



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**YÖNETİCİYE GÜVENİN YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİNDE  
ÖRGÜTE GÜVENİN ETKİSİ**

Ahmet Pekcan

Doktora Tezi

Ankara, 2010

YÖNETİCİYE GÜVENİN YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
İLE İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTE GÜVENİN ETKİSİ

Ahmet Pekcan

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2010

## KABUL VE ONAY


Ahmet PEKCAN tarafından hazırlanan "Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi" başlıklı bu çalışma, 03/12/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.




Prof. Dr. Azize ERGENELİ (Başkan)



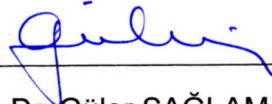
Prof. Dr. Mahmut ARSLAN (Danışman)



Prof. Dr. Semra GÜNEY



Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ



Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin **bir** yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

03 Aralık 2010

Ahmet Pekcan



## TEŞEKKÜR

Bu uzun tez yolculuğunda ilgisini gördüğüm ve desteğini aldığım tüm kişi, kurum ve kuruluşlara teşekkür ederim.

Desteklerini ve sevgilerini üzerimden eksik etmeyen, beni hayata hazırlayan ve bağlayan, içtenlikle adeta kendilerini bana adayan cefakâr, fedakâr, vefakâr anneciğim Faika Pekcan Hanım'a, Babam Ali Pekcan Bey'e (Merhum), kız kardeşim Fethiye Pekcan Hanım'a, Halam Fethiye Pekcan Hanım'a (Merhum) en içten minnettarlıklarımı ve şükranlarımı sunarım.

Tez danışmanı hocam Prof. Dr. Mahmut Arslan'a sabrı, desteği ve heyecanı için teşekkür ederim.

Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nün sıcak ve huzurlu ortamında ilgileri ve destekleri için hocalarım Prof. Dr. Azize Ergeneli'ye, Prof. Dr. Mustafa İpçi'ye, Prof. Dr. Semra Arıkan Güney'e, Doç. Dr. Mustafa Kılıç'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmaya verdikleri emek, öneri ve katkıları için Prof. Dr. Doğan Nadi Leblebici'ye ve Yrd. Doç. Dr. Güler Sağlam Arı'ya teşekkür ederim.

Bu çalışmanın çeşitli aşamalarında yardımını ve desteğini aldığım akademisyen arkadaşlarım Yrd. Doç. Dr. Nurettin İbrahimoğlu'na, Dr. Cem Sayın'a ve Arş. Gör. Özge Tayfur'a teşekkür ederim.

Burada ismini anmadığım tüm kişi ve kuruluşlara da teşekkürü bir borç bilmekteyim.

## ÖZET

PEKCAN, Ahmet. *Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisinde Örgüte Güvenin Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara, 2010.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütlerine ve amirlerine güvenlerinin örgüt içindeki işleyiş ve süreçleri gönüllü olarak yapıcı şekilde değiştirmeye ve geliştirmeye dönük çaba ve davranışlar olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaçla iki farklı örneklem kullanılarak bir anket araştırması yapılmıştır. Araştırmadaki örneklemlerden biri İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde özel sektöre ait çeşitli ilaç firmalarında çalışan Tıbbi İlaç Mümessillerinden oluşmaktadır. Diğer örneklem ise Ankara'daki bir kamu kuruluşunun çalışanlarından oluşmaktadır. Güvenin sosyal mübadelenin merkezinde yer alması dikkate alınarak, örgüte güven çalışanların örgüte bir bütün olarak güvenini ifade etmekte ve çalışanın örgütle sosyal mübadelesini göstermektedir. Yöneticiye güven ise çalışanın ilk amirleriyle sosyal mübadelesini temsil etmektedir. Yöneticiye güven, yöneticinin astlarıyla güvene dayalı yüksek düzeyde etkileşimler oluşturma ve geliştirmedeki rolü vurgulanarak, yöneticinin güvenilirlik davranışı ve lider-üye etkileşimiyle belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre örgüte güven yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. Çalışanların öz-etkililik algılamaları, amirleriyle ilişki süresi ve örgütlerinde çalışmış oldukları süre kontrol değişkeni olarak kullanıldığında, örgüte güven yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimleri açıklamada yöneticiye güvenin ötesinde katkı yapmıştır. Elde edilen bulgular sosyal mübadele, örgütsel vatandaşlık davranışları ve güven literatürleri bağlamında tartışılmıştır.

### **Anahtar Sözcükler**

Örgüte Güven, Yöneticiye Güven, Sosyal Mübadele, Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

## ABSTRACT

PEKCAN, Ahmet. *The Influence of Trust in Organization on the Relationship Between Trust in Supervisor and the Innovative Organizational Citizenship Behavior*, Ph. D. Dissertation, Ankara, 2010.

The purpose of this study is to explore the influence of employees' trust in their organizations and their supervisors on the innovative organizational citizenship behaviors, the voluntary behaviors and efforts of employees to bring about constructive change and improvement in the work procedures and processes of the organization. To this end a survey research was conducted using two different samples. One of the samples in the study consists of pharmaceutical sales representatives working for various private sector pharmaceutical companies in the metropolitan area of the city of İzmir. The other sample consists of employees working for a public organization in Ankara. Given the centrality of trust in social exchange, trust in organization refers to the trust that the employees have for their organization as a whole, depicting the social exchange between the employee and the organization. Trust in supervisors represents the social exchange between the employees and their immediate supervisors. Trust in supervisor is assessed via notions of managerial trustworthy behavior and leader-member exchange emphasizing the role of managers in building high quality exchanges based on trust with their subordinates. The findings of the study indicated that the trust in organization mediates the relationship between trust in supervisor and the innovative organizational citizenship behavior. After controlling for self-efficacy perceptions, organizational tenure and the dyad tenure with the supervisors of the employees, trust in organization explained variance in the innovative organizational citizenship beyond trust in supervisor. The results of the study were discussed referring to the literatures of trust, social exchange and organizational citizenship behavior.

### Key Words

Trust in Organization, Trust in Supervisor, Social Exchange, Innovative Organizational Citizenship Behavior

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BİLDİRİM .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>1. BÖLÜM: ÖRGÜT İÇİNDE GÜVEN, YÖNETİCİYE GÜVEN, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. GÜVEN KAVRAMI .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Güvenin Boyutları .....	7
1.1.2. Güven Türleri .....	8
1.1.3. Güvenilirlik Kavramı .....	13
<b>1.2. ÖRGÜT İÇİNDE GÜVEN .....</b>	<b>16</b>
1.2.1. Yöneticiye Güven .....	19
1.2.1.1. Yöneticinin Güvenilirlik Davranışı .....	23
1.2.1.2. Yönetici ve Çalışanın Güven İlişkisindeki Farklı Perspektifleri .....	28
1.2.2. Örgüte Güven .....	29
1.2.3. Örgüt İçinde Güvenin Temelleri .....	32
1.2.3.1. Kişisel Temeller .....	32
1.2.3.2. Kültürel ve Kurumsal Çevre .....	33
1.2.3.3. Örgüt Yapısı .....	36
1.2.3.4. Örgütsel Adalet .....	37
1.2.3.5. Örgüt İçindeki İşleyiş, Süreçler, Kültür ve İklim .....	41
1.2.4. Örgüt İçinde Güvenin Sonuçları .....	46



<b>1.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ.....</b>	<b>54</b>
1.3.1. Lider-Üye Etkileşimi ile Ast Üst İlişkilerinde Güven.....	56
1.3.2. Lider Üye Etkileşiminin Sonuçları.....	59
1.3.3. Türkiye’de Lider-Üye Etkileşimi .....	60
<b>1.4. SOSYAL MÜBADELE TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE YÖNETİCİYE GÜVEN, ÖRGÜTE GÜVEN VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ .....</b>	<b>62</b>
<b>2. BÖLÜM: YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI.....</b>	<b>67</b>
<b>2.1. YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI.....</b>	<b>67</b>
<b>2.2. YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ.....</b>	<b>73</b>
<b>2.2.1. Çalışanlarla İlgili Unsurlar .....</b>	<b>74</b>
2.2.1.1. Yenilikçi Çalışanlarla İlgili Kişilik Modelleri .....	74
2.2.1.2. Değişim İçin Sorumluluk Hissetme .....	76
2.2.1.3. Öz-etkililik.....	78
2.2.1.4. Amaç Yönelimleri .....	80
2.2.1.5. Ulusal Kültür .....	81
2.2.1.6. Çalışanların Değerleri ve İşe Yaklaşımları .....	84
<b>2.2.2. Liderlikle İlgili Faktörler .....</b>	<b>85</b>
<b>2.2.3. Örgütsel Faktörler .....</b>	<b>90</b>
2.2.3.1. Örgüt Yapısı .....	90
2.2.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi .....	91
<b>2.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İÇİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI.....</b>	<b>93</b>
<b>3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMBİLİM.....</b>	<b>95</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....</b>	<b>95</b>
<b>3.2. HİPOTEZLER .....</b>	<b>97</b>
<b>3.2.1. Yöneticiye Güven ve Örgüte Güven İlişkisi.....</b>	<b>98</b>
<b>3.2.2. Çalışanın Yöneticisine Güveniyle Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İlişkisi.....</b>	<b>101</b>

3.2.3. Örgüte Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki.....	110
3.3. YÖNTEMBİLİM.....	120
3.3.1. Örneklem.....	120
3.3.2. Yöntem .....	121
3.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	123
3.3.3.1. Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	123
3.3.3.2. Öz-etkililik.....	123
3.3.3.3. Örgüte Güven.....	124
3.3.3.4. Yöneticiye Güven .....	124
3.4. ANALİZ VE BULGULAR .....	126
3.4.1. Demografik Sorulara İlişkin Bulgular .....	126
3.4.2. Örneklem İçin Harman Tek Faktör Analizi .....	134
3.4.3. Faktör Analizleri .....	135
3.4.4. Değişkenlerin Birbiriyle İlişkileri .....	140
3.4.5. Araştırma Hipotezlerinin Sınanmasına İlişkin Bulgular .....	142
SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER .....	153
KAYNAKÇA .....	167
EKLER.....	212
EK 1. ÖLÇEK MADDELERİ .....	213
EK 2. ANKET.....	216

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b>	Örgütsel Güven Kavramına Farklı Yaklaşımlar.....	18
<b>Tablo 2.</b>	Yöneticiye Güven Faktörleri.....	20
<b>Tablo 3.</b>	Kişiler Arası Güven ve Örgüte Güven Faktörleri.....	31
<b>Tablo 4.</b>	Örgüte Güven Faktörleri .....	32
<b>Tablo 5.</b>	Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Demografik Bilgiler .....	127
<b>Tablo 6.</b>	Çalışanların Kurumlarında Çalışmış Olduğu Süre (Kıdemi).....	127
<b>Tablo 7.</b>	Çalışanların İş Tecrübesi .....	128
<b>Tablo 8.</b>	Çalışanların Yaşları .....	129
<b>Tablo 9.</b>	Çalışanların Öğrenim Düzeyleri.....	130
<b>Tablo 10.</b>	Çalışanların Amirleriyle İlişki Süresi.....	131
<b>Tablo 11.</b>	Çalışanların Amirleriyle Arasındaki Cinsiyet Benzerliği .....	132
<b>Tablo 12.</b>	Çalışanların Pozisyonları .....	132
<b>Tablo 13.</b>	Çalışanların Medeni Durumları .....	133
<b>Tablo 14.</b>	Çalışanların Doğum Yerlerine İlişkin Demografik Bilgiler.....	133
<b>Tablo 15A.</b>	Özel Sektör Örnekleme İçin Faktör Yüklemeleri .....	138
<b>Tablo 15B.</b>	Kamu Örnekleme İçin Faktör Yüklemeleri .....	139
<b>Tablo 16A.</b>	Özel Sektör Tıbbi Satış Mümessilleri Örnekleme İçin Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyonlar.....	140
<b>Tablo 16B.</b>	Kamu Örnekleme İçin Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyonlar .....	141
<b>Tablo 17A.</b>	Özel Sektör Örnekleme için Yöneticiye Güven ile Örgüte Güven Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları .....	142
<b>Tablo 17B.</b>	Kamu Örnekleme İçin Yöneticiye Güven ile Örgüte Güven Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları .....	143
<b>Tablo 18A.</b>	Özel Sektör Örnekleme İçin Yöneticiye Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	143

<b>Tablo 18B.</b>	Kamu Örnekleme İçin Yöneticiye Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	144
<b>Tablo 19A.</b>	Özel Sektör Örnekleme İçin Örgüte Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi.....	144
<b>Tablo 19B.</b>	Kamu Örnekleme İçin Örgüte Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi .....	145
<b>Tablo 20A.</b>	Özel Sektör Örnekleme İçin Örgüte Güvenin Yöneticiye Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Analiz Edilmesi.....	148
<b>Tablo 20B.</b>	Kamu Örnekleme İçin Örgüte Güvenin Yöneticiye Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Analiz Edilmesi.....	148
<b>Tablo 21A.</b>	Özel Sektör Örnekleme İçin Örgüte Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	149
<b>Tablo 21B.</b>	Kamu Örnekleme İçin Örgüte Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	151

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.</b> Araştırmanın Modeli.....	97
--	----

## GİRİŞ

Çalışanların yöneticileriyle ve örgütleriyle ilişkileri onların örgütlerine yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli rol oynamaktadır. Örgüt içinde güvenin ve çalışanların yöneticileriyle etkileşiminin, örgütte işbirliği sağlanmasında çalışanların örgütlerine bağlılığını ve iş tatminini arttırmasında oynadığı rol ve bunun çalışanın iş yaşamı kalitesine etkileri literatürde sıklıkla incelenmiş konulardır (Colquitt ve diğ., 2007; Dirks ve Ferrin 2002).

Çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması tüm yönetimlerin ve örgütlerin en temel amaçlarından biridir. Bu açıdan bakıldığında çalışanın örgüt hedeflerinin dışına çıkmadan işbirliği içinde çalışmasında yöneticisine ve örgütüne güvenmesi temel bir ön koşul olarak düşünülebilir. İnsanların bir arada çalışmasıyla oluşan sinerjinin sağladığı sosyal kapitalin kendi başına önemli bir kaynak olduğu ve bunun da güven ile oluşturulabileceği vurgulanmıştır (Fukuyama,1995). Ancak, her ne kadar örgüt içinde bireylerin örgütün belirlediği hedeflere örgütün tanımladığı süreç ve normlar içinde ulaşması temel bir gerekse de her örgütün önemli bir ihtiyacı da her zaman kendisini değişen koşullara göre yenileyebilmesi ve yaptığı işi ve süreçlerini sorgulayabilmesidir. Örgüt içindeki ve dışındaki gelişmeler her kurumu bir şekilde örgüt içinde işleyişi ve süreçleri gözden geçirmeye zorlar. Örgütün kendi işleyiş ve süreçlerine kayıtsız kalması durumunda örgüt çevresindeki değişimlere ayak uyduramayabilir dolayısıyla da örgütün gelecekteki varlığı tehdit altına girebilir. Bu bağlamda örgütün ve örgüt içindeki süreçlerin izlenmesi ve değiştirilmesi konusunda temel sorumluluk üst yönetimindir. (Fuller ve diğ., 2006; Yukl ve diğ., 2002; Albrecht, 2002). Asıl olarak üst yönetimin üzerine vazife olan örgüt içinde değişim ve yenileme çabalarına astların gösterdiği direncin en önemli sebeplerinden biri çalışanların değişim ile ilgili çabalarda yönetime olan güvensizliğidir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008, s. 207-208). Yönetimin başlattığı yenilik çabalarında güven ve dolayısıyla personelle sosyal etkileşim önemli bir rol oynarken (McNeilly ve Lawson,1999; Ertürk, 2008), çalışanların değişim ve yenilik çabalarının aktif ögesi olması durumunda da çalışanın örgütle ve yöneticiyle etkileşiminin ve güveninin önemli rol oynaması beklenebilir.

Bu çalışmada, astın yöneticisiyle güvene dayalı etkileşiminin ve örgüte güvenin astın yenilikçi ve değişime dönük faaliyetlerindeki rolü incelenmiştir. Astın örgüt içindeki süreçlerin ve işleyişin değiştirilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir alt unsuru olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıyla ele alınmıştır. Yenilikçi ve değişime dönük davranışların diğer örgütsel vatandaşlık davranışlarından ayrılan bir yönü örgütteki süreçleri ve işleyişi iyileştirmek için gerekirse örgütteki mevcut norm ve alışkanlıkları zorlamayı da gerektirmesidir. Genellikle literatürde üzerinde durulan örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün işleyişinde çalışma arkadaşlarına yardım etme ve örgütünü örgüt dışı çevreye karşı en iyi şekilde temsil etme gibi üstü kapalı da olsa örgütteki mevcut durumu destekleyen rol dışı davranışlarıdır (Morrison ve Phelps, 1999; Choi, 2007; Moon ve diğ., 2008). Özellikle günümüzde işlerin daha bilgi temelli yapılması ve örgüt içinde hiyerarşik kademelerin azalmasıyla çalışanların örgüt içindeki değişim ve iyileştirme faaliyetlerine katılmasının önemi giderek artmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde örgüt içinde çalışanın örgütü ve bir kademe üstünde yer alan ilk amiriyle güvene dayalı ilişkileri ele alınmıştır. Sosyal mübadele teorisi çerçevesinde çalışanın örgütle etkileşimi literatürle de örtüşen şekilde (Karriker ve Williams, 2008) örgüte güven olgusu altında incelenmiştir. Çalışanın amiriyle ilişkileri yöneticinin güvenilirlik davranışları ve lider-üye etkileşimi kavramları çerçevesinde ele alınmıştır (Wayne ve diğ., 1997; Settoon ve diğ., 1996; Ambrose ve Schminke, 2003). Astın amiri konumundaki kişilerin astlarla tepe yönetimi ve /veya örgüt arasında köprü konumunda olması dikkate alındığında astın üstüyle olan etkileşimlerinin örgüte ilişkin tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli rol oynayacağı beklenebilir. Astın yöneticisiyle güvene dayalı üst düzey etkileşim içinde olması ve astın örgüte güveni örgüt içinde daha aktif daha katılımcı ve daha belirleyici rol almasını etkileyebilir. Liderin ast ile etkileşimi ve liderin astına güvenilirliliğini davranışlarıyla göstermesi astın örgüt içinde güçlenmesini ve etkililiğini artıran bir faktör olarak astın örgüt içindeki rol dışı davranışlarını etkileyebilir. İkinci bölümde, çalışmanın bağımlı değişkeni olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık

davranışı kavramının teorik çerçevesi ele alınmıştır. Üçüncü ve dördüncü bölümde ise sosyal mübadele teorisi temelinde bir yaklaşımla astın örgütle ve bir kademe üstü konumundaki yöneticisiyle güven ilişkisi ve etkileşimi örgüte güven, yöneticinin güvenilirlik davranışı ve lider-üye etkileşimi olgularıyla ele alınıp bunların örgüt içinde değişime ve yeniliğe dönük proaktif özelliği olan rol dışı davranışlardan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisi üzerine bir model oluşturulup test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar güven, sosyal mübadele teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışları literatürü çerçevesinde tartışılmıştır.



