0,931	3,74	0,847
Lisans	222	3,45	0,944	3,64	0,889	3,35	0,891
Lisansüstü	113	3,42	1,067	3,63	1,042	3,31	1,040
F Değeri		1,643		0,122		2,201	
P		0,163		0,346		0,068	

Tablo 28’de belirtildiği üzere eğitim durumu değişkeni ile örgütsel güvenin alt boyutları olan, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,163$; $p=0,346$; $p=0,068$).

Tablo 29: Dönüştürücü Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven ve Onun Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

	Ortalama Kare	F Değeri	P
Dönüştürücü Liderlik	0,771	0,951	0,552
	0,811		
Algılanan Örgütsel Destek	0,682	0,893	0,646
	0,763		
Örgütsel Güven	0,836	1,089	0,340
	0,768		
Yöneticiye Güven	0,954	0,951	0,551
	1,003		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	1,064	1,179	0,230
	0,903		
Örgüte Güven	0,913	1,012	0,454
	0,902		

Tablo 29’da çalışanların yaşlarına ilişkin yapılan Anova testi sonuçlarına göre çalışanların yaşlarına göre dönüştürücü liderlik, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve onun alt boyutlarına ilişkin algılarında farklılaşma oluşmadığı sonucu elde edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre çalışanların örgütsel güven algıları örgütteki çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir hipotezi sonucun anlamlı bir farklılık

oluşturmamasından dolayı kabul edilememektedir. Bu nedenle H_5 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 30: Dönüştürücü Liderlik Algısının Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

	Çalışma Süresi (Yıl)	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Dönüştürücü Liderlik	0-2 yıl	211	3,53	0,809	0,714	0,613
	3-5 yıl	81	3,49	0,965		
	6-8 yıl	37	3,57	1,036		
	9-11 yıl	19	3,15	1,165		
	12-14 yıl	16	3,57	0,881		
	15 yıl ve üzeri	26	3,44	0,989		

Tablo 30’da yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre çalışanların bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre dönüştürücü liderlik algılarının farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir ($p>0,05$). Veriler neticesinde kurumda 6-8 yıl ve 12-14 yıl çalışanların puan ortalaması en büyük iken 9-11 yıl çalışan kişilerin puan ortalaması en düşüktür fakat bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 31: Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Algılanan Örgütsel Destek	0-2 yıl	211	3,44	0,822	0,348	0,884
	3-5 yıl	81	3,40	0,925		
	6-8 yıl	37	3,48	0,874		
	9-11 yıl	19	3,39	1,057		
	12-14 yıl	16	3,19	0,921		
	15 yıl ve üzeri	26	3,50	0,936		

Tablo 31’de görüldüğü üzere çalışanların bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel destek algılarının farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir ($p>0,05$). Veriler neticesinde kurumda 6-8 yıl çalışanların puan ortalaması en büyük iken 12-14 yıl çalışan kişilerin puan ortalaması ise en düşüktür fakat bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 32: Örgütsel Güvenin Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Örgütsel Güven	0-2 yıl	211	3,53	0,794	0,772	0,570
	3-5 yıl	81	3,44	0,920		
	6-8 yıl	37	3,52	0,982		
	9-11 yıl	19	3,13	1,141		
	12-14 yıl	16	3,47	0,881		
	15 yıl ve üzeri	26	3,44	1,058		

Tablo 32’de elde edilen sonuçlara göre çalışanların bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel güven algılarının farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir ($p>0,05$). Veriler neticesinde kurumda 6-8 yıl çalışanların puan ortalaması en büyük iken 9-11 yıl çalışan kişilerin puan ortalaması ise en düşüktür fakat bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre çalışanların örgütsel güven algıları örgütteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir hipotezi sonucun anlamlı bir farklılık oluşturmamasından dolayı kabul edilememiştir. Buna göre **H₆** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 33: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