# 1. BÖLÜM

## ÖRGÜT İÇİNDE GÜVEN, YÖNETİCİYE GÜVEN, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

### 1.1. GÜVEN KAVRAMI

Güven olgusu psikoloji, sosyoloji, ekonomi, antropoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinler tarafından ele alınmıştır. Böylesi disiplinlerarası bir konu üzerinde ortak bir tanıma ulaşılması hayli güçtür. Psikoloji temelli bazı yazarlar güveni güvenen ve güvenilen kişiye atfedilen kişisel özellikler olarak inceleyip bu atıfları ortaya koyan bilişsel süreçler üzerinde durmuşlardır. Sosyologlar ise güveni insanlar arası ilişkilerin doğasında bulunması beklenen bir olgu olarak görmüştür. Ahlakçılar ise güvenme konusunda kişilerin ve ilişkilerin ahlaki boyutunu vurgulamıştır. İnsanlar arası ilişkilerde işbirliğinin sağlanmasında, sosyal kurumlarda ve piyasalarda istikrarın ve düzenin sağlanmasında güvenin oynadığı rol vurgulanmıştır (Rousseau ve diğ., 1998, s. 393; Lewicki ve diğ., 1998; Colquitt ve diğ. 2007; Hosmer, 1995; Wicks ve diğ., 1999; Fichman, 2003).

Rousseau ve diğ. (1998) farklı disiplinlerdeki çalışmaları da dikkate alarak güveni şöyle tanımlamaktadırlar:

“Güven, bir başkasının hareket ve niyetlerine yönelik olumlu bir beklentiyle o kişinin tasarruflarına karşı açık ve savunmasız kalma isteğini içeren psikolojik bir durumdur.” (Rousseau ve diğ., 1998, s. 395).

Güvenle ilgili diğer bazı tanımlar:

“Güven belirsizliğin olduğu bir durumda karşımızdakiyle etkileşim sonucu ileride olumlu sonuçlar elde etme beklentisidir.” (Bhattacharya ve diğ., 1998, s. 462).

“Güven diğerlerinin gelecekteki davranışlarının (güvenen) kişiye yarar getireceği veya en azından zarar getirmeyeceğine dair beklenti, varsayım ve inançtır.” (Robinson, 1996, s. 576).

“Güven ilişki içindeki tarafların hareketlerinin birbirlerini olumsuz yönde etkilemeyeceği ya da risk içine düşürmeyeceğine dair inançtır.” (Jones ve George, 1998, s. 531).

“Güven bir kişinin etkileşim içinde kendisinden beklenenleri yerine getirebilecek yetkinlikte olduğu ve iyi niyetle hareket edeceğine ilişkin olumlu beklentileri içeren duygusal bir tutumdur.” (Jones, 1996, s. 11).

“Güven bir kişi, grup ya da firmanın diğer bir kişi, kurum ya da firmaya, birlikte giriştikleri bir faaliyette veya alışverişte ilgili olan tüm tarafların hak ve çıkarlarını tanıyıp koruyacağına dair verdiği taahhüde dayanarak bel bağlamasıdır.” (Hosmer 1995, sf.393).

“Güven kişilerin diğer kimselerin iyi niyetle hareket ettiğine kanaat getirmesi ve herhangi bir konuda diğer insanların söz ve davranışlarına dayanarak hareket etme isteği ve arzusudur.” (Cook ve Wall, 1980 sf. 39).

Mayer ve arkadaşlarının (1995) tanımına göre:

“güven bir tarafın muhatap olduğu kişiyi gözetim ve denetim altında tutmaksızın, kendisi için anlamlı olan belli bir davranışı yerine getireceği beklentisiyle o kişinin davranışlarının doğuracağı olası risk ve zararlara açık ve savunmasız olma isteğidir.” (Mayer ve diğ., 1995, s.712).

“Güven bir kişinin, grubun ya da örgütün hareketlerinin olumlu ve muhataplarının yararına olacağına dair inanç ve beklentiler olup ve bu beklenti ve inançlara dayalı olarak diğer kişi, grup veya kurumlara yönelik tutumdur.” (Sitkin ve Rothem,1993, s. 368).

“Güven bir etkileşim ya da alışveriş ilişkisi içinde olan tarafların birbirlerinin savunmasız durumundan yararlanmayacaklarına ilişkin inançlarıdır.” (Sabel, 1993,s. 1133)

Güven bir yönüyle diğerlerinin niyet ve maksatlarına ilişkin olumlu beklentilere dayanan bir psikolojik bir durum diğer bir yönüyle diğerlerine karşı beslenen

olumlu niyet ve maksatlardır (Saunders ve Thornhill, 2004,s.494). Güven bu şekliyle karşıdaki kişiye dayanarak iş görmek ona bel bağlamaktır. Güven, güvenen kişinin güvendiği kimseye karşı onun iyi niyetli olduğuna ve ona dayanılarak iş yapılabileceğine ilişkin olumlu tutumlar beslemesidir (Das ve Teng, 1998).

Bu tanımlarda da görülebildiği gibi güven çok değişik bağlam ve perspektiflerden ele alınmıştır. Bazı yazarlar güveni diğerlerine ilişkin olumlu beklenti olarak ele almışlar diğer bazı yazarlar da kişilerin diğerleriyle ilişkilerde risk alıp muhatabının davranışlarının sonuçlarına karşı savunmasız kalmasını vurgulamaktadır (Atuahene-Gima ve Li, 2002, s. 62). Bu tanımlardaki ortak noktalara bakmak kavramın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Güven tanımlarındaki belli başlı ortak unsurlar şöyle sıralanabilir:

- 1) Güven genellikle bir kişinin bir başka kişi, grup ya da kurumla ilgili olumlu beklentilerini içerir.
- 2) Güven ile ilgili ele alınması gereken en baştaki konulardan biri de insanların bağlı oldukları kişilerin istek, niyet ve davranışlarına ilişkin belirsizlikten kaynaklanan risk ya da zarara uğrama olasılığıdır. Bir kişiye, gruba veya örgüte güvenme her zaman belli bir risk ve belirsizliği içerir. Güvenen kişi güven beslediği kişi, grup ya da kurumların hareketlerine ve tasarruflarına açık ve savunmasız olabilmektedir.
- 3) Güven ilişkisine taraf olanlar arasında karşılıklı bağımlılık vardır.
- 4) Güvenin oluşturulması ve yerine getirilmesi zaman ve çaba isteyen bir süreçtir. Tarafların ilişki içinde yükümlülüklerini yerine getirmeme durumu güveni olumsuz etkiler.
- 5) Güvenen kişi muhatabının, kendisinin ve ilişkiye taraf olan diğer etkileşenlerin hak ve çıkarlarını koruyacağını varsaymaktadır.
- 6) Güven belli bir sosyal bağlam içinde gelişir ve o bağlamın dinamiklerinden etkilenir (Rousseau ve diğ.,1998; Lewicki ve diğ., 1998; Hosmer, 1995; Atkinson ve Butcher, 2003; Das ve Teng,2004; Kramer 1999; Wicks ve diğ.,

1999; Matthews ve Shimoff, 1979; Whitener ve diğ., 1998; Kollock, 1994; Sheppard ve Sherman, 1998).

Bu kavramlardaki ortak noktalar güvenin insan yaşamında insanın çevresine ilişkin etkileşimlerinde hem belirleyici hem de yönlendirici rol oynayabileceğine işaret etmektedir. Böylesine geniş ve kuşatıcı bir kavramın teorik olarak ele alınabilmesini sağlamak için onun çok boyutlu yapısına ve bu yapıyı oluşturan unsurlara bakmak yararlı olabilir.

### **1.1.1. Güvenin Boyutları**

Güven kavramını anlayabilmemiz için onun çok boyutlu yapısını iyi anlamamız gerekmektedir. Farklı bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlar güven olgusunun içinde yer almaktadır (Lewis ve Weigert, 1985, s. 969).

Dietz ve Den Hartog'a (2006) göre güven bir inanç, bir karar ve bir davranış olarak sınıflandırılmaktadır. Bir inanç olarak güven bir kişinin diğer bir kişi ile olan ilişkisiyle ilgili inançlarıdır. Bir karar olarak güven ele alındığında kişi karşısındakinin güvenilirliğine ilişkin inancı ifade etmiş, ortaya koymuştur. Kişinin muhatabının güvenilirliğine kanaat getirip bunu davranışlarına yansıtması güvenin davranışsal boyutudur (Dietz ve Den Hartog, 2006, s.558-559).

Güven ile güven davranışı birbirinden farklı kavramlardır (Mayer ve diğ., 1995; Malhotra 2004). Rousseau ve diğ.'ne (1998) göre güven bir davranış ya da tercih olmayıp, kişilerin davranış veya tercihlerine zemin hazırlayan, sebep olan psikolojik bir durumdur. Mayer ve diğ.'ne (1995) göre güven, karşıdaki kişiye ilişkin olumlu beklentilerle risk alma isteği, güvenme davranışı ise bu risklerin gerçekten alınması, kişinin muhatabına yönelik içinde beslediği, hissettiği psikolojik güvene dayanarak hareket etmesidir. Bu bağlamda risk alınması güven davranışı olarak ele alınmıştır. Sitkin ve Rothem'a (1993) göre davranış olarak güven iki ana sınıfta toplanmış, işbirlikçi davranışlar yüksek güvenle

ilişkilendirilirken rekabetçi davranışlar güvensizlikle ilişkilendirilmiştir. Dietz ve Hartog'a (2006) göre örgüt içinde güven davranışları risk alma davranışları ve gönüllü yapılan rol dışı davranışlar olmak üzere iki ana başlıkta toplanmaktadır. Mcknight ve Chervany'e (2001) göre belli başlı güven davranışları işbirliği, bilgi paylaşımı, resmi olmayan anlaşmalar, kontrolün azaltılması, muhataba karşı açık olmak, otonomi verme ve ticari muamelede bulunmaktır. Zand'a (1972) göre güvenme ile ilgili davranışlar bilgi paylaşımında açıklık, karşılıklı etkileşime açık olmak ve karşısındakine davranışlarında daha fazla serbesti tanımadır (Zand, 1972, s. 230).

Güven davranışlarının önemli bir sonucu muhatap olunan kimse için geri ödeme yükümlülüğü doğurmasıdır. Kişilerin ilişki içinde muhatabı için attığı adımlar ve aldığı riskler ve yaptığı fedakarlıklar arttıkça muhatabın da geri ödeme yükümlülüğü buna koşut artmış olacaktır (Pillutla ve diğ., 2003, s.453; Malhotra, 2004). Güven davranışlarının derecesi, güvenen insanın aldığı risk ve güvenilen tarafa sağladığı faydalarla paralellik gösterir. Güven davranışı artarsa güvenen kişinin almış olduğu risk ve güvenilen kişiye sağlayacağı fayda da artmış olacaktır. Güvenilen kişinin muhatabının kendisine güvenmesiyle aldığı yüksek riskleri ve kendisine sağlayacağı olası faydaları görmesi ve tanınması, onun geri ödeme yükümlülüğünü artıran, kendisine beslenen güvene karşılık vermesini teşvik eden mekanizmalardır (Malhotra, 2004, s. 62). Güven ilişkisinin başında tarafların düşük riskler alacağı, ilişkinin gelişmesiyle alınan risklerin büyüyeceği düşünülmektedir. Ancak, ilişkinin başında tarafların kendilerini zor durumlara düşürmemek için düşük düzeyde riskler alması, bir nevi güven eksikliği olarak ele alınmaktadır (Malhotra ve Murnighan, 2002, s. 555; Pillutla ve diğ, 2003, s.453).

### **1.1.2. Güven Türleri**

McKnight ve Chervany'e (2001-2002) göre sosyal yaşamda üç tip güvenden söz edilebilir.

- 1) Diğerlerine güvenme eğilimi: Psikolojik temelli kişisel bir özellik olup kişilerin diğer insanları ve çevreyi değişik zaman ve koşullarda sürekli olarak olumlu görmesi, onlara dayanarak yaşantısını sürdürmeye ne derece hazır ve istekli olduğuyla ilgilidir. Kişilerin güvenme eğilimi diğer kişilerin ve çevrenin ne derece güvenilir görüldüğüne dair kişinin kendi benliğindeki yargılardır.
- 2) Kurum temelli güven: Kişilerin davranışlarının çevre koşulları içinde oluştuğunu belirten sosyolojik yaklaşımlara dayanır. Kişilerin çevredeki kişisel olmayan kurum, kural ve normlara yönlendirilmiş güvenini ifade eder.
- 3) Kişilerarası güven: Kişiler arası güven üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, güvene dair inanç, güvenme niyeti ve güven ile ilgili davranışlardır. Güvene dair inanç ve niyet kişilerarası etkileşim ve bu etkileşime ilişkin bilişsel ve duygusal tepkilerin davranışları belirleyeceği argümanını yansıtır. Güvenmeye dair inanç, ilişki içinde bulunan kişinin güvenen kişiye bir yararının olacağına inanmasıdır. Güvenme niyeti, kişinin karşısındaki insanın davranışını kontrol etmese de ona dayanarak ve/veya onunla birlikte bir işe veya alışverişe girişme isteğidir. Bu inanç ve niyet daha sonra güvenme ile ilgili davranışlara dönüşür (McKnight ve Chervany, 2001-2002, s.42-46).

Güvenle ilgili önemli bir ayrışma unsuru güvenin geçici, durumsal bir olgu olarak mı yoksa koşuldan koşula değişmeyen bir kişilik özelliği olarak mı ele alınması gerektiğidir. Genel güvenme eğilimi koşuldan koşula değişiklik arz etmeyen görece olarak istikrarlı bir kişilik özelliği olarak düşünülebilir. Bir başka açıdan bakıldığında güven koşullara göre değişiklik gösteren geçici bir haldir. Kişilerin kurumlara ve diğer kişilere güvenleri bu kurum ve kişilerle olan ilişki bağlamından etkilenen geçici ve durumsal nitelikte bir güvendir (Ross ve Lacroix, 1996, s.316,321).

Kişisel güven kişilerin birbirleriyle etkileşimleri neticesi oluşur ve gelişir. Kişisel olmayan güven kavramından güvene konu olan kurumlar, sistemler ve sosyal ilişkiyi içine alan sosyal çevre anlaşılır. Bu bağlamda kişisel olmayan güven iki temel unsurdan oluşur.

- 1) Sisteme güven: Kişilerin şahsi olmayan sosyal yapıların işleyişine ve güvenilirliğine inancıdır.
- 2) Kurumlaşmış Güven: Bireylerin mevcut şahsi olmayan sosyal kurallar bağlamında birbirlerine güvenmeleridir (Bachmann, 2003, s.62-63).

Zucker (1986) üç tip güvenden söz etmektedir:

- 1) Kişilik özellikleri temelinde güven, paylaşılan sosyal değerlere dayalıdır. 2) Süreç temelli güven, geçmişteki ilişkilere ve bu ilişki içindeki etkileşimlere dayanır. 3) Kurum-temelli güven, güvenilirlik davranışlarını belirleyen ve onlara işlerlik kazandıran kurumsal yapı ve düzenlemelere dayanan kurumsal güvendir.

Sosyal yapıdaki değişiklikler güvenin yerini ve önemini etkilemektedir. Toplum yapısında geniş aile küçülmeye ve akrabalık bağları zayıfladıkça devlet ve diğer formel kurumlar akrabalık ve kan bağı ilişkilerinin yerini almaktadır. Kişisel olmayan güven sosyal bağların sağladığı sosyal kontrolün azalması durumunda daha da belirginleşir (Shapiro, 1987, s.626).

Lewicki ve Bunker (1996) güvenin hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşmeye dayalı güven olmak üzere üç ayrı aşamada geliştiğini öne sürmektedir. Hesaba dayalı güvende, güvenme kararı verilirken güvenmenin kişiye sağlayacağı faydalar, güvenmemenin veya güveni bozmanın maliyeti göz önünde tutulur. Bilgiye dayalı güven, kişinin muhatabını tanıması ve onun ne yapacağını tahmin edebilmesine dayanır. Özdeşleşmeye dayalı güven, ilişki içindeki kişilerin birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarına ilişkin ortak bir anlayışın oluşması temelinde gelişir (Lewicki ve Bunker, 1996, s.119-122).

McAllister(1995) örgüt içinde kişilerarası ilişkilerde güvenin duygusal ve bilişsel olmak üzere iki temel boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bilişsel olarak güven ele alındığında bir kişiye güven duymak için o kişinin gelecekte nasıl davranacağına ilişkin rasyonel beklentilerle hareket edilir. Güvenin öteki ana unsuru olan

duygusallığa göre ise iki kişi arasındaki güvenin temelinde bu kişiler arasındaki derin duygusal bağlar vardır. Güvenin gelişme süreçleri açısından bakıldığında kişilerin muhataplarının davranışlarının arkasında yatan nedenleri anlamaları için onlar hakkında bilgi sahibi olup onları tanımaları gerekebilecektir. Lewicki ve Bunker'ın (1996) bilgi-temelli güven yaklaşımı bu noktada McAllister'ın (1995) bilişsel güven kavramıyla örtüşmektedir. Kişiler arasındaki ilişkinin ileri aşamalarında duygusal bağlar geliştikçe kişilerin birbirlerin ihtiyaç ve isteklerini anlaması ve birbiriyle empati kurabilmesi söz konusu olabilecektir. Güven ilişkisinin karşılıklı ortak anlayış ve ortak değerler temeline oturduğu Lewicki ve Bunker'ın (1996) özdeşleşme temelli güven yaklaşımı ile McAllister'ın (1995) duygusal güven kavramı örtüşmektedir (Nooteboom ve Six, 2003, s.8-9; Nooteboom, 2003, s. 26-27).

Güvenme ile güvenmeme arasında insanların ikilem içinde buldukları durumlarda güvenmek ya da güvenmemek kişisel bir tercihtir. Güveni kişisel tercih olarak ele alan iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan rasyonel tercih yaklaşımında kişiler muhataplarına ilişkin beklentilerle ve bu ilişkinin kendilerine sağlayacağı fayda ve maliyeti hesap edip göz önünde tutarak güvenip güvenmemeye karar verirler. Diğer yaklaşım olan ilişki temelli yaklaşımda ise güven tercihi sosyal çevre içindeki insan ilişkileri kapsamında ele alınır (Kramer, 1999, s.572). Rasyonel güvenin temelinde muhatap olunan kişi, grup ya da kurumun güvenilirliğinin doğrudan kestirilmesini sağlayacak yetkinlik, çevredeki itibar gibi güvenen kişiyi ikna edici olabilecek kanıtlar önem taşır (Nooteboom ve Six,2003, s.8).

Rasyonel yaklaşımın esasen insanların normatif olarak nasıl karar vermeleri gerektiğini göstermede yararlı olsa bile insanların gerçekte nasıl karar verdiklerini göstermede yeterli olduğu söylenemez. Genelde her türlü risk koşulu altında verilen kararların ve özelde de bir kişiye güvenip güvenmemeye ilişkin kararların bilinçli bir hesaplama ile insanın içindeki değerler sisteminin tutarlılığı sonucu ortaya çıktığı her zaman ileri sürülemez. Güvenme zihinsel ve rasyonel bir süreç olmasının yanında bu süreçte insanın duygu, tutum ve



değerlerinin de rolü vardır (Kramer, 1999, s. 573; Jones ve George, 1998, s.532-535; Lewis ve Weigert, 1985, s.970-971). Özellikle insanların bir değer olarak hakkaniyete ve ilişkilerde uygun şekilde karşılık verme yükümlülüğüne ilişkin eğilimleri kimi zaman güvenme konusundaki tercih ve davranışların salt rasyonel beklentilerle açıklanmasını yetersiz kılabilmektedir (Fichman, 2003, s. 140; Nooteboom, 2003, s. 17,21). Güven bir yönüyle de diğer kişilere ve kurumlara yönelmeyi ifade eder ki, burada içerdiği sosyal anlam güveni rasyonel hesaplamaların ötesine taşır. Ahlaki gelişme üzerine yapılan çalışmalarda, kişilerin başkalarına karşı ahlaki ödevlerinin ne olacağına dair edindikleri davranış kalıpları ve tutumlar zamanla insanların davranışlarını yönlendirir. Böyle olunca insanlar bir karşılık beklemeksizin ahlaki açıdan bir zorunluluk içinde olduklarını hissettikleri için diğerlerine yardım edebilir ve işbirliği içinde olabilir (Kramer ve Tyler 1996; Hosmer 1995).

Özellikle çalışma yaşamında bilişsel güven duygusal güvenin bir nevi öncülü olmaktadır (McAllister, 1995). Bu durum göz önünde tutularak biliş temelli güven bağlamında kişilerin güvenme konusunda kullandıkları belli başlı süreçler aşağıda sıralanmıştır.

- 1) Hesaba dayalı süreçler(calculative process): Ekonomi literatürü güven oluşumunun hesaba dayalı bir süreç olduğunu öne sürmektedir. Karşı tarafın ilişki içinde bizimle işbirliği yapmasının potansiyel getirisi ile onun bizim çıkarımıza muhalif hareket etmesinin maliyeti karşılaştırılır ve buna göre karşı tarafa güvenilir ya da güvenilmez.
- 2) Tahminleme süreci (Prediction process): Tahminlemeye dayalı güven kişinin karşısındaki insanın ne şekilde davranacağını tahmin edebilme yetisine dayanır. Karşıdaki kişinin geçmişteki hareketlerinden yola çıkılarak gelecekte neler yapabileceğinin belirlenmesi ile güven oluşur.
- 3) Maksat aramak (Intentionality): Kişi güvenmek için karşısındaki insanın hareketlerinin arkasındaki maksadı anlamaya çalışır.
- 4) Yeterlilik, kabiliyet (Capability): Kişi güveneceği kişinin verdiği sözleri tutup tutamayacağını anlamaya çalışır.

5) Referans aramak: Güvenmek isteyen kişi güvенеceđi kişi hakkında başkalarının referansını arar (Doney ve diğ, 1998, 604-605).

Güvenin boyutu ve yapısı kişinin diğer bir kişi, grup ya da kuruma yönelik tutum ve davranışında, karşılıklı ilişkinin düzeyinin belirlenmesinde rol oynar. Rasyonel ve hesaba dayalı ve kişisel olmayan güven yaklaşımı güveni ekonomik bir model çerçevesi içinde alarak kişilerin yazılı ve ekonomik yükümlülüklerini yerine getirmesi ile ilgilidir. Kişi ve ilişki temelli modellerde ekonomik yükümlülüklerin yerine getirilmesi yanında kişilerin aidiyet duygusu ve psikolojik emniyet gibi sosyal psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması söz konusudur (Kramer ve Tyler, 1996; Nooteboom ve Six, 2003).

Güven kavramıyla sıklıkla bir arada kullanılan bir diğer olgu da güvenilirlik kavramıdır. Bu iki olgu birbirine çok yakın olduğundan kullanılan kavramlara açıklık getirebilmek için güvenilirlik kavramına da değinilmek istenmiştir.

### **1.1.3. Güvenilirlik Kavramı**

Literatürde güvenilirlik ile güven sıklıkla bir arada hatta bazen de birbirinin yerine kullanıldığı için iki kavram arasındaki farka değinilecektir (Caldwell ve Clapham 2003; Cunningham ve Mcgregor, 2000). Güvenilirlik güvenilen kişinin karakteri ve davranışlarına bakılarak ulaşılan bir değerlendirmedir (Costa, 2003, s.617). Güven, güvenen kişinin belirsizlik durumlarında belli bir şekilde davranması olarak tanımlanırken, güvenilirlik bir kişinin niyet ve maksatlarına ilişkin kanaatlerdir (Albrecht, 2002, s. 321). Güvenilirlik bir kişiye güvenmeye değeceğidir. Güvenilir olmak kişinin sahip olduğu özelliklerin o kişiye güvenmeyi haklı ve yerinde kılmasıdır. Bir kişiye o kişinin güvenilirliğine dayanılarak güvenilir (Weibel, 2007, s. 502; Barney ve Hansen,1994, s. 176). Güvenilirlikte kişisel özellikler öne çıkınca önemli bir soru da güvenilen insanda aranan özelliklerin ortaya konabilmesidir. Bu soru güven literatüründe üzerinde en çok durulan konulardandır. Gabarro'ya (1978) göre güvenilirlik 9 temel öğeden oluşmaktadır: 1) dürüst, haysiyetli olmak, 2) kişinin niyet ve maksatları, 3)

tutarlılık, 4) açıklık, 5) itibarı olmak, 6) belli bir işte yetkinlik, 7) kişiler arası ilişkilerde yetkinlik, 8) basiret, 9) doğru ve yerinde karar verebilmek (Gabarro, 1978). Butler (1991) yaptığı mülakat çalışmalarına dayanarak güvenilen kişiyle ilgili 10 temel özelliğe ulaşmıştır: 1) İhtiyaç duyulduğunda bulunabilmek, 2) yetkinlik, 3) tutarlılık, 4) basiret, 5) hakkaniyet, 6) dürüstlük, haysiyet 7) sadakat, 8) açıklık, 9) sözlerini yerine getirme, 10) duyarlılık. Güvenilen kişilerin özellikleri üzerine literatürde en çok kullanılan modellerden bir tanesi Mayer ve diğerleri (1995) tarafından ortaya konmuştur. Bu yaklaşıma göre bir kişinin güvenilirliği üç unsurdan oluşur. Bunlar, kişinin iş görebilmesi (yetkinliği), iyi niyetli olması, haysiyetli-dürüst hareket etmesidir. Mayer ve arkadaşlarının (1995) ortaya koymuş oldukları güvenilen insandaki özellikler arasına tahmin edilebilirlik veya kendisine bel bağlanabilir olmanın da eklenmesi gerektiği önerilmektedir (Mishra, 1996; Cunningham ve McGregor, 2000; Dietz ve Hartog, 2006; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000).

Ammeter ve arkadaşlarına (2004) göre kişinin güvenilirliğinin iki temel göstergesi vardır:

- 1) Bir kişiye belli bir işi yapabileceğine ilişkin potansiyeli, yeteneği ve becerisine dayanılarak güvenilir.
- 2) Bir kişiye ahlakı, dürüstlüğü, haysiyeti, hareketlerindeki maksatları gibi sahip olduğu ya da bağlandığı değerler göz önünde tutularak güvenilir (Ammeter ve diğ, 2004, s. 51). Ahlakçılar güvenmenin özellikle duygusal ve ahlaki yönünden hareketle güvenilen kişinin ahlaki özelliklerini öne çıkarmaktadırlar (Wicks ve diğ, 1999, s. 100-101).

Börü (2001) yaptığı çalışmada, Türk toplumunda güvenilir insanda aranan özelliklerin 9 ana faktörde toplandığını göstermiştir.

- Özgüven
- Diğergamlık (yardımseverlik)
- Uyumluluk
- Dürüstlük

- Sevecenlik
- Açıklık
- Tutarlılık
- Bilgili olmak
- Dedikodu yapmamak

Güvenilirlik konusunda örgüt içi yaşamda en dikkat çeken hususlardan biri de kişilerin fırsatçı davranmasıyla ilgilidir. Örgütsel yaşamda özellikle vekalet teorisi bağlamında firma sahipleriyle firmayı yönetenler arasındaki çıkar çatışması ve firma yöneticisinin fırsatçı davranma olasılığı üzerinde durulur (Whitener ve diğ., 1998; Shapiro,1987). Güvenilir kişinin önemli bir özelliği de elinde imkân olması ve/veya koşulların elvermesi durumunda bile fırsatçı davranmamasıdır. Fırsatçı davranmayan kişi kendi çıkarı ve kazanımları için diğerlerini zarara ve riske uğratmaktan kaçınır (Nooteboom ve Six, 2003, s. 5; Barney ve Hansen, 1994, s.176).

Costa (2003) çalışmasında güvenilirliğin güvenin en önemli unsuru olduğunu göstermektedir. Costa'nın (2003), Mayer ve arkadaşlarından (1995) hareketle oluşturduğu güven modelinde 3 unsur yer almaktadır:

- 1) Güvenen kişinin genel olarak diğer insanlara güvenme derecesi
- 2) Güvenilen kişinin algılanan güvenilirliği
- 3) Güvenmenin davranış olarak yansıtılması bağlamında güvenilen kişiyi gözetim ve denetim altına almadan o kişiyle işbirliği içinde, birlikte bir iş veya alışverişe girmek

Belli bir kimseye güvenmeyle ilgili bu üç unsur içinde güvenilen kişinin algılanan güvenilirliği en önde yer almaktadır (Costa, 2003).

Güven ve güvenilirlik kavramları arasında bu birlikteliğin ve farkın anlaşılması özellikle konuyla ilgili analiz ve yaklaşımlarda gerekli olan kavramsal açıklığın sağlanması bakımından önemlidir.

Felsefeden iletişim teknolojilerine kadar çok geniş ve farklı disiplinler arası bir boylamda incelenen güven kavramını genel hatlarıyla ele alındıktan sonra çalışmanın bundan sonraki bölümünde işletmecilik literatürü perspektifinden incelenmiştir.

## 1.2. ÖRGÜT İÇİNDE GÜVEN

Çalışma yaşamı yoğun etkileşimlerin ve karşılıklı alışverişlerin yaşandığı, kişilerin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olarak iş gördükleri, risk ve belirsizlik içeren ortamlar olduğu için işlerin sürdürülmesi ve faaliyetlerin koordinasyonu için güvenin rolü ve yeri işletmecilik içinde dikkatle izlenmelidir. Son zamanlardaki çalışmalarda güvenin örgütsel yaşamda durağan bir olgu olmaktan ziyade aktif ve dinamik bir olgu olduğundan yola çıkılarak, bu olgunun çeşitli boyut ve fonksiyonları itibarıyla örgüt içinde oynadığı rolün incelenmesine odaklanılmıştır (Kramer, 1999; Rousseau ve diğ., 1998). İşletmecilik literatüründe güven üç ana bağlamda incelenir:

- 1) Örgüt içinde güven
- 2) Örgütlerarası güven
- 3) Örgütle (Firmayla) müşterileri arasında güven (Dietz ve Hartog, 2006, s.557; Ganesan ve Hess, 1997, s.440-441; Curral ve Inkpen, 2002, s.480).

Bu çalışmada esas itibarla örgüt içinde güven ele alınmaktadır. Örgüt içinde güven üç ana boyutta incelenmektedir:

- 1) Çalışma arkadaşlarına güven.
- 2) Yöneticiye veya amire güven.
- 3) Örgüte güven (Dietz ve Hartog, 2006, s. 557).

Güven kavramının nasıl ele alınacağına ilişkin sosyal bilimlerde bir karmaşa yaşanmakla birlikte işletme ve örgütsel davranış literatürü çerçevesinde de bu konunun ele alınışında tam anlamıyla bir ortak anlayışa varılamamıştır. Güvenin

örgüt içindeki yeri ve gelişimi örgütsel güven veya örgüt içinde güven kavramı şemsiyesi altında çok farklı perspektiflerden ele alınmıştır (Belli başlı örnekler için bakınız Tablo 1).

**Tablo 1. Örgütsel Güven Kavramına Farklı Yaklaşımlar**

<b>YAZAR(LAR)</b>	<b>ÖRGÜTSEL GÜVEN</b>
Driscoll (1978)	Amerika'da akademisyenlerle yaptığı çalışmada örgütsel güveni çalışanların bölüm başkanına, dekana ve üniversite rektörüne güveni olarak ele almıştır.
Lee (2008)	Örgütsel güveni çalışanın örgüt içinde farklı boyutlardaki güveni olarak kavramlaştırmıştır. Örgütsel güveni üç boyutta ele almıştır: a)Çalışanın ilk amirine, b) çalışanın çalışma arkadaş grubuna güven, c) çalışanın örgüte güveni
Ferres, Connell ve Travaglione(2005)	Örgütsel güveni, çalışma arkadaşlarına ve yönetime güven olarak ölçmüşlerdir
Ferres ve Travaglione(2003)	İşyerinde güveni ölçmek için hazırladıkları ankette örgüt içinde güveni üç boyutta ele almışlardır: a) örgüte güven, b)çalışma arkadaşına güven ve c) yöneticiye güven.
Demircan ve Ceyhan(2003)	Örgütsel güveni örgüt içinde çok boyutlu "farklı yüzlere sahip" (s.142) bir kavram olarak kabul etmişlerdir.
Nyhan ve Marlowe(1997)	Lidere ve örgüte güven kavramlarını birlikte örgütsel güven olarak ele almışlardır.
Khazanchi (2005)	Doktora tezinde örgütsel güven ve çalışanın amirine güveni ayrı kavramlar olarak ele almıştır. Örgütsel güveni çalışanın örgüte güveni olarak ölçülmüştür.
Ellis ve Schockley-Zalabak(2001)	Örgütsel güveni çalışanın tepe yönetimine güveni ve çalışanın ilk amirine güveni olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir.
Tan ve Tan (2000)	Çalışanın ilk amirine güveniyle çalışanın örgüte güvenini birbiriyle ilintili fakat ayrı kavramlar olarak ele almışlardır.
Gilbert ve Tang (1998)	Örgütsel güveni, işverenin (işveren örgütün) çalışanı destekleyici ve ona karşı taahhütlerini yerine getireceğine dair kanaat ve duygular olarak kavramsallaştırmışlar. Örgütsel güveni ölçmek için Daley'in (1991) çalışmasındaki ölçeğin iki maddesini kullanmışlardır. Bu maddeler: 1) Bu örgütte çalışanlar örgüte güven hissetmezler. 2) bu örgütte insanlar sizin arkanızdan iş çevirirler
Hubbell ve Chory-Assad (2005)	Yönetsel güven ile örgütsel güveni ayrı olarak ele almışlar. Yönetsel güven çalışanın ilk amirine ilişkin algılamaları, örgüte güven ise çalışanın tepe yönetimine ilişkin tutum ve algılamalarını içermektedir
Wong, Ngo ve Wong (2006)	Örgüt içinde güveni kişinin amirine güveni ve kişinin örgüte kurum olarak güveni olarak ele almışlardır. Örgüte güven kurumsal nitelikte olup kişinin tepe yönetimine güvenini de içeren bir kavram olup esas itibarla kişisel değildir. Kişinin amirine güveni ise kişinin amirinin davranış ve niyetine ilişkin olumlu beklentileri içermektedir ve bir çeşit kişiler arası ilişki temelli kişisel güvendir.
Stinghamber, De Cremer ve Mercken (2006)	Amire güven ile örgüte güvenin ayrı kavramlar olduğunu göstermişlerdir.
Gould-Williams (2003)	Örgütsel güveni sisteme dönük ve kişiler arası güven olmak üzere iki ana başlıkta ele almıştır. Örgütte ilgili sistem dönük güven genel olarak örgüte ve örgütün genel yönetimine yönelik tutum ve algılamalar olarak ele alınmış, örgüt içinde kişisel güven çalışanın amirlerine ve çalışma arkadaşlarına güveni bağlamında ele alınmıştır.
Kickul, Gundry ve Posig (2005)	Örgütsel güveni çalışanların örgütün kendilerine ne derece güvendiğine ilişkin algılamaları olarak ele almışlardır.
Aryee, Budhwar, Chen (2002)	Örgüte güven ve amire güvenin farklı öncül ve sonuçları olan farklı olgular olduğunu göstermişlerdir.

Bu çalışmanın da temel inceleme konusu insan ilişkileri ve etkileşimlerinin temelinde güven olgusunun önemli bir yer tuttuğu düşüncesinden hareketle örgütsel güvenin kişilerin örgüt içinde davranışları üzerindeki rolünün incelenmesidir. Bu çalışmada örgütsel güven kavramı astın örgütle ve amiriyle etkileşimindeki en önemli etmenlerden biri olarak görülmektedir. Bu bağlamda yapılan incelemede örgüt içinde güven çalışanın ilk amiri konumundaki yöneticisine güven ve çalışanın örgüte güveni boyutlarında incelenmiştir. Yöneticiye güven konusu ele alınırken de çalışanla güven ve kaliteli etkileşimler oluşturmada çalışanın ilk amiri konumundaki kişinin rolü üzerinde durulmuştur.

### **1.2.1. Yöneticiye Güven**

Yöneticiler, çalışanlar için örgüt içinde ilişki ve etkileşim içinde oldukları en önemli unsurlar arasındadır. Yönetici terfi etme, atama, performans değerlendirmesi gibi astla ilgili önemli kararlar vermektedir. Çalışanla yönetici arasındaki güç farkı çalışanı yöneticinin etkilerine açık bırakmaktadır. Yöneticisine güvenen ast riskli durum ve koşullarda da yöneticisinin etki ve etkileşimlerine açık olacaktır. Yöneticisine güvenen ast aktif ve pasif davranışlar yoluyla yöneticisiyle ilişkilerinde kendini risk altına sokabilir. Çalışan aktif olarak kendisine de zararı olabilecek bilgiyi güvendiği yöneticiyle paylaşabilir. Öte yandan pasif olarak çalışan güvendiği yöneticisinin diğerleriyle iletişimlerini gözetlemeyebilir. Güvenerek yöneticisiyle bilgi paylaşan ast onunla yakınlık kurarak işinde veya kariyerinde kendisini geliştirme imkânı bulabilir. Çalışırken yöneticisini kollama ihtiyacı olmayan ast zihinsel kaynaklarını işine yoğunlaştırabilir (Mayer ve Gavin, 2005 s. 875-876).

Ast, yöneticisiyle güven ilişkisinde iki temel yaklaşım üzerinde durmaktadır. Birincisi, ast için yöneticisiyle etkileşiminden anladığı veya algıladığı ilişki düzeyi üzerine kurulu ilişki temelli perspektiftir. Sosyal mübadele teorisi çerçevesi içinde de ele alındığı gibi çalışan yöneticisinin ilgili ve düşünceli hareket etmesine karşılık verecek ve güven ilişkisi bu ilişki etrafında şekillenecektir. İkinci yaklaşımda ise lider ile ast arasındaki güven ilişkisi liderin kişilik özellikleri



temelinde oluşur. Karakter temelli yaklaşımda, astın liderin karakterine ilişkin algılamaları ve anlayışı çalışanın işle ve lideriyle ilgili tavır ve davranışlarını etkileyecektir (Dirks ve Ferrin, 2002, s.612-613). Yöneticiye güven bu iki temel yaklaşım altında çeşitli faktörlerden oluşmaktadır. İslamoğlu ve arkadaşlarının (2007) İstanbul'da farklı kurum ve sektörlerde yaptıkları çalışmada yöneticiye güven faktörleri on başlık altında toplanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2.** Yöneticiye Güven Faktörleri

FAKTÖR 1	Çalışanlarını destekleyen
FAKTÖR 2	Dürüst ve adil
FAKTÖR 3	Takım Lideri
FAKTÖR 4	Olumlu bir çalışma ortamı yaratan
FAKTÖR 5	Kendine Güvenen
FAKTÖR 6	Bilgi Paylaşan
FAKTÖR 7	Gerginlik Yaratmayan
FAKTÖR 8	Güven Veren
FAKTÖR 9	Yetkin
FAKTÖR 10	Yetki Veren ve Astını Önemseyen

Kaynak: İslamoğlu, Birsal ve Börü (2007) s. 59.