	N	Yöneticiye Güven		Çalışma Arkadaşlarına Güven		Örgüte Güven	
		Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
0-2 yıl	211	3,54	0,910	3,68	0,846	3,40	0,886
3-5 yıl	81	3,41	1,069	3,71	1,030	3,30	1,032
6-8 yıl	37	3,51	1,162	3,70	1,126	3,40	0,937
9-11 yıl	19	3,02	1,205	2,99	1,158	3,40	1,153
12-14 yıl	16	3,40	0,971	3,73	0,858	3,38	1,031
15 yıl ve üzeri	26	3,43	1,077	3,48	1,122	3,41	1,083
F Değeri		1,082		2,118		0,161	
P		0,370		0,063		0,977	

Çalışanların bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven ölçekleri arasında istatistiksel olarak bir farklılaşma elde edilmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 34: Hipotezlerin Kabul- Red Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H₁ :Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları örgütsel güven düzeylerini pozitif etkilemektedir.	Kabul
H_{1a} :Çalışanların dönüştürücü liderlik algısı yöneticiye güven düzeyini pozitif etkilemektedir.	Kabul
H_{1b} :Dönüştürücü liderlik algısı çalışma arkadaşlarına güven düzeyini pozitif etkilemektedir.	Kabul
H_{1c} :Dönüştürücü liderlik algısı örgüte güven düzeyini pozitif etkilemektedir.	Kabul
H₂ :Çalışanların örgütsel destek algıları örgütsel güven algısını pozitif etkilemektedir.	Kabul
H_{2a} : Çalışanların örgütsel destek algıları yöneticiye güven düzeyini pozitif etkilemektedir.	Kabul
H_{2b} :Çalışanların örgütsel destek algıları çalışma arkadaşlarına güveni pozitif etkilemektedir.	Kabul
H_{2c} :Çalışanların örgütsel destek algıları örgüte güven düzeyini pozitif etkilemektedir.	Kabul
H₃ :Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları algılanan örgütsel destek düzeylerini pozitif etkilemektedir.	Kabul
H₄ :Çalışanların örgütsel güven algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Red
H₅ :Çalışanların örgütsel güven algıları yaş durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H₆ :Çalışanların örgütsel güven algıları örgütteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Red

SONUÇ

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve mevcut pazar konumlarını koruyabilmek için kendi yapılarında belirli özellikleri değiştirmeleri veya geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgütler ilk olarak müşteri yapısına, pazarlama kanallarına, maliyetlerinde ki artışa veya üretime el atabilmektedir. Ama burada unutulmuş ve asıl farklılığı yaratacak olan ise örgütlerde ki çalışanlardır. İnsan duygusal bir varlık olmasından ötürü temel bir takım ihtiyaçları vardır. Bunlardan biri de güvendir. Buna göre çalışanlar kurumların kendi gereksinimlerini karşılamalarını, destekte bulunmalarını ve güven kurularak örgüte ait olduklarını hissetmek isterler. Bu nedenle insan unsurunun verimli bir şekilde kullanılabilmesi için bu ihtiyaçların liderler tarafından yönlendirilmesi gerekliliğinin önemi zamanla ortaya çıkmıştır. Çalışan örgütlerinden, yöneticisinden ve çalışma arkadaşlarından güven; liderlerinden yenilikçilik ve destek gördüğü takdirde kurumlarına karşı bağlılıkları, tatmin düzeyleri ve başarıları artacaktır. Öte yandan örgütler açısından bu durum hem verimliliğin, hem de karlılığın artmasını sağlayacak ve beraberinde ise kurum kültürünün oluşmasına neden olacaktır.