Liderle ast ilişkisinin hem sisteme dönük hem de kişisel etkileşimlere dönük yönü vardır. Yöneticinin örgüt içinde sistemin kendisine sağladığı belli bir pozisyonu ve rolü vardır. Lider ast ilişkisinin ilk aşamalarında örgüt içindeki rol ve yetkiye dayalı algılamalar ve astın genel olarak insanlara ne derece güvenle yaklaştığı güven ilişkisinin düzeyini belirlemede daha etkin olurken, ilişkinin sonraki aşamalarında ast ile üst arasındaki etkileşimin etkisinin artması beklenir (McKnight ve diğ, 1998, s. 478; Shamir ve Lapidot, 2003, 486; Spector ve Jones, 2004, s.317).

Lider ast ilişkisinin geçtiği bağlam, yönetici ve ast arasındaki güven ilişkisinin oluşumunda önemli rol oynar. Yapılacak iş bağlamı içinde hem yönetici hem de ast için temel kaygı örgüt içindeki formel işlerin ve görevlerin yerine

getirilmesidir. İlişki yönlü bağlamda ise çalışana ilgi ve destek sağlanması ve yönetici ile ast arasındaki etkileşim öncelikli meseledir. İş bağlamı içinde güven söz konusu olunca, yapılacak iş ön plana çıktığından çalışan için yöneticisinin iş görebilmesi, yetkinliği, bilgi ve becerisi ve tutarlı davranması gibi bilişsel öncüller ön plana çıkacaktır. İş yaşamında çalışan için çalıştığı konulardaki zorlukların üstesinden gelmesinde yetkinliğine bel bağlayabileceği, tahmin edilebilir ve tutarlı bir yönetici çalışma yaşamının düzenli işlemesi için önemli bir öğedir. İlişki bağlamında ise yöneticinin davranışının arkasındaki niyet ve maksat daha ön plana çıkmaktadır (Sherwood ve Depaolo, 2005, s.67-69). Özellikle yetkinliğe dayalı güvende kişinin örgüt içindeki pozisyonu ve oynadığı rol gibi kişisel olmayan güven ağırlık kazanırken, kişinin niyet ve maksadına dayalı güvende astla yöneticinin ilişkileri ve etkileşimlerine dayalı kişiler arasında yaşanan güvenin önem kazanacağı beklenebilir (Atkinson ve Butcher,2003, s. 292). İnsanların belli maddi kazanımlar için bir arada iş yapmaya çalıştıkları çalışma yaşamındaki koşullar düşünüldüğünde, ast ile üst arasındaki ilişkide genel olarak bilişsel güvenin, duygusal güvenin önünde yer alacağı ve duyuşsal güvenin bilişsel güveni izleyeceği öne sürülebilir (McAllister 1995; Costigan ve diğ., 2006).

Yönetici ile ast arasındaki güven ilişkisinin gelişme aşamaları da bu ilişkinin dinamiğini belirleyen bir unsurdur. Güven ilişkisinin başlangıç evrelerinde, lider ile ast arasındaki demografik benzerlik yöneticiye güveni etkileyebilir. Kişiler genel olarak kendileriyle benzer özellikler taşıyan kişilere güvenme eğilimindedirler. Festinger'in (1957) öne sürdüğü bilişsel çelişki yaklaşımı penceresinden bakıldığında kişiler kendi benliklerini zorlayacak veya eleştirecek kendisine benzemeyen kişi ve ortamlar yerine kendisinden olan kendisine benzeyen insanlarla yakınlık kurmaya çalışacaktır. Kişilerin birbirleri hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadığı ilişkinin başlangıç düzeyinde veya belirsizliğin çok fazla olduğu ortamlarda ilişki içinde olunan kişiye güvenme konusunda demografik özelliklerin, kişisel yakınlıkların ön plana çıkması beklenebilir (Levin ve diğ, 2006, s. 1165; Goto, 1996,s.128; Testa, 2002, s.436). Zaman içinde ve ilişki geliştikçe ast, yöneticisinin davranışlarına ilişkin yaptığı gözlemlerden elde

ettiği kanaatler, yöneticisine ilişkin sahip olduğu demografik bilgilerin yerini almaya başlar. İlişki ilerledikçe ast ile üst arasında ortak bir bakış açısı oluşabilir ve taraflar ilişkiyi bu perspektif etrafında yorumlayabilirler (Levin ve diğ., s. 1165; Atuahene-Gima ve Li, 2002, s. 64). Brashear ve arkadaşlarının (2003) satış yöneticileriyle satış elemanları arasındaki güven ilişkilerini inceleyen çalışmasında yönetici ile ast arasında ortak değerlere dayanan özdeşleşmenin karşılıklı güven oluşturma sürecindeki en önemli unsur olduğu gösterilmiştir. Gillespie ve Mann'ın (2004) Avustralya'da bir kamu kuruluşunda yaptığı çalışmada da ast ile üst arasındaki paylaşılan değerlerin lidere güvenin en önde gelen tahminleyicisi olduğu görülmektedir. Kişiler arası güven gelişimini inceleyen literatürde de güven hesaba dayalı süreçlerle başlamaktadır. Şöyle ki, kişiler güven ilişkisine girmenin kendilerine sağladığı faydalara, güvenlerinin suiistimal edilmesi durumunda uğrayacakları olası zararlara ve güvenin kötüye kullanılmasını engelleyeceği umulan yaptırımlara dayanarak karşılardaki kişiye güvenme kararı verirler. Güven ilişkileri sonraki aşamalarda kişilerin birbirlerini tanımasıyla, tanışık olma birbirinin hareketlerini belli bir dereceye kadar tahmin etme temelinde gelişir. Taraflar arasındaki güven ilişkisi daha ileriki aşamada karşılıklı ortak anlayış ve özdeşleşmeye dayanır (Lewicki ve Bunker, 1996; Rousseau ve diğ., 1998; Lewicki ve diğ., 2006). Batı kültüründen farklı olarak kolektivizmin daha ağır bastığı Türkiye'de güven ilişkilerinde özellikle ast ve üst arasındaki ideolojik ve kültürel yakınlığın daha ön plana çıkması beklenebilir. Türkiye'deki özdeşleşmenin temelindeki ortak değer ve bakış ele alındığında lider ve ast arasındaki salt bilişsel düşünce sistemi temelinde oluşan değer yargılarının dışında kişilerin kimlik ve kültürel bağlarının ve bu bağların vaaz ettiği değerler temelindeki benzerliğin de dikkate alınması gerekebilir.

Güven ile güvenilirlik birbiriyle iç içe girmiş kavramlardır. Yöneticinin astlarının güvenini kazanabilmesinin ve güven oluşturabilmesinin en önemli vasıtası güvenilirliğini destekleyen davranışlarda bulunmasıdır. (Hardin, 1996, s. 29). Yöneticilerin örgüt içindeki konumlarından ötürü örgüt içinde güven oluşturmadan öncelikle sorumlu olmaları gerektiğinden hareketle Whitener ve

arkadaşları (1998) yöneticinin güvenilirlik davranışları kavramını ortaya koymuşlardır.

#### 1.2.1.1. Yöneticinin Güvenilirlik Davranışı

Whitener ve diğ. (1998) sosyal mübadele ve vekalet teorisi temelinde yöneticinin örgüt içindeki güven oluşturmadaki rolünü ele almışlardır. Vekalet teorisi çerçevesindeki firma sahibiyle firmayı yönetenler arasındaki çıkar çatışması ve fırsatçı davranışların ortaya çıkması yönetici ile ast arasındaki ilişki içinde de görülebilir. Sosyal mübadele teorisince bir kişinin kendi isteğiyle başka bir kişiye fayda sağlaması karşısındaki kişiye kendisi için yapılanların karşılığını geri ödemek üzere bir yükümlülük doğurur. Sosyal mübadele yaklaşımına göre kişilerin birbirleriyle etkileşimlerinde karşılıklı olarak yükümlülüklerini yerine getirmeleri durumunda kişilerarasında güvenin gelişebileceği üzerinde durulmaktadır (Whitener ve diğ., 1998, s.515-516; Bottom ve diğ., 2006, s.32-33). Bu sosyal etkileşim çerçevesinde yöneticinin örgüt içinde güven oluşturmaya yönelik girişim ve davranışlarıyla astların yöneticiye olan güvenlerini etkileyebilecekleri varsayılmaktadır. Bu bağlamda yöneticinin güvenilirlik davranışları “yöneticilerin çalışanların güvenini kazanmak için kendi istekleriyle yaptıkları etkileşim ve davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Whitener ve diğ., 1998, s.516).

Whitener ve arkadaşlarına göre (1998) astların yöneticilerin güvenilirliği üzerindeki algısını etkileyen 5 temel davranış tarzı vardır:

- 1) Davranışsal Tutarlılık (Behavioral Consistency): Davranışların zamana ve koşullara göre tutarlılık göstermesi gelecekteki davranışların önceden kestirilebilmesini sağlar.
- 2) Dürüst, Haysiyetli hareket etme (Behavioral Integrity): Sözlerle hareketlerin tutarlılığı verilen sözlerin yerine getirilmesidir.
- 3) Kontrolün devri ve paylaşılması (Sharing and Delegation of Control): Astların karar verme sürecine katılmalarını sağlamak özellikle astları etkileyen

konular üzerinde daha fazla kontrole sahip olmalarına olanak sağlayarak yöneticinin astlarına güvendiğini göstermesidir.

- 4) İletişim(Communication): Yöneticinin astlara doğru bilgi sağlaması aldığı kararlara ilişkin açıklamalarda bulunması ve astlarla iletişime açık olmasıdır.
- 5) Çalışanlara ilgi gösterilmesi (Demonstration of Concern): Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olunması, çalışanların çıkarlarının korunmasını ifade eder (Whitener, 1998, s. 516-517).

Yöneticinin güvenilirlik davranışlarının astın yöneticiye güvenine etkisi Serva ve diğ.'nin (2005) karşılıklı güven oluşturulması kavramıyla anlaşılabilir. Bir kişi karşısındaki kişinin tavır ve davranışlarını gözleyip değerlendirdikten sonra o kişiye güvenip güvenmeyeceğine karar verir (Serva ve diğ., 2005, s. 627-628). Bilgiyi paylaşmama, karşısındakilerle karşılıklı ilişki ve etkileşimlere kapalı olma ve karşısındakini kontrol etme ilişkideki güvenin alt düzeylere inmesine yol açabilir (Zand, 1972, s.230). Buna göre yöneticinin tavır ve davranışların çalışanın yöneticisine güveniyle ilgili kararlarını etkileyeceği beklenebilir.

Yöneticinin sınırlı sayıda birkaç davranışının güven ve güvenilirliğe ilişkin algılama ve kanaat oluşturmada etkili olabilmesi Bijlsma ve Van de Bunt'un (2003) çalışmasıyla da örtüşmektedir. Buna göre, ast ile üst arasındaki güven oluşturma sürecinde ast kendisi için önemli ve riskli olabilecek birkaç davranış üzerinde durmaktadır. Çalışanın yöneticinin sınırlı sayıda davranışlarına ilişkin beklentilerinin teyit edilmesi sonrası astın üstüne güvenmesi söz konusu olabilecektir. Yöneticiye güven dikkate alındığında çalışanların birçok davranış yerine sadece birkaç davranışı dikkate alarak karar verdikleri söylenebilir (Bijlsma ve Van de Bunt 2003, s. 643,649). Benzer şekilde Elsbach ve Eloffson'un (2000) çalışmasında kişilerin diğerlerinin güvenilirliğine ilişkin kanaatlere ulaşma sürecinde bilişsel kaynaklarını zorlamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kişiler belli bir kişinin güvenilirliğine ilişkin bir takım ipuçlarına ulaşır da o kişinin güvenilirliğine kanaat getirdikten sonra daha başka ipucu ve kanıt arayışına girişmemekte veya bu ipuçlarını zihinlerinde yoğun bir şekilde tartıp değerlendirmeye tabi tutmamaktadırlar (Elsbach ve Eloffson, 2000).

Yöneticinin güvenilirlik davranışları astın yöneticiye güveninin bir öncülüdür (Cardona ve Elola, 2003). Literatürdeki çalışmalar yöneticilerin tavır ve davranışlarıyla astların güvenini etkileyebildiğini göstermektedir. Korsgaard ve diğ. (2002) yöneticinin güvenilirlik davranışıyla astın yöneticiye güveni arasında ilişki olduğunu göstermişlerdir. Whitener ve arkadaşlarının (2000) Çin, Norveç ve Amerika'da yaptıkları çalışmada, yöneticinin davranışlarına ilişkin algılamaların yöneticiye olan güvendeki değişmelerin Çin örneklemini için %45'ini, Norveç örneklemini için %65'ini ve Amerikan örneklemini için %75'ini açıklayabildiği görülebilmektedir. Bijlsma ve Van de Bunt'un (2003) yaptıkları çalışmada yöneticinin astlarına destek olması, rehberlik etmesi, onların üzerlerinde durması ve onlara açık olmasının astların yöneticiye olan güvenlerinin %69.2'sini açıkladığı gösterilmiştir. Andersen'in (2004) İsveç'te bir firmada yaptığı çalışmada yönetici davranışları astların yöneticiye güvenindeki değişmelerin %76'sını açıklamıştır. Atwater'in (1988) çalışmasında çalışanların amirlerine güveninin destekleyici liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Yılmaz'ın (2004) Yozgat il merkezinde çalışan ilköğretim öğretmenlerinin okul müdürleriyle ilişkilerini inceleyen çalışmasında okul müdürlerinin destekleyici lider davranışlarıyla öğretmenlerin okul müdürlerine güveni arasında güçlü bir ilişki ( $r=0.86$ ) olduğu tespit edilmiştir. Martins'in (2000) Güney Afrika Cumhuriyeti'nde yaptığı çalışmada yöneticilerin astlara güvenildiğini göstermesi, ekip liderliği, bilgi paylaşımı ve yapılan işte astlara destek olmasıyla çalışanların yöneticilerine güveni arasında ilişki olduğu gösterilmiştir. Podsakoff ve diğ.'nin (1996) çalışmasında dönüştürücü liderlik davranışlarından çalışanlara örnek model olmak, çalışanları desteklemek ve grup amaçlarını teşvik etmekle lidere güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Korsgaard ve diğ. (1995) yöneticilerin ekiplerindeki üyelerin fikirlerini dikkate aldığında ekip üyelerinin liderlerine güveni artarken, yöneticilerin astların fikirlerini dikkate almaması durumunda yöneticilere olan güvenin zaman içinde önemli ölçüde azaldığını göstermişlerdir. Frost ve diğ. (1978) grup içinde güvenilen insanın diğerleri üzerinde hayli etki yaptığı, içsel kontrole sahip olduğu ve diğerlerini kontrol etme ihtiyacında olmadığı sonucuna varmışlardır. Frost ve arkadaşlarının (1978) çalışması grup üyelerini kontrol

etmeyen ve onlarla açık etkileşim halinde olan yöneticilere güvenildiğini göstermektedir.

Özellikle ilişki temelli güven modellerinde otoriteye güvenin temelinde kişinin otorite tarafından nasıl muamele gördüğü, yönetimin çalışanlara nasıl davrandığı önem kazanır (Kerkhof ve diğ., 2003). Çalışma yaşamında ilişki ve etkileşimlerin ön plana çıktığı bir ortamda yöneticinin çalışanlarıyla etkileşimi ve onlara güvenilirliğini davranışlarıyla göstermesi çalışanın bilişsel ve işle ilgili ihtiyaçlarının yanında duygusal ihtiyaçlarına da cevap verebilir. Dunn (2000), örgüt içinde Whitener ve arkadaşlarının (1998) öne sürdüğü yöneticinin güvenilirlik davranışlarını McAllister (1995)'in bilişsel ve duygusal güven kavramı açısından ayrıma tabi tutmuştur. Bu yaklaşıma göre, yöneticinin güvenilirlik davranışları arasında sayılan tutarlılık ve kontrolün astla paylaşılması bilişsel güvenle ilişkilendirilirken, dürüst haysiyetli davranış, açık iletişim ve çalışanlara ilgi gösterilmesinin astın üste olan duygusal güveniyle ilişkili olabileceği beklenmektedir (Dunn, 2000, s.290).

Her ne kadar yönetici davranışlarıyla astın bilişsel ve duygusal güvenini etkilediği düşünülen mesajlar verse de her yönetici-ast ilişkisinin kendine özgü olduğu, yönetici tavır ve davranışlarına ilişkin nedensel yüklemelerin ve algılamaların her ast tarafından farklı olacağı göz önünde tutulmalıdır. Yöneticinin tavır ve davranışlarına ilişkin algılamalar ve yöneticinin davranışını yönlendiren etmenlere ilişkin nedensellik atıfları astın yöneticinin davranışlarına dayalı güvenilirlik algılamasına etki edebilir (Weber ve diğ, 2001; Six, 2007). Yöneticilerin iyi niyetli davranışları rolleri gereği ortaya koydukları davranışlara göre daha fazla güvenilirlik algılamalarına yol açar. İyi niyetli davranışlara dayalı güven ilişkisinde olan kişi muhatap oldukları kişilerle ilişkilerinde daha fazla risk almaktadır. Kişilerin iyi niyetli davranışlarla almış oldukları riskler ve fedakârlıklar güvenilirliğe ilişkin güçlü işaretler verir (Ganesan ve Hess, 1997, s. 442). Lapierre (2007) yöneticinin astlarına yönelik güvenilirlik davranışlarını Mayer ve arkadaşlarının (1995) üç faktörlü güven modeli olan güvenilen kişinin yetkinliği, iyi niyetli olması ve dürüst-haysiyetli hareket etmesi çerçevesi içinde

analiz etmiş ve yöneticinin astlarına kendisinin iyi niyetli olduğunu gösterdiği davranışlarıyla onların rol dışı performanslarını, kendisinin yetkinliğini ve dürüstlüğüne gösterdiği davranışlarından daha fazla etkilediğini göstermiştir.

Kullanılan teorik çerçeve içinde ast ile üst arasındaki güven ilişkisi ikili bir bağlamda ele alınmış olsa da bu ilişkinin geçtiği çalışma grubu ve örgüt bağlamının da dikkate alınması gerekmektedir. Yöneticilerin konumları gereği örgüt içindeki dengeleri ve değişik çıkar gruplarını da göz önünde tutmaları gerekebilir. Yöneticinin astları arasındaki ilişkilerde dengeyi kurması özellikle örgüt içindeki hakkaniyet bağlamında etkili olacak bir konudur. Yöneticinin örgüt içinde dengeleri gözetmek zorunda olması onun güvenilirlik davranışlarını sınırlayabilen veya yönlendirebilen bir olgudur. Yöneticinin ikili ilişkilerde güven oluşturma çabaları örgüt içinde diğer çalışanlarla ilişkilerini etkileyebilir (Wech, 2002). Yöneticinin bir takım astlarıyla güven ilişkilerini artırması onlara daha çok yetki vermesi belli bazı astlarıyla yakınlık kurduğunun onları tanıdığı ve onların çabalarını bir yerde ödüllendirdiğinin göstergesi sayılabilir. Yöneticinin bir takım astlarına karşı güvenilirlik davranışları sergilemesi diğer çalışanlar tarafından yanlı ve kayırmacı davranış olarak görülebilir ve örgüt içinde kurumsal düzeyde güven ve hakkaniyet algılamalarını olumsuz etkileyebilir. Bu perspektiften bakıldığında yönetici belli astlarına güvenilirlik davranışları sergilerken örgüt içindeki ilişkiler açısından tam anlamıyla bağımsız değildir (Chen ve diğ., 2004; Wech, 2002; Shamir ve Lapidot, 2003; Hurley, 2006). Lapiere'in (2007) çalışmasında üstün astına iyi niyetle hareket etmiş olması yanında astının çalışma arkadaşlarına da iyi niyetle hareket etmesinin astın rol-dışı davranışlarını açıklamada anlamlı katkı yaptığı gösterilmiştir.

Lideri güvenilirlik davranışlarına sevk eden bir unsur da liderin astlarına güvenmesidir. Lider astlarıyla açık iletişime girmek, onlara yetki devretmek gibi güven oluşturma davranışları karşılığında astlarının beklediği gibi davranmaması olasılığı liderin göze aldığı risklerdir ve bu alınan risklerin derecesi zımnen liderin astlarına ne derece güvendiğini gösterir. Liderin astlarıyla ilişkiye girmesinde hangi düzeyde riskler alacağı değişik



örgütsel, kişisel ve ilişkiyel faktörlere bağıdır (Whitener ve diğ., 1998; Spreitzer ve Mishra, 1999).

Güvenin karşılıklı olması dikkate alınırsa liderin güvenilirlik davranışları bir yerde liderin astlarına güvendiğinin bir göstergesidir. Astın üste güveni ile üstün astına güveni birbirinden ayrıdır ve birbirinden ayrı sonuçlar doğurmaktadır (Brower ve diğ., 2009; Cardona ve Elola, 2003). Ast ve üst arasındaki karşılıklı güven algılamaları arasındaki farka değinmek iş ilişkilerindeki güven dinamiklerini anlamamıza yardımcı olabilir.

#### 1.2.1.2. Yönetici ve Çalışanın Güven İlişkisindeki Farklı Perspektifleri

Güven ilişkisine taraf olanlar ilişkiyi kendi perspektiflerinden ele almaktadırlar. Güven ilişkisinde güvenen kişiler aldıkları riskleri öne çıkarırken, güvenilen kişiler güvenme ilişkisi içinde sağladıkları faydayı öne çıkarmaktadırlar (Malhotra 2004). İş yaşamında yöneticilerle çalışanların fayda ve risk algılarının farklı olabileceği göz önünde tutulursa tarafların güven ilişkisinin farklı görebileceği düşünülebilir.

İş ilişkilerinde genellikle merkezde ve üst konumda olanlar diğerleri üzerinde daha çok yaptırım ve kontrol imkânına sahiptirler. Üst kademelerdekiler için güvenlerinin kötüye kullanılması olasılığı karşısında çeşitli yaptırımlara başvurabilme olanaklarından dolayı diğer kişilere güvenme konusunda daha rahat olmaları beklenebilir (Hurley, 2006).

Kişilerin örgüt içindeki hiyerarşideki konumları güven ilişkisine bakışlarını etkileyebilir. Güvenin, hiyerarşinin üst tabakalarındaki kişiler için daha çok araçsal rolünün, hiyerarşinin alt kademelerinde olanlar için ise ilişkiyel rolünün daha ağırlıklı olması beklenmektedir. Güven ilişkisinde tarafları etkileyen bir diğer unsur da tarafların birbirine bağımlılık derecesidir. Ast ve üst ilişkilerinde karşılıklı bağımlılık vardır. Tarafların birbirine bağımlılık derecesinde hiyerarşi içindeki konumları ve taraflar arasındaki bilgi asimetrisi de rol oynar. Ast ücret,

terfi, nerede, kiminle, hangi işi göreceği gibi konularda yöneticinin verdiği kararlara bağımlıdır. Taraflar arasındaki bağımlılık düzeyi farkı taraflar arasındaki güven algılamasını etkileyebilir (Kerkhof ve diğ., 2003; Kramer, 1996; Wells ve Kipnis, 2001; Sheppard ve Sherman, 1998). Güven özellikle ilişki içinde bağımlı olan taraf için daha fazla önem taşır. İlişki içinde bağımlı olan tarafın güvenmeye daha hazır olduğu düşünülebilir (Weber ve diğ., 2005). Bu argümanları doğrulayacak şekilde, Wells ve Kipnis'in (2001) çalışmasında yöneticilerin güvenme konusunda işle ilgili unsurları, astların ise daha çok yöneticinin karakterine ilişkin unsurları öne çıkardıkları gösterilmiştir. Hiyerarşinin üst kademesinde olan yöneticilerin astlarına güvenmeleri konusunda işle ilgili konuları öne çıkarmaları onların güven ilişkisinin işe dönük araçsal boyutuna verdikleri önemi göstermektedir. Zalesny ve arkadaşlarının (1985) bir kamu örgütünde yaptıkları çalışmada düşük ya da orta derece olumlu bir sosyal çevrede yönetici konumundaki çalışanların idareye güvenleri en yüksek düzeydeyken, daha alt kademe memurlar için ise sosyal ortamın çok daha olumlu olduğu ortamlarda idareye güvenin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Güven ilişkisinde çalışanın konumunun ilişkiye bakışını etkilediğinden yola çıkarak daha alt kademelerdeki çalışanlar için güvenin ilişkisel boyutunun daha öne çıktığı ileri sürülebilir.

Örgüt içinde çalışanın kendisinin bir kademe üzerinde olan amiri veya yöneticisiyle güven ilişkisinin yanında çalışanın güven ilişkisinin odağında çalışanın örgütüne genel olarak beslediği güven vardır.

### **1.2.2. Örgüte Güven**

Örgüte güven, çalışanın hem bir kurum olarak örgütüne hem de dolaylı da olsa tepe yönetimine güveniyle ilgilidir. Çalışanın üstüne güveninden anlaşılacak olan ise astın örgüt içinde bire bir ilişkide olduğu amiri konumundaki kişinin davranışlarına ilişkin olumlu beklentiler içinde olması ve bu beklentilerle üstünün davranış ve kararlarının kendisine zararı olma olasılığında bile üstünün etkilerine açık ve savunmasız kalmasıdır. Ast ile üst arasındaki bu ilişki kişisel

etkileşimlere dayalı kişiler arasındaki güven ilişkisidir. Örgüt içinde kişisel olmayan kurumsal güven ise çalışanların örgüte genel olarak destek olmaları, örgüt içinde doğrudan ilişki içinde olmayabilecekleri tepe yönetimine karşı güven beslemeleridir. Literatürde de tepe yönetimine güven ile örgüte güven kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Wong ve diğ., 2006, s.349; Wong ve diğ., 2003, s.483; Mayer ve diğ., 1995, s. 712; Sabel, 1993, s. 1133). Hubbell ve Chory-Assad (2005) örgütsel güveni ölçmek için çalışanlara üst yönetimin yaptığı performans değerlendirmelerine ilişkin duygularını belirtmelerini istemişlerdir (s. 57). Ashford ve diğ. (1989) örgüte güveni ölçmek için hem genel olarak örgüte güveni hem de tepe yönetimine beslenen inancı ölçeklerinde kullanmışlardır.

Örgüte güven bir yönüyle kişilerin şahsi olmayan sosyal yapıların işleyişine ve güvenilirliğine inancını içeren sisteme güvendir. Sisteme yönelik güven çalışanların örgüte bütün olarak güvenidir. Örgüte dönük sistem güveni hem örgüt içinde resmi pozisyonlardaki otoritelerin hem de teknik sistemin standartlarının ve prosedürlerin güvenilirliğine bağlıdır (Bachman, 2003, s. 63-64; Erdem, 2003,s.171). Luhmann'a (1979) göre sisteme güven kişilerarası güvenden daha sağlam ve daha sürekli olup günlük faaliyetlerden hemen etkilenmez (Luhmann, 1979, s. 58; Gould-Williams, 2003, s.32). Sisteme güven bağlamında ele alındığında örgüte güvenle tepe yönetimine güven arasındaki kavramsal örtüşme daha yakından görülebilir. Şöyle ki, tepe yönetimine güven kişilerarası etkileşim temelli olmaktan ziyade örgütteki roller, kurallar ve formel olarak yapılandırılmış ilişkilerden oluşmaktadır (McCauley ve Kuhnert, 1992, s. 279).

Tan ve Tan (2000) örgüte güveni, örgütün güvenilirliğine ilişkin genel bir algılama olarak ele almışlardır. Örgüte güvenin örgütün tümünü etkileyen örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi daha genel değişkenlerle ilişkili olacağı, yöneticiye güvenin ise yöneticinin yetkinliği, iyi niyetli hareketi ve dürüstlüğü gibi yöneticiyle yakından ilgili değişkenlerle ilişkili olacağı beklenebilir. Çalışan açısından örgüte güven, örgütün kendisine yararlı olacağı ve kendisini zarara ve

riske uğratmayacağına ilişkin bir inanç ya da beklentidir (Tan ve Tan, 2000, s.242-243). Gilbert ve Tang'a göre örgüte güven, işverenin çalışanlara karşı dürüst olması ve onlara verdiği sözlere sadık kalması üzerine çalışanların örgütü için taşıdığı destek ve itimat duygusudur (Gilbert ve Tang, 1998, s.322).

Örgüte güveni sağlayan örgüte ilişkin çeşitli güvenilirlik faktörleri vardır. Caldwell ve Clapham (2003) tarafından etkileşenlerin gözünde örgütün güvenilirliğine ilişkin Mayer ve arkadaşlarının (1995) kişiler arası ilişkilerdeki güvenilirlik faktörleriyle benzerlik taşıyan 7 güvenilirlik faktörü ortaya konmuştur (Tablo 3). Kişisel güvenilirlik faktörleri ile örgütsel güvenilirlik faktörleri arasındaki örtüşme örgütlerin çalışanların gözünde kişiselleştirilerek algılandığına da işaret etmektedir (Levinson, 1965; Eisenberger ve diğ., 1986).

**Tablo 3.** Kişiler Arası Güven ve Örgüte Güven Faktörleri

<b>Kişiler Arası Güvenilirlik Faktörleri Mayer ve diğ. (1995) (3 faktör)</b>	<b>Örgütsel Güvenilirlik Faktörleri (7 faktör)</b>	<b>Kişilerarası ve Örgütsel Güvenilirlik Faktörleri Arasındaki Benzerlik</b>
1) İş görebilmek (yetkinlik)	1) Yetkinlik 2) Finansal Denge 3) Kalite	Yapılacak işe ve elde edilecek çıktıya odaklanma
2) İyi niyet	4) Etkileşimlerde nezaket 5) Etkileşenleri bilgilendirme sorumluluğu	Saygı ve nezaket gösterme etkileşenlerin katılımını sağlama
3) Dürüstlük, haysiyet	6) Yasalara uymak 7) Prosedürel hakkaniyet	Etik gerekleri yerine getirme ve diğerlerine hakkaniyetle muamelede bulunma

Kaynak: Caldwell ve Clapham(2003) s. 353.

İslamoğlu ve arkadaşları(2007) Türkiye'deki çalışmalarında örgüte güven faktörleri olarak 10 temel faktöre ulaşımlardır (Tablo 4).

**Tablo 4.** Örgüte Güven Faktörleri

FAKTÖR 1	Dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahip olması
FAKTÖR 2	Pozitif imaja sahip olması
FAKTÖR 3	Huzurlu ve adil bir ortama sahip olması
FAKTÖR 4	İşe alımı ve oryantasyonu önemsemesi
FAKTÖR 5	Bağlılık yaratması
FAKTÖR 6	Mali güce sahip olması
FAKTÖR 7	Çalışanlarına ilgili ve saygılı olması
FAKTÖR 8	Objektif performans değerlendirmesi yapması
FAKTÖR 9	Çalışanların ihtiyacını dikkate alması
FAKTÖR 10	Uzun süreli istihdam sağlaması

KAYNAK: İslamoğlu, Birsal ve Börü(2007) s.57.

Örgütsel güven çalışanın amiriyle ve örgütle güven ilişkisi olarak ortaya konduktan sonra örgüt içinde güvenin nasıl oluştuğu ve örgüt içinde güven ilişkilerinin temelinde yatan etmenler ele alınmıştır.

### 1.2.3. Örgüt İçinde Güvenin Temelleri

Güvenin temelleri ile ilgili araştırmalar güvenin ortaya çıkmasını sağlayan öncül koşulları ortaya koymaya çalışmaktadır. Örgütlerde güveni sağlayan koşullar, insanların diğerlerinin güvenilirliğine ilişkin beklentilerini etkileyen ve onları diğer kişilerle ve örgütle güvene dayalı ilişkiler içine girmeye yönelten psikolojik, sosyal ve örgütsel faktörlerdir (Kramer, 1999, s.575).

#### 1.2.3.1. Kişisel Temeller

Yetişkinlerde bağlanmayı inceleyen literatüre göre çocuklukta edinilmiş olan kişiler arası ilişkilerdeki adaptasyon süreçlerinin yetişkinliğe taşınacağı öne sürülmektedir. Erikson'a (1963) göre çocukta güven duygusu annesi ile kurduğu ilişkiye bağlıdır. Çocukluk döneminde diğer insanlara ve yakın çevresiyle güvenli bir ilişki ile bağlı bir kişinin hayatta da kurduğu ilişki ve bağları güvenli

bulması bu ilişkilere daha olumlu duygu ve biliş halleriyle yaklaşması ve güvenin kötüye kullanılması gibi yaşanabilecek olası durumları daha yapıcı bir takım stratejilerle karşılaması beklenir. Benzer şekilde yetiştirme döneminde yakın çevresiyle güvenli bir şekilde bağ kuramayan kişiler yetişkinlik dönemlerindeki ilişkilerinde yıkıcı ve güvensiz davranışlar ya da zihinsel süreçler sergiler. Görüldüğü gibi kişilerin gelişim süreçleri hem genel anlamda diğer insanlara güvenme eğiliminin oluşmasını hem de insanların diğer insanlarla ilişkilerinde kendilerini uyarılma süreçlerini etkileyebilmektedir (Rusbult van Lange, 2003; Cüceloğlu, 2002, s. 355).

Hayat boyunca insanlar edindikleri tecrübelerden hareketle gelecekte karşılaşacakları olay ve koşulları anlamada adeta bir ayıklama ve süzme işlevi görecektir. Kişilerin tecrübeleriyle geliştirdikleri beklentiler güven ilişkilerinde muhataplarının hareket ve kararlarını yorumlamalarında ve bunlara karşılık vermelerinde yönlendirici olabilir (Bernscheid, 1994; Baldwin 1992).

#### 1.2.3.2. Kültürel ve Kurumsal Çevre

Williams (1988) güven kaynaklarını mikro ve makro olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Güvenin makro kaynakları kanunlar, normlar, değerler, standartlar gibi kurumsal çevrenin bağlamı içinde ortaya çıkar, kişilerden ve kişilerin birbirleriyle ilişkilerinden ayrı olarak genel anlamda güven ilişkisini etkileyebilir. Mikro bağlamda ise güven kişiseldir ve belli bir ilişki bağlamında oluşur ve gelişir (Williams (1988)'den aktaran Nooteboom ve Six, 2003, s.9). Güven konusunda hem makro hem de mikro düzeyde yapılacak analizlerde o ülkedeki sosyal ve kültürel yapı da önemli rol oynamaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu çevre işletmeye birtakım fırsatlar verirken aynı zamanda bir takım tehditleri öne çıkarmaktadır. Örgütün unsurlarına güven kalifiye işgücüne erişim ve o ülkede etkin bir yasal sistemin olması gibi bağlamsal faktörlerden etkilenir (Child ve Möllering, 2003, s.76). Yasal sistemin etkin olmadığı yerlerde iş ilişkileri hem işletme içi hem de işletme dışında güven esasına dayanmaktadır. Kolektivizmin

görelî olarak ağır bastığı Türkiye’de kişiler için merkezi unsur aile olmakta ve kişiler kendileriyle kan bağı olmayan insanlara güvenmede ya da onlarla işbirliği yapmada çekinceli davranmaktadır ki bu durum firmalarda kurumsallaşmayı ve sermaye birikimini olumsuz yönde etkilemektedir (Fukuyama 1995; Sargut 2003; Huff ve Kelley, 2003). Türkiye’deki sosyal, ekonomik ve kurumsal çevre kişilerarası güveni ve dolayısıyla da kurumlara olan güveni etkilemektedir. Şöyle ki kişilerin kendilerini bulmalarını, ifade etmelerini sağlayacak ve güvenecekleri ya da sığınacakları sosyal birim olarak aile ve yakın kan bağı grubu ya da ideolojik veya kültürel olarak ait olduklarını hissettikleri gruplarla bağlar öne çıkmaktadır. Yasal ya da kurumsal yapının etkin olmadığı sosyoekonomik çevrelerde firma sahipleri veya örgüt içindeki otoriteler örgüt içinde kritik karar verme noktalarına yapacakları yerleştirmelerde güven temelli kaygılarla tercihlerini etkinlik kriteri yerine yanlış davranarak kendilerine daha yakın kişiler lehine kullanabilmektedirler. Batı kültürü bağlamında kişilerin birlikte işbirliği içinde çalışmasını sağlayan en önemli sosyal bağ kaynağı olan güven, kolektivist bağlamda kişilerin kendilerine yakın saydıkları iç gruplarını kayırmalarına yol açarak etkinliği, verimliliği ve kurumsallaşmayı olumsuz yönde etkileyebilir (Fukuyama 1995; Sargut 2003; Huff ve Kelley, 2003; Powell ve Heriot, 2000; Erdem, 2003).

#### Kültür ve güven

Giderek globalleşen dünyada, ulusal kültürün güven oluşturma sürecine etkisini anlamanın önemi artmaktadır. Her kültürün sahip olduğu kolektif aklın farklı değer ve normlar aracılığıyla davranışları ve hareketleri yönlendirdiği göz önünde alındığında kime, niçin ve nasıl güvenileceğinin belirlenmesinde kültürün de önemli bir rol oynayabileceği göz önünde tutulmalıdır (Doney ve diğ., 1998, s.601).