Bu çalışmada çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeylerine olan etkileri incelenmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenin tüm alt boyutlarına olan etkisi ve çalışanların örgütsel güven algılarının demografik değişkenlere göre değişip değişmediği de tespit edilmiştir. Bu amaçla Türkiye genelinde beyaz ve mavi yakalı 390 çalışandan online anket aracılığı ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu ve ortalama 30 yaş grubunda oldukları, eğitim düzeylerinin ise oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 0-2 yıl arasında çalışan ve yine birçoğunun özel sektör çalışanı olduğuna ulaşılmıştır. Çalışanların ortalama gelir düzeylerinin ise 7483 TL olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik ölçeğine verdiği cevaplar sonucunda, dönüştürücü liderlik algılarının orta düzeyin üzerinde olduğuna ulaşılmıştır. Bu sonuç katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının açık olduğunu göstermektedir. Çalışmada çalışanların örgütsel destek algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre katılımcıların örgütsel destek algılarının açık olduğu

görülmektedir. Son olarak katılımcıların örgütsel güven ölçeğine verdikleri yanıtlara bakıldığında örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre katılımcıların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine güven duydukları söylenebilmektedir.

Çalışmada dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven ve onun alt boyutları ile pozitif yönlü güçlü bir ilişki kurulduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre dönüştürücü liderlik algıları yükselen çalışanların örgütlerine yönelik güven düzeyleri de artacaktır. Çalışanların dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven düzeyi üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemek adına gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin artmasında dönüştürücü liderlik algısının etkisi bulunmaktadır. Aynı sonuç literatürdeki çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Naktiyok, 2015). Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar neticesinde dönüştürücü liderliğin en çok yöneticiye güven boyutunu etkilediğine ulaşılmıştır.

Araştırmada çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel güven ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel destek algısı yükseldikçe örgütsel güven algıları da artmaktadır. Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel güven ve onun alt boyutları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemek adına yapılan regresyon analizi sonucunda pozitif yönlü bir etki görülmüştür. Buna göre örgütsel desteğin en çok örgüte güven boyutunu etkilediğine ulaşılmıştır. Bu sonuçlar örgüt tarafından çalışanlara destek verilmesi ve bunu algılamaları örgütsel güven düzeyleri üzerinde oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar yazındaki çalışmalarla (Akalin, 2006; Aksoy, 2017) paralellik göstermektedir.

İki bağımsız değişkenin etkilerinin incelenmesinde çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel destek algısı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç yazında yapılan (Öztürk, 2022; Akar, 2017) çalışmalarla uyumlu olarak görülmektedir.

Çalışmada ki katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel güven algısı incelendiğinde, örgütsel güvenin herhangi bir demografik değişkene göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Tüm bu sonuçlar neticesinde, dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek değişkenlerinin, çalışanların örgütsel güvenleri üzerinde vazgeçilmez unsurlardan oldukları söylenebilir. Buradan hareketle aşağıda yöneticilere ve araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Yöneticilere yönelik öneriler;

- Yöneticiler çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik bazı politikalar gerçekleştirirken örgütsel güven faktörünü de unutmamalıdır. İnsanlar arasındaki temel iletişimin güven üzerine kuruluyor olması bunun çalışanlar üzerine yansıtılması gerekliliğininde ortaya çıkarmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının arzu ve görüşlerini alarak iyi bir iletişim sistemi kurabilir buna bağlı olarak da onların kurumlarına olan örgütsel güvenlerini arttırabilirler.
- Yöneticiler, verimliliğin ve örgüt içi katılımın artmasında çalışanların güvenliğini kazanmalı, onlara destekte bulunmalı ve onları yakından tanımalıdır. Bu belirtilen politikaların uygulanması devamında iş performanslarının artmasına, bağlılığın oluşmasına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında çalışanların üstün performans göstermelerine neden olacaktır.
- Diğer bir öneri olarak katılımcıların örgüte karşı güven oluşturulmasını sağlayan dönüştürücü liderlik davranışı karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel hedefleri benimsemesi bunun için çaba göstermesi, örgütün bir çalışanı olmaktan çok kendisini ailenin bir parçası olarak görmesi örgütsel güvenin göstergesi olan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanın bu duyguları hissetmediği kuruluşlarda dönüştürücü liderlik davranışı gerçekleştirilebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler;