Kültürün güveni iki şekilde etkileyeceği düşünülmektedir. İlk olarak, insanlar arası ilişkilere bakış tarzı üstün yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamalarını etkileyecektir. İkinci olarak kültürlerin insanı nasıl ele aldıkları insanların genel olarak güvenilirliğine ilişkin algılamaları etkileyecektir (Whitener ve diğ., 2000;

Testa ve diğ., 2002). Branzei ve arkadaşlarının (2007) Japonya ve Kanada'da yaptıkları karşılaştırmalı araştırmada bireycilerin güvenmede güvendikleri kişilerin kişisel özelliklerine dayalı tercih yaptıkları, kolektivistlerin ise güvenilen kişiyle ilişkilerin bağlamında güvenme kararlarını verdikleri gösterilmiştir. Kolektivistler için ilişki bağlamındaki ipuçları muhatap kişinin ilişkinin başındaki güvenilirliğine ilişkin kanaatlerden daha önemli olmaktadır (Branzei ve diğ., 2007).

Kültürün diğer kişilerin davranışlarını yorumlamada önemli etkilerinin olabileceğini görmek bakımından Bjilma ve Van de Bunt'un (2003) ve Chan ve arkadaşlarının (2008) çalışmaları dikkat çekicidir. Bjilma ve Van de Bunt'un (2003) Hollanda'da yaptığı çalışmada otoriter bir liderlik tarzının lidere güveni azaltan bir faktör olduğu ortaya konmuştur. Buna karşın, paternalist bir liderlik tarzının kabul gördüğü Çin'de yapılan çalışmada otoriter bir liderlik tarzının lidere olan güveni etkilemediği gösterilmiştir. Kolektivizmin görece olarak daha ağır bastığı Çin'de çalışma yaşamında adeta bir baba olarak görülen liderin çalışanlarına iyi niyetli davranıp onları gözetip kollayacağına dair genel kabullerle hareket edildiğinde otoriter liderlik tarzı çalışanların lidere güvenini pek etkilememektedir (Chan ve diğ. 2008). Wasti ve diğ. (2007) de Türkiye, Singapur ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığı kültürlerarası çalışmada Mayer ve arkadaşlarının (1995) ortaya koymuş olduğu üçlü güvenilirlik faktörünü (yetkinlik, dürüst-haysiyetli olmak ve iyi niyetli hareket etmek) psikometrik olarak karşılaştırmıştır. Hem düşük güç mesafeli, bireyci bir kültür olarak kabul edilen Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çalışanların hem de görece olarak daha kolektivist ve daha yüksek güç mesafesi olan kültürler olan Türkiye ve Singapur'daki çalışanların yöneticilerinin dürüst ve haysiyetine ilişkin algılamalarına ilişkin birbirine denk sonuçlar elde edilirken, çalışanların yöneticilerin iyi niyetli hareket etmesi ve yetkinliğine ilişkin algı ve anlayışlarında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



### 1.2.3.3. Örgüt Yapısı

Örgüt içindeki güven kişisel özellikler ve tecrübelerin yanında örgütsel faktörlerden de etkilenir. Örgüte güveni etkileyen yapıyla ilgili unsurlar ele alınırken örgütlerin esas itibarla sosyal ve teknik sistemler olduğu göz önünde tutulmalıdır. Teknik sistem içinde önceden belirlenmiş belli başlı işlerin yapıldığını, sosyal sistemde insan ilişkileri çerçevesinde uyma, isteklendirme örgütsel amaçlar için çaba harcama gibi unsurları görebilmekteyiz.

Teknik sistemin amacı örgütün kaynaklarını en verimli ve etkin olarak kullanımını sağlayacak iş bölümünün sağlanmasıdır. Ancak teknik sistemin örgüt içindeki işleyişi sosyal sistemden ya da örgüt içindeki insan ilişkileri manzumesinden bağımsız değildir. Teknik sistemle ilgili bölümlenme, ayrışma ve uzmanlaşma buna koşut sosyal sistem içinde iletişim, koordinasyon gibi problemleri de beraberinde getirecektir. Teknik sistem üzerindeki her müdahale dolaylı olarak sosyal sistemi de etkileyecektir. Bu sosyal çevre ve teknik sistem bir arada işin yapıldığı genel çerçeveyi oluşturacaktır. Bu genel çerçeve de örgütteki iklimi, morali ve güveni etkileyebilecektir (Blunsdon ve Reed, 2003, s.14).

Örgüt içinde karmaşık bir hiyerarşinin olması işlerin görülmesi için sıkı bir koordinasyonun olmasını gerektirir. Öte yandan, daha az hiyerarşik ve daha az karmaşık bir yapı ise kontrolsüzlüğü ve başına buyrukluğu getirebilir. Bürokratik yapılı örgütler örgüt içindeki ve örgüt dışındaki etkileşenlerin çıkarlarına cevap vermede yavaş kalmaktadır. Bürokratik yapılarda etkileşenlerin çıkarlarından ziyade yapının işleyişini sağlayan süreçlere odaklanılır. Güven ise çalışanın örgütüyle ortak amaçları paylaştığı ve amaçlara ulaşmak için yaptığı işte kontrolünün ve katılımının olduğu ortamlarda gelişebilir (Fairholm ve Fairholm, 2000, s.105-106; Spreitzer,1996, s. 485).

Bürokratik yapının insana güvenmeyişi örgüt içinde güven oluşturmanın ve güvenin önündeki önemli bir engel olarak görülebilir. Buna karşın, örgüt içindeki

işleyişin güçlü kurumsal süreç ve yapılara dayanması, risklerin ve belirsizliğin azalmasını sağlayarak örgüt üyelerinin beklenti ve etkileşimlerini yönlendirmede güvenin tercih edilen bir mekanizma olma olasılığını artırabilir (Bachman, 2003, s.55). Weberci anlayışla evrensel prensiplerin olduğu bürokratik yapılarda otorite sahipleri, işe almalarda, ödüllendirmelerde, kişilerin örgüt için yapacaklarını ve örgüte katkılarını esas alırlar. Kişiselliğin ve keyfiliğin öne çıktığı örgütlerde belli kişi ve koşullar davranışları yönlendirir. Bürokratik örgütler içinde standart veya evrensel kurallar herkese birden eşit uygulandığında örgüt üyelerinin işbirliği içinde hareket edeceği beklentisi ile örgüte, yönetime ve çalışma arkadaşlarına güven artabilir (Pearce ve diğ, 2000, s.149-158). Örneğin, Chen ve arkadaşlarının (2004) Çin'de yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamalarının nesnel standartlar yerine guanxi(kişisel ilişki) prensiplerine göre yapılmasının çalışanların tepe yönetimine güvenini olumsuz etkilediği ortaya konmuştur.

Örgüt büyüklüğü ile güven arasında ilişki düşünüldüğünde örgütler küçüldükçe güvenin artacağı beklenmektedir. Göreli olarak küçük ölçekli örgütlerde, paylaşılan değerlerden kaynaklanan birlikte hareket etme isteği karşılıklı güvene de yansiyabilir. Buna karşın, örgüt içinde güveni rollerin açık olarak belli olmasına bağlayan görüşlere göre ise yüksek seviyede standardizasyon ve formalizasyonun olduğu göreli olarak daha büyük ölçekli örgütlerde daha yüksek düzeyde güven oluşabilir (Blunsdon ve Reed, 2003, s.18).

#### 1.2.3.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı örgütsel kararların sonuçlarını, bu kararlar alınırken kullanılan yöntemleri ve bu kararlardan etkilenenlerin gördüğü muameleye ilişkin algılamaları bütünleştiren bir kavramdır (Saunders ve Thornhill, 2004, s.494). Örgüt içinde adalet üç ana kategoride ele alınabilir. Kararların verilmesinde kullanılan prosedür ve süreçlerin hakkaniyetine ilişkin algılamalar prosedürel hakkaniyettir (Masterson ve diğ, 2000, s.739). Dağıtım adaleti örgüt içinde elde edilen çıktıların örgüt üyeleri arasında paylaşımındaki adalettir.

Örgüt içinde ücret, ödül, terfi, başarılı performansın ve katkının tanınması gibi çıktılarının veya kazanımlarının astlar arasında yaptıkları katkı oranında paylaşılmasıdır (Karriker ve Williams, 2009; Wat ve Shaffer, 2005; Zhu ve diğ., 2004). Kişilerarası ilişkilerde çalışanların gördüğü muameleye ilişkin algılamalar etkileşim adaletiyle ilgilidir (Bies, 2001, s.91).

Örgütsel adaletin sonucu olarak olumlu bir iş ortamının olduğuna ilişkin algılamaların çalışanın örgüte ve örgütün unsurlarına olan güvenini olumlu etkilemesi beklenir (Stinglhamber ve diğ, 2006, s. 447-448). Wat ve Shaffer (2005) örgüt içindeki dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaletinin yöneticiye güvenin en önde gelen tahminleyicileri arasında olduğunu göstermişlerdir. Cohen-Charash ve Spector'un (2001) örgütsel adalet algılamaları üzerine yapmış oldukları 190 ayrı örneklem grubundan oluşan meta analizde adalet algılamaları ile güven arasında güçlü bir ilişki elde edilmiştir. Buna göre, örgüte güven ile prosedürel adalet arasında ortalama  $r = 0.48$  ve örgüte güven ile dağıtım adaleti arasında ortalama  $r = 0.43$ 'lük korelasyon olduğu ortaya konmuştur. Beklenenin aksine amire güven ile örgütsel adalet arasında daha güçlü ilişki bulunmuştur, şöyle ki prosedürel adalet ile amire güven arasında ortalama  $r = 0.65$  ve dağıtım adaletiyle amire güven arasında ortalama  $r = 0.55$  değerinde korelasyon elde edilmiştir (Cohen-Charash ve Spector, 2001, s. 298-301). Benzer şekilde Dirks ve Ferrin'in (2002) çalışmasında çalışanların amirlerine güvenleriyle prosedürel adalet ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkinin çalışanların örgütün üst yönetimine güvenleriyle prosedürel adalet ve etkileşim adaleti algılamaları arasındaki ilişkidenden daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 619).

McNeilly ve Lawson (1999) prosedürel adalet ile satış yöneticisine güven arasında yüksek bir ilişki ( $r = 0.77$ ) olduğunu tespit etmişlerdir. Mengüç'ün (2000) Türkiye'de bir perakende zinciri ve sigorta şirketinin satış elemanlarıyla yaptığı çalışmada, prosedürel adalet algılamaları ile satış yöneticisine güven arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur. Arslantaş ve Dursun'un (2008) İstanbul'da bir tekstil firmasında yapmış oldukları araştırmada etkileşim adaletiyle yöneticiye

duyulan bilişsel ve duygusal güven arasında ilişki olduğu gösterilmiştir. Turunç ve diğ. (2009) örgütsel güvenin prosedürel adalete ve dağıtım adaletine etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Özellikle organik örgütlerde kişilerarası etkileşimin ön plana çıkmasıyla kişilerarası hakkaniyetin önemi artmaktadır. Prosedürel hakkaniyet ile yöneticiye güven arasındaki ilişki mekanik örgütlerde organik örgütlere göre daha yüksek olabilmektedir. Mekanik örgütlerde katı kural ve düzenlemeler vardır. Böylesi bir örgüt yapısında yönetici, örgütün bir organı gibi algılandığından, örgüt içindeki süreçlere ve işleyişe ilişkin prosedürel adaletin örgüte ve amire güven üzerindeki etkisi kişilerarası etkileşim adaletinden daha fazla olabilmektedir (Ambrose ve Schminke, 2003).

Wong ve diğ. (2006) Çin'de özel sektör iş ortaklıkları ile kamu iktisadi teşekküllerinde yaptıkları çalışmada dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin örgüte güven ile ilişkili, etkileşim adaletinin ise amire güven ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Ayrıca, dağıtım adaletinin örgüte güven üzerindeki etkisi kamu iktisadi teşekkülü firmasında özel sektör firmasına göre daha fazla olurken, prosedürel adaletin ise örgüte güven üzerindeki etkisinin özel sektör girişimlerinde daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Wong ve diğ. (2006) inceledikleri özel ve kamu sektörü örneklemelerindeki, örgütsel adaletin güven üzerindeki farklı etkilerini bu örgütlerdeki gelecek yönelimlerine bağlamaktadırlar. Buna göre, Çin'de kısa dönemli gelecek yönelimleri olan kamu kuruluşlarında dağıtım adaletinin güven üzerindeki etkisi daha ağırlıklı olurken, daha uzun dönemli gelecek yönelimleri olan özel sektör iş ortaklıkları örneğinde ise prosedürel adaletin güven üzerindeki etkisi daha ağırlıklı olmaktadır (Wong ve diğ, 2006,s. 351-353).

Sıralanan bu araştırmalar örgüt içinde güvenin adalet algılamalarıyla arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Örgüt içinde güven bağlamında prosedürel adaletin örgütteki prosedür ve işleyişle ilgili olup çalışanların örgüte tepkisini belirleyeceği ve etkileşim adaletinin ise çalışanın amiriyle ilişkisindeki gördüğü

muamelenin sonucu, ağırlıklı olarak ast ile üst arasındaki güven ilişkisiyle alâkalı olacağı beklenmektedir (Stinglhamber ve diğ., 2006, s.461; Masterson ve diğ., 2000 s. 739; Aryee ve diğ., 2002; Hopkins ve Weathington, 2006). Dağıtım adaletinin ise kaynak dağılımında tepe yönetiminin ağırlıklı rol oynayacağı beklentisiyle daha çok tepe yönetimine güven ile ilişkilendirilmesi söz konusu olmaktadır (Flaherty ve Pappas, 2000; Hopkins ve Weathington, 2006). Ancak bazı çalışmalarda (Hubbell ve Chory-Assad, 2005; Cohen-Charash ve Spector, 2001; McNeily ve Lawson 1999; Colquitt ve diğ., 2001) elde edilen bulgular dikkate alındığında prosedürel adalet ve etkileşim adaleti ve dağıtım adaletinin yöneticiye ve örgüte güven ile ilişkilerinde tutarlı sonuçlar elde edilememektedir. Güvenin, örgüt içinde adalet algılamalarının bir sonucu olarak ele alınabildiği (Konovski ve Pugh, 1994, s.664; Dirks ve Ferrin 2002; Aryee ve diğ., 2002) gibi örgüt içindeki adalet algılamalarının öncülü olarak da ele alınabilmesi (Holtz ve Harold, 2008, s.782; Kickul ve diğ., 2005, s. 206) bu tutarsızlığın en önemli nedenleri arasında görülebilir. Örgütsel adalet kavramını ele alırken göz önünde tutulması gereken bir diğer konu da, örgütsel adalet kavramının kaynağı ve bununla ilintili olarak örgütsel adalet kavramının çok seviyeli bir olgu olduğudur. Örgütlerde çalışanın amiri ve tepe yönetimi örgütsel adaletin iki temel kaynağıdır. Örgütlerde amir temelli adalet algılamasıyla kaynağı örgüt olan örgüt temelli adalet algılamalarının sonuçları farklı olabilecektir (Rupp ve Cropanzano, 2002). Adalet algılamalarıyla güven ilişkisi ele alınırken adalet algılamaları arasındaki etkileşimin etkilerinin de dikkate alınması gerekebilir. Çalışanların adalet algılamaları arasındaki etkileşim onların tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Şöyle ki, prosedürel adalet algılamalarının düşük seviyede olduğu durumlarda çalışanların dağıtım adaletine tepkileri daha yüksek düzeyde olabilmektedir. Bunların yanında, örgütsel adalet ve güven ilişkisi farklı koşul ve bağlamlardan etkilenebilmektedir. (Brockner ve Siegel, 1996, s.406). Nitekim Wong ve diğ. (2006) ve Ambrose ve Schminke'nin (2003) yaptıkları çalışmalar örgüt içindeki kültür ve yapının, adalet algılamalarıyla örgütte güven ilişkisini şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Güven ile adalet algılamaları arasındaki ilişkinin örgüt içinde çalışanlar için önemli sonuçları vardır. Kişilerin örgüt içindeki işleyişin adaletine ilişkin algılamaları arttıkça karar vericilere ve örgüte verdikleri destek artar. Özellikle örgüt içinde işlerin olumsuz gittiği zamanlarda güven ve hakkaniyet algılamalarıyla yöneticiyi veya diğerlerini ortaya çıkan olumsuz durumlardan doğrudan şahsen sorumlu tutan nedensellik yüklemeleri arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Brockner, 2002; Korsgaard ve diğ., 2002). Örgüt içindeki karşılıklı alışveriş ve etkileşim süreçlerinde adalet algılamalarının etkisiyle güvenin yüksek olması alışverişin zaman boyutuna ve alışverişe konu olan nesne ve olgulara ilişkin algılamaları etkiler. Yüksek güvene sahip kimseler örgüt ya da yönetici için yaptıklarının karşılığını hemen olmasa bile ileride alacaklarına ilişkin beklenti içindedirler. Yüksek düzeyde güven üzerine bina edilen ilişkilerde tarafların daha yüksek maddi olmayan getiriler elde ettiklerine dair kanaatleri vardır (Brockner 2002, s. 63; Kiffin-Petersen ve Cordery, 2003, s. 98-99).

Örgüt içinde süreçlerin adil işlemesi ve kaynakların hakkaniyetle bölüşülmesi sonucu oluşan güven çalışanın motivasyonunu artırabilir. Çalışan emeğinin ve örgüte yaptığı katkının karşılığını alma beklentisi içinde olunca daha fazla çaba sarf eder ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi rol dışı davranışlara girişebilir. Ayrıca, örgüt içinde hakkaniyet algılamalarının çok aşağı düzeyde olması çalışan için bir stres ve tatminsizlik kaynağıdır (Peterson ve Behfar, 2005, s.155; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Janssen, 2004; Chiaburu ve Lim, 2008; Konovsky ve Pugh, 1994).

#### 1.2.3.5. Örgüt İçindeki İşleyiş, Süreçler, Kültür ve İklim

Yöneticiye güven konusu ele alındığında çalışanın kendisinden bir kademe üstünde olan yöneticiye güveniyle örgütün daha üst kademelerinde olan yöneticilere güveni farklılık gösterebilir. Kişinin kendisinden bir kademe üstünde bulunan kişiyle ilişkileri, örgütün daha üst kademelerindeki yöneticileriyle ilişkilerinden farklıdır. Çalışan amiriyle doğrudan ilişki içindedir. Tepe yönetimine güvende ise mesafe, tepe yönetimiyle etkileşimi engelleyici bir unsurdur.

Çalışan bu iletişim kopukluğundan doğan bilgi yetersizliğini gidermek için örgüt içindeki formel bilgi akışının yanında dedikodu gibi formel olmayan alternatif bilgi kaynaklarına yönelebilir (Kramer, 1996; Kramer, 1999). Tepe yönetimine güven kişilerarası ilişki temelli olmaktan ziyade örgütteki roller, kurallar ve normlar ile resmi olarak yapılandırılmış ilişkilerden oluşmaktadır (McCauley ve Kuhnert,1992). Payne ve Clark'ın (2003) İngiltere'deki banka ve sağlık sektörlerinde yaptıkları çalışmada destekleyici iş ortamı, üstün astlarını kontrol derecesi, iş ve rollerden tatmin gibi bağlamsal faktörlerin çalışanın o bağlam içinde ilişkili olduğu hat yöneticisine güvenini tahminlemede öne çıktığı buna karşın astın görelisi olarak daha uzağında olan tepe yönetimine güvende ise çalışanın insanlara genel olarak güvenme eğiliminin ilişkisel faktörlerin önüne geçtiği sonucuna varılmıştır.