- Bu araştırma bir kurumun belirli bir bölümünde faaliyet gösteren örneklem grubuna veya daha fazla katılımcıya ulaşacak şekilde çalışma yapılabilir ve bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.
- Dönüştürücü liderlik davranışı yerine başka bir liderlik davranışının örgütsel destek ile birlikte örgütsel güven üzerine etkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252–278.
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz-saygı*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akar, H. (2017). *Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akar, N. (2017). *Kişilik profiline ve örgüt kültürünün bireysel yenilikçilik üzerine etkisi: Kobi'ler üzerinde bir alan araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Akbaba, A. (2016). Eğitim müfettişleri için örgüt ve yönetim algısı ölçeğinin geliştirilmesi ve mesleki bazı değişkenler açısından karşılaştırılması. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(3), 67-79.
- Akbolat, M., Işık, O. & Yılmaz, A. (2015). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akçay, Y., Akyüz, A. M. (2014). Çalışanların dönüşümcü lidere yönelik sadakatleri ile çalışanlardaki empati davranışının bu sadakat üzerindeki olası etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages*, 9(5), 157-184.
- Akgündüz, Y., Çakıcı, C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö., & Çalışkan, A., (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: iş-aile çatışmasının aracılık rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 83-114.
- Aksel, N., (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda adalet ve yönetici desteği algısının güven oluşumundaki rolü: havacılık sektöründe bir uygulama. *Journal Of Aviation*, 1(1), 8-17.
- Aktuna, M. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi eğitim fonksiyonunun örgütsel güvene etkileri ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Alimo-Metcalfe, B.M. & Alban-Metcalfe, R.J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357-367.
- Allen, M. W. (1995). Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal Of Communication*, 59(4), 326-346.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Alper Ay, A. & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: iletişim sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntaş, S. (2008). *Hemşirelerin örgütsel güven düzeyleri ile kişisel-mesleki özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E., (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amason, P., Allen, M. W. (1997). Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender. *Sex Roles*, 37(11/12), 955-977.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Aral, R. (2020). *İnsan kaynakları uygulamalarının inovatif işyeri davranışları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının moderatör etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. İstanbul:Eğitim Yayınevi.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.

- Aucamp, L. (2014). The influence of transformational leadership on trust, psychological empowerment, and team effectiveness. (Yüksek Lisans Tezi). Stellenbosch University.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: Kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 0(5), 85-108.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: the four i's of transformational leadership. *Journal of european industrial training*, 15(4).
- Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Ayasbeyoğlu, G. (2011). *Yöneticilerin duygusal zekâları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bai, Y., Li, P. P., & Xi, Y. (2012). The distinctive effects of dual-level leadership behaviors on employees' trust in leadership: an empirical study from China. *Asia Pacific Journal Of Management*, 29(2), 213–237.
- Babahanoğlu, N., Bilen, A. (2019). Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları ve aralarındaki ilişki üzerine bir araştırma: Malatya ili örneği. *Journal Of Academic Value Studies*, 5(5), 836-858.
- Bacha, E., & Walker, S. (2012). The relationship between transformational leadership and followers' perceptions of fairness. *Journal of Business Ethics*, 116(3).
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40.
- Ballı, A. İ. K. & Üstün, F. (2017). Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir örnek olay çalışması. *IJSHS*, 1(2): 20-38.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul:Remzi Kitabevi.
- Barroso Castro, C., Villegas Periñan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842–1863.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. Doi:10.1037/0021-9010.88.2.207

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Başaran, S. & Akbaş, O. (2016). Genel lise müdürlerinde örgütsel güvensizlik algısı oluşturan faktörlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 21-32.
- Baş, M. (2020). *Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü – Erzincan'daki sağlık çalışanları üzerine bir uygulama*. (Doktora Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Başaran, S. & Akbaş, O. (2016). Genel lise müdürlerinde örgütsel güvensizlik algısı oluşturan faktörlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 21-32.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy Of Management Journal*, 39, 464-482.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. (36), 33-50.
- Bernardin Hj, & Alvares Km (1976) the managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managerial effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 84-92.
- Bhanthumnavin, D. (2001). *Suprvisory social support and the multi-level performance in thai health centers*. (Doktora Tezi). University of Minnesota, USA.
- Biçici, H. (2013). *İş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının işgörenlerin örgütsel destek algılamalarına etkisi: Antalya'daki 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Boğa, D. (2018). *Algılanan liderlik tarzları ile örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: İstanbul'da bulunan turizm çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. University Of Exeter, United Kingdom.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.

- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Bozkurt, Ş. (2020). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belgelenmesi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyükyılmaz, O., Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmede algılanan ihlalin işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Carson, C. M. (2005). A historical view of douglas mcgregor's theory y. *Management Decision*, 43(3), 450-460.
- Cafoğlu, Z. (1997). *Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim: 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul.
- Celep, C., & Yılmaztürk, O.E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 46(5), 5763 – 5776.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (Oti): Development And Validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, 2-330. Sage Publications, Inc. Doi: 10.4135/9781452243610.N15
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal Of Occupational Psychology*. 53(1), 39-52.
- Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Çakır Titizoğlu, Ö. (2011). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkisi: bir saha araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Çatır, O., & Ünlüöner, K. (2015). Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 96-122.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çeliker, N. (2014). *İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel güveni üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Beğenirbaş, M. (2011). “Örgütsel performansın sağlanmasında örgütte güven, tükenmişlik ve kişiler arası çarpıklığın rolü”. *Cag University Journal of Social Sciences*, 8(1), 1-29.
- Çetin, M. M. (2018). *Dönüşümcü liderlik üzerine bir analiz: bankacılık sektöründe çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009) “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Konaklama işletmeleri Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89.
- Çubukçu, K., & Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven Ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees’ level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19(61), 72-90.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). “Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları”. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Deniz, L., & Hasançebioglu, T. (2003). Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (17), 55-62.

- Dirks, Kurt T. & Ferrin, Donald L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Doğan, S. (2019). *Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğru, Ç. (2016). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Ankara'da bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğru, Ç. (2016). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin bağlamsal performansa etkileri: Ankara'da bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişki. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 1(12), 17-43.
- Elizur, D., Koslowsky, M. (2001), "Values and organizational commitment". *International Journal of Manpower*, 22(17), 593 – 599.
- Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: the relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382–398.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Erturgut, R., & Erturgut, P. (2010). Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34), 223-239.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans). Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ergin, B. (2018). *X ve Y kuşağının algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki farklılık: kardemir a.ş.' de bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

- Eroğlu, F. (2015). *Zorunlu yer değişikliği (rotasyon) yapan eğitim yöneticilerinin örgütsel güven algıları üzerine bir inceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Erol, F. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel destek algısının sosyal sorumluluk temelli liderlik üzerine etkisi: pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü*. (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Erturgut, R. (2007). *Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki: ulusal kalite ödülü almış olan kamu örgütlerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli.
- Ertürk, E., & Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: a contingency model interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453.
- Gaan, N., & Gaan, P. (2014). Is transformational leadership region-centric in nature?. *International Journal of Business and Management*, 9(8), 108-121.
- Ghani, N. A., & Hussin, T.A. (2009). Antecedents of perceived organizational support/antécédent de la perception de soutien organisationnel. *Canadian Social Science*, 5, 121, doi: 10.3968/j.css.1923669720090506.013
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Gebze İleri teknoloji / Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Gülbahar, H. O. (2020). *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye-Romanya karşılaştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gökarp, N. (2003). “Ekonomide güven faktörü”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 163-174.