Çalışanlar örgüte güvenleriyle ilgili olarak belli bir yargıya varabilmek için örgütteki işleyiş ve süreçleri izlerler (Kramer, 1999, s.580-581). Örgüt içindeki süreçler ve işleyiş çalışanların örgüt tarafından nasıl görüldüğünün bir yansımasıdır. Çalışanların örgüte besledikleri güven düzeyinde bu işleyiş ve süreçlere ilişkin algılamaların ve yargıların etkisinin olması beklenmektedir. Bu bağlamda Tan ve Tan (2000) örgüte güvenin öncülü olarak örgütsel adalet ve algılanan örgütsel desteği görmektedirler.

Albrecht ve Travaglione (2003) kamu örgütleriyle yaptığı çalışmada tepe yönetimine güven konusunda kişisel demografik faktörlerden çok durumsal faktörlerin daha etkili olduğunu göstermişlerdir. Albrecht ve Travaglione'in (2003) elde ettikleri sonuçlara göre açık bir iletişim iklimi, prosedürel adalet ve algılanan örgütsel destek tepe yönetimine güveni etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmıştır. McCauley ve Kuhnert (1992) profesyonel gelişim, iş güvenliği ve performans değerlendirme sistemi gibi örgütün geneliyle ilişkilendirilebilecek özelliklerin tepe yönetimine güveni tahminlemede yapılan işin bağlamında kalan ilişkisel değişkenlerin ötesinde yer aldığını ortaya koymuşlardır. Costigan ve arkadaşlarının (2004) Amerika Birleşik Devletleri, Rusya ve Polonya'da yaptıkları çalışma McCauley ve Kuhnert'in (1992) çalışmasını doğrulamaktadır.

Çalışanlara profesyonel gelişim sağlama ve iş güvenliği, örgütün çalışanlarını düşündüğü ve onlara güvendiğinin dışı vurumu olarak değerlendirilebilir. Bunun karşılığında çalışanlar örgüte ve onun tepe yönetimine daha fazla güven besleyebilirler.

Örgüte güven konusunda öncül olan diğer önemli bir olgu da örgüt içindeki psikolojik sözleşme ihlalleridir. Psikolojik sözleşme çalışanın örgüt veya örgüt idarecileri ve otoriteleri ile etkileşimleri sonucu oluşan beklentilerdir. Psikolojik sözleşme işverenin çalışana verdiği açık ya da üstü kapalı vaadlerdir. İşverenin çalışana verdiği sözleri yerine getirmemesi psikolojik sözleşme ihlali yani ahde vefasızlık olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanın örgütün dürüstlüğüne ve iyi niyetine ilişkin kanaatlerini olumsuz yönde etkileyerek örgüte güvenini azaltabilir. Robinson (1996) üç ayrı dönemi kapsayan çalışmasında elde ettiği sonuç, psikolojik sözleşme ihlalleriyle çalışan performansı arasındaki ilişkide karşılanmayan beklentiler ve örgüte güvenin aracı rol oynadığıdır. Bahsedilen çalışmadaki bir diğer bulgu ise psikolojik sözleşme ihlalleri sonucu oluşan örgüte güven kaybının performans üzerindeki etkisinin, karşılanmayan beklentilerin etkisine göre daha fazla olmasıdır (Robinson,1996, s.575-578,588-589).

Günümüzde çalışma hayatında görülen güvensizliğin en önde gelen nedenlerinden biri de iş güvenliğinin azalmış olmasıdır (Hurley, 2006, s.57). Esnek iş uygulamaları bir taraftan ekonomiye dinamizm ve geçişkenlik sağlarken öte yandan çalışma yaşamında güveni giderek aşındırmaktadır. Özellikle iş güvenliğinin görece olarak azaldığı ortamlarda çalışanların örgüt içinde kuşkuları ve savunmaya dönük davranışlarının arttığı gözlemlenebilir (Zand, 1972). Örgütün çalışana iş güvenliği sağlaması çalışanın örgüte bağlılığını arttıran bir unsurdur. Algılanan iş güvenliğinin astın örgüte güveni üzerinde etkisi vardır (Ashford ve diğ., 1989; Wong ve diğ., 2003). Çalışan, iş güvenliğine yönelik tehditleri örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali olarak görebilir (Wong ve diğ., 2003, s. 484-485).



Çalışanla örgüt arasındaki psikolojik sözleşme bağlamında işverenin astına yönelik belli başlı yükümlükleri:

- 1) Yükselme fırsatı
- 2) Tatmin edici ücret
- 3) Performansa göre ücret
- 4) Eğitim
- 5) Uzun dönemde iş güvenliği
- 6) Kariyer gelişimi
- 7) Kişisel sorunlarda destek olarak sıralanabilir (Hui ve diğ., 2004, s.312; Robinson,1996, s. 576).

Bu yükümlülüklerin nasıl ve ne derece karşılanabileceği özellikle örgütün insan kaynakları uygulamalarıyla yakından ilişkilidir. Örgüt içinde örgütün çalışana bakış ve yaklaşımının bir ifadesi olan insan kaynakları uygulamalarının örgüt içinde güven oluşturulmasında ve güven ilişkilerinin sürdürülmesinde rol oynayacağı beklenebilir (Whitener, 1997; Tzafrir, 2005; Gould-Williams, 2003; Blunsdon ve Reed, 2003). Yüksek performansa dönük, karar vermeye astın katılımını teşvik eden ve örgüte bağlılığı arttırmaya yönelik insan kaynakları uygulamalarının örgüte ve yönetime güveni artırdığı gösterilmiştir (Kalleberg ve Berg, 2002; Gould-Williams, 2003).

İşveren psikolojik sözleşmenin temelindeki yükümlülüklerini yerine getirirse çalışanların rol dışı davranışlara girerek örgüte karşılık vermesi beklenebilir. Ancak, çalışan işverenin ekonomik yükümlülüklerini yerine getirmenin ötesine geçmeyeceğini görürse rol-dışı davranışlara girmenin kendisine fazla bir şey getirmeyeceğine inanır (Hui ve diğ, 2004, s.313). Bilişsel çelişki teorisi çerçevesinden bakıldığında örgütün gelişme ve yükselme imkânı vermediği bir çalışan bu çelişkiyi gidermek için örgüte ilişkin tutum ve kararlarını gözden geçirir, bunun neticesi çalışanın örgüte güveni azalabilir (Gilbert ve Tang, 1998).

Örgüt içindeki işleyiş ve uygulamalar ve alınan kararlar örgüt kültüründen etkilenmektedir. Özellikle, örgüt kültürü ile örgüt içindeki insan kaynakları uygulamaları arasında çok yakın bir bağ vardır (Arslan 2005, s.142-147). Örgüt kültürü temel olarak örgüt içinde paylaşılan değer ve inançlardır (Sigler ve Pearson, 2000, s.29; Dobni, 2008, s.544). Örgüt içinde insan ve iş ilişkileri bağlamında, örgütsel güveni etkilemesi beklenen önemli bir değişken de örgüt içindeki güven kültürü ve güven iklimiyle ilişkili olup örgütteki değerler ve normların çalışanların iş ilişkilerinde güveni teşvik etmesidir (Connell, Ferres Travaglione, 2003; Barney ve Hansen, 1994, s. 181; Spreitzer ve diğ., 2005). Tepe yönetimi elindeki kaynak ve politika araçlarıyla örgüt kültürünü etkileyerek güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturabilir (McCauley ve Kuhnert, 1992, s. 270; Arslan, 2005, s.139-143; Erdem, 2003, s. 171-172).

Örgüt içinde kültür ve iklimin etkileri özellikle örgüt içindeki iletişimde görülebilir. İnsan ilişkilerini teşvik eden yönetim felsefesi, iklim ve kültür örgüt içinde iletişimi artıran bir unsurdur (Ruppel ve Harrington, 2000, s. 317). Örgütsel iletişim kanallarına ulaşmak örgüte güveni arttıran bir unsurdur (Gilbert ve Tang, 1998, s. 323). Örgüt içinde çalışanın işle ve örgütle ilgili bilgi elde etmesinin tepe yönetimine ve amire güvenle ilişkili olduğu gösterilmiştir (Ellis ve Schockley-Zalabak, 2001, s. 393). Örgüt içinde açık iletişimi ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir örgüt kültürü örgüt içinde güvenin gelişmesini sağlayabilir.

Örgüt kültürü bağlamı içinde güvenle ilişkili olabilecek bir diğer olgu etik değerlerin örgüt içinde ne derece desteklendiğidir (Hosmer, 1995; Blunsdon ve Reed, 2003). Tepe yönetiminin etik davranışları desteklediğini gören çalışanlarda örgütlerinin kendilerine adil olacağına dair algılamalar gelişebilir (Viswesvaran ve diğ., 1998, s. 367; Zhu ve diğ., 2004). Bu doğrultuda, Arslantaş ve Dursun (2008) etik liderlik anlayışının lidere güvenle ilişkili olduğunu göstermiştir. Etik ve işbirliği içinde çalışmanın olduğu bir örgüt iklimi örgüt içinde güveni artıran bir unsurdur (Ruppel ve Harrington, 2000; Mulki ve diğ., 2006). Etik bağlamında örgüt içinde güveni etkileyen diğer bir unsur da örgütte söylenenlerle yapılanların birbirini tutması, örgütteki stratejilerle prosedürlerin

birbirleriyle uyumlu ve tutarlı olmasıdır (Saunders ve Thornhill, 2004, s. 510; Abrams ve diğ., 2003, s.66-67).

Örgüt içinde güvenin belli başlı öncülleri incelendikten sonra güvenin örgüt içinde ne gibi sonuç ve etkileri olduğu üzerinde durulmuştur.

#### **1.2.4. Örgüt İçinde Güvenin Sonuçları**

Örgüt içinde güvenin etkisi öncelikle örgütte işbirliği sağlanmasında görülebilir. Örgüt içi işbirliği sağlanmasında örgüt içindeki hem kurumsal hem bireyler arası güven önemli rol oynamaktadır. Güven işbirliğine, kişilerin diğerleri tarafından suiistimal edileceği korkusunun önüne geçerek ve kişilerin ilişkiye ilişkin beklentilerini daha uzun vadeye yaymasını sağlayarak katkıda bulunmaktadır. Güvenle insanlar belli başlı riskler alarak diğerleriyle belli bir işe veya alışverişe girerler. Güven böylelikle insanların diğerleriyle bir işe girişme korkusunu bertaraf ederek harekete geçmelerine ön ayak olmaktadır. Güvenin etkisini gösterdiği ikinci bir unsur da kişilerin uzun vadeli getiriler yerine kısa vadeli getirilerin çekiciliğine kapılarak hareket etme olasılığını azaltmasıdır. Güvenen kişi ilişkinin kendisine uzun vadede belli bir fayda sağlayacağı beklentisi içindedir. Bu argümanlardan hareketle örgütsel yaşamda güvenin en temel yansıması kişilerin birbirlerine ve örgüte güvenmeleri halinde birbirleriyle ve örgüt yönetimiyle açık şekilde işbirliği yapıp bilgi paylaşacakları ve böylelikle hedeflere ulaşmada örgütün daha etkin olacağıdır. İnsanlar güvensiz bir ortamda bilgiyi açıklamanın veya paylaşmanın emniyetli olmadığını düşünürlerse problemlerin çözülmesi için gerekli bilgiyi kendilerine saklayacaklar ve daha kısa vadeli düşünerek kendi çıkarlarını koruma endişesi içinde olacaklardır (Tyler, 2003; Hwang ve Burgers 1997; Abrams ve diğ., 2003; Kiffin-Petersen ve Cordery, 2003; Fichman, 2003; Mayer ve diğ., 1995).

Örgüt içinde ortak bir amaca yönelerek birlikte hareket etme gerekliliği göz önünde tutulduğunda, çağımızda meydana gelen değişimler örgüt içinde işbirliği sağlanması için alışlagelen yöntem ve yaklaşımların yeniden gözden

geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Örgüt içinde işbirliği sağlayan eski yaklaşımlar ağırlıklı olarak komuta ve kontrol stratejileri ile ödül ve yaptırımlar kullanarak insan faaliyetlerine yön vermeye çalışırlar. Ancak günümüzde teknolojik gelişmelerin neticesi birbirinden çok uzakta daha gevşek yapılarda örgütlenmiş çalışma sistemleri ve bununla birlikte örgütlerde azalan hiyerarşi katmanları yatay boylamdaki iletişimi artırmaktadır. Artık insanların davranışlarını gözetleyen ve yönlendiren belli bir lider olmadan eşitlerin oluşturduğu ekipler halinde iş görülmesi yaygınlaşmaktadır. Günümüzde çalışma yaşamında meydana gelen diğer önemli bir gelişme ise yapılan işte entelektüel emeğin ağırlığının artmasıdır. Entelektüel emeğin kontrolü daha zor olup insanların iş görme konusunda istekli olması önem kazanmıştır. Zihinsel çaba ve davranışların gözetim ve kontrol altında tutulması zor olduğundan örgütteki işlerin sürdürülmesinde bir diğerine güvenme giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Tyler, 2003, s.556-558; Bijlsma-Frankema ve Costa, 2005, s.266; Bews ve Rossouw, 2002; Brockner ve diğ., 1997).

Örgüt içinde güvenin örgütün uzun dönemli istikrarı ve çalışanların tatmininde önemli bir unsur olduğuna ilişkin genel bir anlayış vardır (Cook ve Wall, 1980, s.39). Amire ve tepe yönetimine güvenen astlarda çalışma grup ve ekiplerinin daha verimli ve daha kaliteli üretim yaptıkları ve örgütün etkin olduğu algılaması vardır (Kalleberg ve Berg,2002; Ellis ve Schockley-Zalabak, 2001). Davis ve diğ. (2000) Amerika'da bir restoran zincirlerinde yaptıkları çalışmada genel yöneticiye güvenin restoranlardaki ciro, kâr ve personel devriyle ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Örgütün etkililiği ve inandırıcılığı güvenle ilintilidir. Şöyle ki, bilgi, fikir ve duygular güven ortamında paylaşıldığından örgüt içinde güven karar vermede etkinlik sağlamaktadır (Mishra ve Morrisey,1990, s. 444; McEvily ve diğ., 2003, s.93-94).

Örgüt içinde gerek örgütsel liderlik olarak ifade edilen tepe yönetimi ve gerekse kişinin bir kademe üzerindeki ilk amiri, işle ve çalışanla ilgili önemli kararlar verdikleri için çalışanlar güvendikleri liderlere karşı daha olumlu tutumlara sahiptir ve onların idaresi altında kendilerini emniyette hissederler. Yöneticiye

ve örgüte güven iş tatmini ve yönetimden tatmin olmakla ilişkilidir (Flaherty ve Pappas, 2000; Straiter 2005; Tallman, 2007; Matzler ve Renzl, 2006; Sgro ve diğ.,1980). Örgüt içinde çalışanın güveninin azalması çalışana psikolojik açıdan sıkıntı verici bir durum olabilecektir. Aykan'ın (2007) Kayseri il merkezinde anaokulu öğretmenleriyle yaptığı çalışmada kişilerin ruhsal ve fiziksel enerjisinin tükenişi ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalma olarak tanımlanan duygusal tükenmişlik ile örgüte güven arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Aykan, 2007, s. 161-167). Amirlerinin ve tepe yönetimlerinin hakkaniyeti ve dürüstlüğü ile ilgili sorunları olan bir çalışan imkânı olduğunda örgütten ayrılmak isteyebilecektir (Dirks ve Ferrin 2002). Yapılan çalışmalar, astın amirine ve örgütüne güveniyle işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu teyit etmektedir (Albrecht ve Travaglione, 2003; Brower ve diğ., 2009; Mulki ve diğ., 2006; Tan ve Tan, 2000; Cunningham ve McGregor, 2000). Türkiye'de yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kitapçı ve diğ.'nin (2005) orta düzey yöneticilerle yaptıkları çalışmada astın üste güveninin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir. Turunç ve diğ.'nin (2009) bir bankanın İç Anadolu Bölge Müdürlüğü'nde yaptığı çalışmada güven ile iş performansı arasında aynı yönde, güven ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Güvenin örgüt içindeki bir rolü de kişinin kimliğini bulması ve örgütüyle özdeşleşmesini sağlamasıdır (Kramer ve Tyler, 1996). Tüzün ve Çağlar'ın (2007) Ankara'da kamu ve özel bankalardan seçilen örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgütsel güven ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Örgüt içinde güven kişinin örgütle veya grubuyla özdeşleşmesini ve işbirliğini arttıran veya kolaylaştıran bir etmendir.

Örgütteki birey açısından bakıldığında güven örgütte bireyler arası ilişkileri canlı tutan bir faktördür. Güven kişilerin birbirlerini kabul etmesini sağlarken, güvensizlik ise insanların birbirlerinden uzak durup kendi kabuklarına çekilmelerine yol açabilir. Güven seviyesi kişilerin psikolojik savunmaya geçme ihtiyacını etkilemektedir. Örgütlerin problem çözmede etkili olabilmesi için kişiler

arası güvenin bir dereceye kadar inşa edilmiş olması gerekmektedir (Zand, 1972; McEvily ve diğ., 2003).

Sosyal ilişkiler ve sosyalleşme süreci ve bu bağlamda örgütsel hayatın sürdürülebilmesi daima belli riskleri ve bağımlılıkları taşımaktadır. Örgütler belli bir amaç için kurulmuştur ve bu amaçların gerçekleşmesi belli görev, ödev ve işlerin yerine getirilmesi ile mümkündür. Bu amaçların gerçekleşmesinde yöneticiyle, onun idaresi altında çalışanlar arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Yönetici ile ast arasındaki karşılıklı bağımlılık olduğundan yöneticinin iş görebilmesi, kararlarının kabul edilmesi ve meşruiyetini gösterebilmesi için astlarının güvenini kazanması gerekmektedir. Astları tarafından güvenilmeyen yöneticinin aldığı kararların kabul edilmesi için astlarını ikna etmede daha çok zaman ve çaba sarf etmesi bunun da yöneticinin etkinliğini olumsuz yönde etkilemesi beklenebilir (Tyler ve DeGoe, 1996 s. 331-333). Güvenen kişiler tepe yönetiminden gelen bilgiyi olumlu ve kaliteli bulmaktadır (Saunders ve Thornhill, 2004, s.507-508) Lidere güven, liderden tatmin, liderin etkinliği, ve ekip üyelerinin fazladan çaba sarf etmesiyle ilişkili bulunmuştur (Gillespie ve Mann, 2004; Dirks ve Ferrin 2002; Butler ve diğ., 1999).