- Halıcı, M., Söyük, S., & Gün, İ. (2015). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 180-198.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2011). Liderlik çalışması. Harvard Business Review Press. *On leadership*. 77-106. İstanbul:Optimist Yayınevi.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: the effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Hemedoğlu, E., & Evliyaoğlu, F. (2021). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Hughes, D. (1990), "Managing High-Tech Product Cycles", *Academy of Management Executive*, 6(2), 44-55.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(08), 1029.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal Of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İplik, E., İplik, F., & Nefoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (12), 109-122.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z., & Farjami, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *The Journal of International Social Research*, 2(6), 356-372.
- Jena, L. K., & Et Al., (2017). Pursuit of organisational trust: role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership, *Asia Pacific Management Review*, 1-8, doi:10.1016/J.Apmrv.2017.11.001
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I. & Avolio B. J.. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal Of Organizational Behavior*, 8(21), 949-964.

- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karayel, M. (2016). *Örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: yerel yönetimler örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakoyun, Z. (2017). *Örgütsel güven ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, F. (2020). *Dönüşümcü liderlik, kişi-örgüt uyumu, iş tatmini ve özgecilik ilişkisine yönelik araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Karip, Y. D. D. E. (1998). "Dönüşümcü liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(16), 443-465.
- Kartal, N., Demir, K. A. (Editörler). (2018). *Yönetim Genel Esasları*. Ankara:Orion Yayınevi.
- Kasalak, G., Aksu, M. (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.
- Kaya, C. (2019). *Dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişki: perakende sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Keisling, M. D. (2015) *Community leaders' perceptions of their leadership behaviors and practices used to influence K-12 public education: A Q methodology study*.(Doktora Tezi). University of North Florida, Florida.
- Keklik, B. & , (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: örgütsel sinizmin aracı rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.

- Kestek, S. B. (2016). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir değerlendirme*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi (ı)* karizmatik liderlik yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal Of Management*, 30(2), 209–237.
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi bir işletme örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçak, D., Yücel, İ. (2018). Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın aracı etkisinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(3), 683-704.
- Koçak, H. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: kamu ve özel sektör karşılaştırması*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi / Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kodra, A. (2018). *Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmazıyrek, Y. (2020). *Örgütsel güven ve psikolojik sözleşme ilişkisinde profesyonel bürokrasi etkisi*. (Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kotter, J. P. (2011). Etkin yöneticiyi etkin yapan nedir? Harvard Business Review Press. *On leadership*. 53-76. Optimist Yayınevi.
- Köse, S., & Gönüllüoğlu, S. (2015). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Kumdakcı, S. (2018). *Örgütsel güvenin iş tatmin düzeyine olan etkisi: kamu bankası çalışanlarına yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Leithwood, K., Menzies, T., Jantzi, D., & Leithwood, J. (1996). School restructuring, transformational leadership and the amelioration of teacher burnout. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 9(3), 199–215.

- Lewicki, R. J., & Mcallister D. I. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy oi Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B.B. (1996) Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kramer, R.M. and Tyler, T.R., Eds., *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research*, Sage Publications, *Thousand Oaks*, 114-139, doi:10.4135/9781452243610.n77
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Lin, L. C., Jiang, D. Y. & Cheng, B. S. (2007). Limitations and Opportunities of Transformational Leadership: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support. *In 21st ANZAM Conference*.
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: linking human resource management practices with important work outcomes*. (Doktora Tezi). University of Maryland, USA.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal Of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). “An integrative model of organizational trust”. *Academy Of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mcallister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy Of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443–486.
- Mishra, A.K. (1996) Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust. In: Kramer, R.M. And Tyler, T.R., E., (Eds), *Trust İn Organizations*, Sage, *Thousand Oaks*, 261-287.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven algısının aracı rolü*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumı: özel bir sektörde uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi / SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.

- Oruç, H. (2017). *Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile aile şirketlerinin kurumsallaşması arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ott, A. R., Haun, V. R., & Binnewies, C. (2018). Negative work reflection, personal resources, and work engagement: the moderating role of perceived organizational support. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 28(1), 1-14.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (Transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(4). 207-227.
- Özek Yakut, B. (2016). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, E. (2003). "Liderlik ve etik". *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2),151-168.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 0(1), 237-250.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113 -130.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? ". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Öztürk, Ü. (2022). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi*. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Özutku, H. , Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2010). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve otorite: Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmit.

- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54 (54), 307-331.
- Polat, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Polat Dede, N. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere olan güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1923-1943.
- Reid, W.M., & Dold, C. (2018). Burns, Senge, and the Study of Leadership. *Open Journal of Leadership*, 7(01), 89-116.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Riaz A., & Haider M. H. (2010). “Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction.”. *Business And Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Ristig, K. (2009). The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust. *Management Research News*, 32(7), 659–669.
- Rousseau, D. M., Sıtkın, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998), “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers’ chronic stress. Kravis leadership institute, Leadership Review. 9, 35-48.
- Samat, L. (2020). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir uygulama*. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Scott, K. D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal Of Management*, 6, 157-175. doi: 10.1177/014920638000600205
- Sezgin, O. B. (2015). *Örgütsel destek ile içgirişimci davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin rolü*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. Cheraskin, L. (1992). “Business on a handshake”. *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.

- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: what it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Shukla, A., & Rai, H. (2015). Linking perceived organizational support to organizational trust and commitment: moderating role of psychological capital. *Global Business Review*, 16(6), 981–996.
- Silbert, L. T. (2005). *The Effect Of Tangible Rewards On Perceived Organizational Support*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University Of Waterloo, Canada.
- Šimić, I. (1998). Transformational leadership: the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitatis. Series: Economics And Organization*, 1(6), 49-55.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity. *Management Research Review*, 41(1), 113–132.
- Şimşek, T. (2021). Dönüştürücü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Global Journal Of Economics And Business Studies*, 9(18), 184-194.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal Of Psychology*, 143(1), 45–66.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Gazi Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tokgöz, E., & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma, *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tokgöz, N. (2011). “Örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Trong Tuan, L. (2012). Teaching and assessing speaking performance through analytic scoring approach. *Theory and Practice in Language Studies* 2(4).
- Turan, M. (2019). Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kontrol odağının etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2022). Güven kavramı. Erişim adresi: www.tdk.gov.tr/ Erişim Tarihi: (Ocak 2022).
- Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 93-118.
- Tüzün, A. (2014). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işe yabancılaşıma üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, D. (2009). *Perceived organizational support and organizational commitment: the mediating role of organization-based self-esteem*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Uslu, O. (2013). *Güç mesafesi algısının örgütsel güvene etkisi: bir devlet üniversitesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uslu, O., & Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Uslu, O. (2017). *Babacan liderlik algısı ve yöneticiye güven ilişkisinde kültürel değerlerin etkisi*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uslu, O., & Ardıç, K. (2022). Babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluğun düzenleyici etkilerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(10), 279-291.
- Usta, M. (2020). *Dönüşümcü liderlik ile iş doyumu ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü: muhasebe çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Uysal, H. T. (2011). Kooperatiflerde örgütsel güvenin ortakların gelecekte beklediği performansa etkisi: konut yapı kooperatiflerine yönelik bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 46(2), 25-49.
- Uysal, E. (2014). *Lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *Opus International Journal Of Society Researches*, 8(15), 958-987.
- Ünsal, A. A. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü / Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Yakın, B. (2017). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E., (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yavuz, Ö. (2018). *Dönüşümcü liderlik davranışının proaktif davranışla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması.” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yıldız, M. (2002). Liderlik yaklaşımları ve Türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, 435, 221-245.
- Yoon, J., & Lim, Jun-Cheol (1999). “Organizational commitment in the workplace: The case of Korean Hospital employees”. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Yokuş, İ. (2006). *Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: group differences (degree of masters of science)*. (Yüksek Lisans Tezi). North Carolina State University, North Carolina.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, And Employee Openness To Change: The Mediating Role Of Trust. *Public Relations Review*. 45(3).

- Yücel, C., & Kalaycı Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113 – 132.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
- Wan Omar, W., & Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)*, 3(2), 346-365.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 590–598.



EKLER

Ek-1. Anket Formu

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ALGISI VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİLERİ

Değerli katılımcı,

Bu anket çalışması çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güvenleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla tasarlanmıştır. Yüksek lisans tezi için yürütülen bu çalışmaya gönüllü olarak katılımınız oldukça kıymetlidir. Anket ortalama 15-20 dakika sürmektedir. Lütfen her soruyu dikkatlice okuyup size en yakın gelen yanıtı işaretleyiniz. Verdiğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saniye ÖZTÜRK

Sakarya Üniversitesi

İşletme Enstitüsü

Danışman: Doç.Dr. Osman USLU

Bölüm – 1

Aşağıdaki ifadeleri yöneticinizi göz önüne alarak cevaplayınız. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenize en yakın seçeneği ‘ ‘ 1-Kesinlikle katılmıyorum’’ ve ‘ ‘ 5-Kesinlikle katılıyorum’’ aralığında olacak şekilde işaretleyiniz.

Dönüştürücü Liderlik Aşağıdaki soruları Yöneticinizi göz önüne alarak değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu işyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					
Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
Çalışanları (gurubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
Örgüt amaçlarının oluşturulmasında biz çalışanların katılımını sağlar.					
Beni düşünmeye sevk ederek bana sorular sorar.					
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
Beni, rutin sorunları, yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					

Bölüm – 2

Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenize en yakın seçeneği “ 1-Kesinlikle katılmıyorum” ve “ 5-Kesinlikle katılıyorum” aralığında olacak şekilde işaretleyiniz.

Algılanan Örgütsel Destek	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumum, benim fikirlerime önem vermektedir.					
Kurumum, benim refahımla (iyi olma durumumla) gerçekten ilgilidir.					
Kurumum, benim amaç ve değerlerime saygı duymaktadır.					
Herhangi bir sorunla karşılaştığımda kurumum bana yardım etmek için hazırdır.					
Kurumum, işimle ilgili istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabilir.					
Fırsat bulduğu takdirde, kurumumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.					
Kurumumun, beni umursamadığını düşünüyorum.					
Özel (şahsi) bir iyilik istemem halinde kurumum bana yardım etmek için istekli olur.					

Bölüm – 3

Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak, sizin düşüncenize en yakın seçeneği “ 1-Kesinlikle katılmıyorum” ve “ 5-Kesinlikle katılıyorum” aralığında olacak şekilde işaretleyiniz.

Örgütsel Güven	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.					
Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.					
Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.					
Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.					
Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.					
Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.					
Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.					
Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.					
Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşırsam, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.					
Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.					
Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum.					
Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.					
Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.					
Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.					
Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.					
İşimi iyi yaparsam çalıştığım kurum beni ödüllendirir ve bana destek olur.					
Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.					
Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					

Bölüm – 4

Cinsiyetiniz ? Kadın:.... Erkek:....		
En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi?		
İlköğretim		
Lise		
Ön Lisans		
Lisans		
Lisansüstü		
YAŞINIZ?		
Mesleğiniz ?		
Kurumunuzdaki çalışma süreniz?		
0-2 yıl		
3-5 yıl		
6-8 yıl		
9-11 yıl		
12-14 yıl		
15 yıl ve üzeri		
Aylık Geliriniz ?		
Varsa belirtmek istediğiniz hususlar		

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Saniye ÖZTÜRK

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi / İşletme	2022
Lisans	Düzce Üniversitesi / İşletme	2019

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Öztürk, S. & Uslu, O. (2022). *Algılanan Örgütsel Desteğin Bireysel Yenilikçiliğe ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar, İstanbul: Eğitim Yayınevi.