Güven örgüt içinde kişilerin gelecekteki davranışlarıyla ilgili beklentileri etkileyerek iş yerindeki davranışlara yön verir. Güvenin bir diğer etkisi ise ilişki içindeki tarafların birbirlerinin tavır ve davranışlarına bir açıklama getirmesidir (Dirks ve Ferrin, 2001). Ast yöneticisine güven duyduğu takdirde kendi beklentileri aleyhine olan yönetici kararlarını haklı bir takım gerekçelere bağlayabilecektir (Robinson, 1996; Ferris ve diğ., 2005; Korsgaard ve diğ., 2002). Örgütlerde değişim süreçleri gibi kritik ve riskli dönemlerde ve örgüt içindeki ilişkilerin ve olayların beklendiği gibi gerçekleşmediği belirsizlik koşullarında güvenin rolü daha belirgin olmaktadır (Dirks ve Ferrin,2001; Ertürk, 2008). Tepe yönetime güvenin çalışanların değişim sürecine karşı olumsuz ve önyargılı bakışını etkilediği gösterilmiştir. Çalışanların güvendiği bir üst yönetimin değişimi gerçekleştirmek ve değişime karşı örgüt içindeki, direnci kırmak için daha az enerji ve zaman harcadığı belirlenmiştir (Albrecht,2002).

Örgüt içinde astın aleyhine alınan kararlar ve ortaya çıkan olumsuz ya da beklenmedik durumlar çalışanı bunların arkasındaki nedenleri ortaya koyabilmek için bir anlamlılık arayışına yöneltir. Yöneticinin kararlarının olumsuz olduğu durumlarda astın üste olan güveni astların yöneticiye ve onların temsil ettiği kuruma desteği ve işbirliği üzerinde etkili olacaktır. Örgüt içindeki otoritelerin güvenilirliği çalışanların onlarla olan ilişkilerinin uzun dönemli sonuçlarının daha doğru şekilde görülebilmesine yardımcı olacaktır (Brockner ve diğ., 1997). McNeilly ve Lawson'un (1999) çalışmasında satış elemanlarının satış yöneticisine güvenleri ile örgüt içindeki uzun vadeye yayılmış olan değişikliklerin benimsenmesi arasında ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt içinde kriz ve küçülme sonrası örgütte kalan çalışanlar için güçlendirme, örgüte ve yöneticiye güven çalışanların tehdit algılamalarını azaltan unsurlar arasındadır. (Mishra ve Spreitzer, 1998; Ugboro, 2003). Özellikle astın red edilen bir isteğine ilişkin açıklamalarda yöneticiye güven bu kararlara ve açıklamalara verilen tepkileri etkilemektedir. Şöyle ki, yöneticisine güvenen astların kendilerine göre olumsuz olan kararlar üzerine yöneticilerin yaptığı açıklamaların yeterli, samimi ve meşru olduğuna dair algılamaları olduğu tespit edilmiştir (Holtz ve Harold, 2008). Early (1986) geribesleme kaynağına güvenin, geribeslemenin ast tarafından kabul görmesine etki eden önemli faktörler arasında olduğunu göstermiştir. Korsgaard ve diğ. (2002) yöneticinin güvenilirlik davranışı ile iş yaşamında ortaya çıkan olumsuz durumlardan yöneticinin yanlı olarak şahsen sorumlu tutulması arasında ters yönlü ilişki olduğunu göstermişlerdir.

Örgüte ve örgütteki otoritelere güvenen bir ast onlardan gelen talepleri yerine getirerek ilişkiyi devam ettirmek ister. Çalışan için örgütte risklerin çok fazla artması veya güvenin çok düşük düzeyde olması durumunda kişinin örgütle arasındaki ilişkiyi geliştirmeye yönelik girişimlerin sonuçlarını ve girişimlerin karşılığının alınıp alınmayacağı kestirilmesi oldukça zordur. Böylesi bir durum kişileri kısa vadeli çıkarların peşinden gitmeye yöneltebilir (Thau ve diğ., 2007). Örgüte ve yöneticiye güvenen astın yöneticisiyle ve örgütle ilişkisini salt ekonomik olarak değil de sosyal yönüyle de görmesi beklenebilir. Bu bağlamda çalışan tanımlanmış rol ve beklentilerin dışına çıkıp örgüte katkı yaparak örgütle

ilişkinin sürdürmek için çalışabilir (Konovsky ve Pugh, 1994). Korsgaard ve diğ. (2002) yöneticinin güvenilirlik davranışlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Deluga (1995) yöneticinin astların güveni kazanmaya dönük davranışlarıyla astların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Thau ve diğ. (2007) yaptıkları çalışmada örgüte ve amirine güvenmek çalışanı örgütüne bağlayacağını (attachment) ve bu bağın etkisiyle çalışanın örgüt içindeki normları amaçlı olarak ihlal edip örgüte zarar verebilecek davranışlar olan antisosyal iş davranışlarından kaçınacağını göstermişlerdir. Literatürde tepe yönetimine, örgüte ve amire güven ile örgüte bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişkilerin ortaya konması (Flaherty ve Pappas, 2000; Mulki ve diğ., 2006; Tan ve Tan 2000; Gould-Williams 2003; Albrecht ve Travaglione, 2003; Büssing, 2002) çalışanın örgüte ve yöneticisine güvendiğinde örgütüyle olan ilişkisini daha uzun vadeli amaç ve çıkar birliği temelinde gördüğüne işaret etmektedir. Türkiye’de yapılan çalışmalar da benzer sonuçlar vermektedir. Özarallı-Kömürcüoğlu ve Uslu (2009) çeşitli sektörlerdeki özel ve kamu firmalarıyla yaptıkları çalışmada yönetici ve örgüte güvenle örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Yıldırım ve Demirel (2009) Konya Otomotiv yan endüstrisine bağlı bir firmada yaptıkları çalışmada çalışanların örgüte güven düzeyi yükseldikçe örgüte bağlılık düzeyinin de arttığı sonucunu elde etmişlerdir. Arı (2003b) Ankara’da faaliyet gösteren 84 kamu ve özel bankadaki müdür, müdür yardımcısı ve şef ünvanına sahip 220 yöneticinin katılımıyla yaptığı çalışmada kişilerin bir üst yöneticilerine besledikleri bilişsel ve duygusal güvenleriyle örgütlerine bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Güven, liderlik davranışlarının örgüt içinde doğurduğu sonuçları açıklayan ve işlerlik kazandıran bir aracı değişken olarak da görülebilir. Liderin grup içindeki fedakârlık davranışı, grup içinde işbirliğini özdeşleşme ve güven yoluyla sağlamaktadır (De Cremer ve van Knippenberg, 2005). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yöneticiye güven yoluyla etkilediği gösterilmiştir (Podsakoff ve diğ., 1990; Pillai ve diğ., 1999). Butler ve diğ. (1999) dönüştürücü liderlik davranışlarından çalışanlara model olma, örgüt içinde bir



vizyon ortaya koyma, kişileri bir amaç etrafında toplama ve çalışanlara destek olmayla çalışanların iş tatmini arasında amire güvenin aracı rol oynadığı sonucuna varmışlardır.

Yöneticiye ve örgüte güven besleyen çalışanların örgütlerinde etkin ve güçlendirilmiş olduklarına dair algılamalara sahip oldukları çeşitli çalışmalarda gösterilmiştir (Moye ve Henkin, 2006; Wat ve Shaffer, 2005; Arı 2003a). Strutton ve diğ. (1993) satış yöneticisine güvenen satış elemanlarının daha fazla özerk olduklarına ilişkin algılamaları olurken, güven ikliminin olduğu bilginin paylaşıldığı ortamlarda çalışanların yaptıkları işlerde etkilerinin olduğuna ilişkin algılamalara sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ergeneli ve arkadaşlarının (2007) Ankara'da çeşitli banka yöneticileriyle yaptıkları çalışmada kişilerin amirlerine bilişsel güvenleriyle genel psikolojik güçlenme algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gösterilmiştir. Perry'nin (2004) Amerika'da biri özel sektörden diğeri de kamudan alınan iki örneklem üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların amirlerine güveniyle karar verme süreçlerine katılımları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Driscoll'un (1978) Amerika'da akademisyenler ile yaptığı çalışmada üniversite yönetiminin çeşitli unsurlarına güven ile genel iş tatmini ve karar vermeye katılmaktan tatmin olma arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgüt içinde kişilerarası ve kişilerin örgüte güvenlerini etkileyen önemli bir etken de örgüt içinde güç mücadelesi ve politik davranışlardır. Örgüt içinde politik davranışlar örgüt içindeki güvensizliğin hem nedeni hem de sonucu olabilir. Örgüt içinde kişiler çeşitli şekillerde bağlı oldukları insanların niyet, istek ve hareketlerine ilişkin olumlu beklentilere sahip olduklarında örgütte güvene dayalı bir iklim olduğu söylenebilir. Örgütte güven ortamı olduğunda örgüt üyeleri örgütteki işleyişi olumsuz yönde etkileyecek politik davranışlar içine girmeyecek ya da örgüt içi politik davranışlar örgüt içindeki işleyişi etkileyecek ya da bozacak bir tehdit olarak algılanmayacaktır (Poon, 2003, s. 142; Albrecht 2006; Farrell ve Petersen 1982, s.409).

Güven örgüt içinde genelde olumlu sonuçlar doğururken bazı durumlarda çeşitli olumsuzluklara yol açabilmektedir. Mishra ve Morrisey'e (1990) göre güvenin örgüt içinde yol açtığı belli başlı olumsuzlar şöyle sıralanabilir:

- Yönetimin otoritesini kaybetme endişesi
- Kontrolün kaybedilme olasılığı
- Çok fazla bilginin paylaşılması sonucu çalışanlar arasında çatışma ve sürtüşmelerin artması
- Aşırı yumuşak olduğuna ilişkin bir imajın olması sonucunda otoritenin etki ve saygınlığının zaafa uğraması
- Yönetimin çok daha fazla risk altına girmesi
- Örgütün rekabetteki üstünlüğünü kaybetmesi
- Zamanın çok önemsiz ve alakasız işlerle harcanması (Mishra ve Morrisey, 1990, s. 456).

Güvenin örgüt içinde sonuçlarına ilişkin yapılan bu literatür taramasının da gösterdiği gibi güven örgüt içinde astın işten, örgütten ve amirinden tatminini, işe ve örgüte bakışını etkilemektedir. Güven genel olarak örgüt içinde işbirliğini, bilgi paylaşımını geliştirerek örgütlerin daha etkin ve verimli çalışmasına katkıda bulunan bir olgudur.

Sosyal Mübadele Teorisi açısından bakıldığında örgüt içinde güven çalışanın örgütle ve yönetimle etkileşiminin temelindeki en önemli unsurlarından biridir (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Astla amiri arasındaki güven temelinde ilişkilerinin geliştiği önemli bir alan da liderle astın etkileşim düzeyidir. Bu bağlamda çalışanın örgüt içinde yöneticisiyle ilişkisine odaklanmış olan lider-üye etkileşimi yaklaşımı ele alınmıştır. Lider-üye etkileşimi bir yönüyle liderin astlarıyla ilişkisini açıklamaya çalışan bir liderlik yaklaşımı olmasının (Schriesheim ve diğ., 1999; Gerstner ve Day, 1997) yanında örgüt içinde astla yöneticisi arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin bir göstergesidir (Settoon ve diğ., 1996; Wayne ve diğ., 1997; Wayne ve diğ., 2002; Karriker ve Williams, 2009).

### 1.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Dansereau, Graen ve arkadaşları 70'li yılların ortalarında liderlerin astlarına ortalama, genel bir liderlik tarzıyla yaklaşacakları anlayışına alternatif olarak liderlerin astları arasında ayırım yaptığı argümanını öne sürmüşlerdir. Dikey ikili ilişki modeli olarak adlandırılan bu liderlik modeline göre, lider kendi iç grubunda olan astlara özel ilgi, destek ve yakınlık kurarken, kendisine uzak gördüğü dış grubundaki astlara ise mesafeli durmakta, onlarla ilişkisini resmi iş ilişkisinin ötesine geçirmemektedir. Dikey ilişki modeli, sonraki aşamalarda lider-üye etkileşimi ve kişiye özel liderlik tarzı olmak üzere iki ana kola ayrılmıştır. Lider-üye etkileşiminde de ast ile üst arasındaki ikili ilişkiye odaklanılmış ancak yapılan incelemelerde analiz düzeyi belli bir iç-grup ya da dış-grup ayrımıyla sınırlandırılmamıştır. Kişiyeye özel liderlik modelinde ise salt analiz düzeyi olarak ast ile üst arasındaki ikili ilişkiyi ve ilişki sonucu astın performansı, olgunlaşması ve tatmini incelenmiştir (Schriesheim ve diğ., 1999, s.78-79; Van Breukelen ve diğ., 2006, s.298-299).

Lider-üye etkileşimi diğler liderlik teorilerinden lider ile ast arasındaki ilişkiye yönelmesi bakımından ayrılmaktadır. Geleneksel liderlik teorileri liderliği, lider ve ast özellikleri ve bunların etkileşimiyle açıklamaya çalışırken lider-üye etkileşimi ast ile üst arasındaki ikili ilişki üzerinde durmaktadır (Gerstner ve Day, 1997, s.827; Howell ve Hall-Merenda, 1999, s.680). Geleneksel liderlik yaklaşımları belli koşullarda en uygun liderlik tarzını belirlemeye çalışırken, lider-üye etkileşimi mevcut ikili ilişkilerdeki etkileşim üzerinde durmaktadır (Van Breukelen ve diğ., 2006, s. 296-297).

Liderin kendisine yakın olarak algıladığı astlarından oluşan iç-grubuyla ve kendisiyle mesafe bıraktığı dış-grubundaki astlarıyla etkileşimleri arasındaki fark Blau (1964) tarafından ortaya konan ekonomik mübadele ve sosyal mübadele kavramları ile açıklanabilir. Ekonomik temelli mübadele de olduğu gibi liderin dış-grubundaki çalışanlarla ilişkisi iş tanımları, yönergeler gibi resmi sözleşme ve belgelere dayanmaktadır. Bu tarz etkileşim ve ilişkilerde alışveriş ya da

etkileşim konusu olan nesnelere veya olgular arasındaki ilişkilerdeki taraflardan bağımsız değer taşır. Ekonomik temelli etkileşimlerde tarafların yükümlülükleri açıkça belirtilmiş olup, bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi belli yaptırımlara bağlanmıştır. Sosyal mübadele ise karşılıklı güvene ve adanmış yükümlülüklerle dayanır. Yüksek kaliteli lider üye etkileşiminde çalışan ve lider için somut getiriler elde etmek yerine ilişkinin sürdürülmesi öncelikli olur (Wayne ve Green, 1993, s. 1433; Davis ve Gardner, 2004, s. 446; Uhl-bien ve diğ., 2000, s. 146).

Sosyal mübadele teorisinin bir unsuru olan ilişki içinde elde edilenlere karşılık verme yükümlülüğü, lider-üye etkileşimi içinde ast davranışlarını belirlemede önemli rol oynamaktadır. Üst astına yönelik destekleyici ve yardım edici davranışlar içinde olunca, astın yöneticiye karşılık verme yükümlülüğü içinde olması beklenir. Böylelikle ilişki her iki taraf için de yarar sağlar (Wayne ve Green, 1993, s. 1433). Özellikle büyük ölçekli örgütlerde lider her bir çalışanla aynı düzeyde etkileşime giremez. Yönetici lider-üye etkileşimine girerek örgüt içinde belli bir grup çalışanla resmi olmayan ilişkiler kurmak yoluyla belirsizliği azaltıp diğer kişiler üzerindeki etkinliğini arttırabilir. Yöneticinin yakınında bulunan astlar da tanınma, örgütte yükselme, daha fazla bilgi ve kaynağa ulaşma imkânı bulma yaptıklarının karşılığını uygun şekilde alabilme ve adil olmayan şekilde muamele görmeme gibi kişisel yararlar sağlayabilir (Yu ve Liang, 2004; Lee, 2001, s.576-577).

Lider-üye etkileşimi temelinde ast ve üstlerin örgüt içinde rollerinin oluşumu ve ast ve yöneticinin ilişkilerine ilişkin algılamaları ve anlayışları vardır. Lider- üye etkileşimi iki temel ilişki unsuru etrafında şekillenir. Rol alma aşamasında çalışanla lider arasındaki ilişki örgütteki resmi iş sözleşmesi temeline dayanır, yöneticinin ve çalışanın rol ve davranışları bu sözleşme çerçevesinde kalır. Daha sonraki aşamalarda taraflar arasında ilişki geliştikçe ve taraflar birbirleri üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirdikçe ilişki sözleşmenin çerçevesindeki sınırların ötesine geçip karşılıklı güven ve sorumluluk temeline dayanır. Bu aşama artık tarafların rollerin yerleştiği, lider ve çalışanın birbirlerinin rollerini

tanıldığı aşamadır. Rollerin yerleşmesi aşaması ast ve üst arasında resmi iş sözleşmesinin ötesine geçen yüksek düzey etkileşimlerle sosyal sermayenin önemli bir unsuru olan güven, saygı ve sorumluluk temelinde ilişkiler ortaya çıkarır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618-621; Uhl-bien, ve diğ., 2000, s.143-144).

### **1.3.1. Lider-Üye Etkileşimi ile Ast Üst İlişkilerinde Güven**

Lider-üye etkileşiminde ast ile üst arasındaki güven, etkileşiminin yerine göre bir öncülü, bir boyutu ve bir sonucu olabilmektedir (Van Breukelen ve diğ., 2006, s.303). Graen ve Uhl-Bien'e göre (1995) lider-üye etkileşimi, karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesi, saygı ve güven olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Schriesheim ve arkadaşları (1999) yaptıkları literatür taramasına dayanarak lider-üye etkileşimini karşılıklı destek olmak, güven, hoşça gitme, mesafe bırakmama/yakınlık kurma, alaka ve sadakat olmak üzere 6 boyutta ele almışlardır.

Liderlik ve güven literatürleri birbirlerinden bağımsız gelişmiştir. Güven literatüründeki gelişime bakıldığında güvenin diğer kişilere ilişkin olumlu tutum ve beklentiler bağlamında insan ilişkilerindeki etkisi bağlamında ele alındığını görmekteyiz. Lider-üye etkileşimi teorisi de ikili ilişkilerle ilgilenmektedir. Lider üye etkileşimi öncülleriyle, güveni oluşturduğu düşünülen öncüllerin birbiriyle örtüştüğü görülebilir (Cunningham ve Mcgregor, 2000; Brower ve diğ., 2000).

Örgüt içi ilişkilerde insanların yaptıklarının karşılığını bir şekilde geri alma beklentisi hem güven hem de lider-üye etkileşimi teorisinde ele alınmıştır ancak her iki yaklaşım içinde bunlara farklı bir anlam yüklenir. Lider-üye etkileşimi kişilerin karşılıklı etkileşim içinde olduklarını öngören bir liderlik teorisidir. Liderle astın aralarındaki etkileşim sonucu aralarında bir bağ oluşur. Zaman içinde bu ilişki belli bir denge noktasına gelir. İlişkinin değeri de bu etkileşimin ast ve üst tarafından ortak olarak algılanan denge noktası olarak gerçekleşir. Lider-üye etkileşiminde teorik olarak analiz birimi olan yönetici ve ast arasındaki ikili

ilişkilerdeki kalite algılamasına ilişkin ast ve üst arasında bir fark olmadığı varsayılır. İlişki veya etkileşim düzeyinin ast ve üstün gözetimi altında belli bir denge noktasında objektif olarak algılanabilen bir olgu olduğu öne sürülür. Benzer şekilde güvenin oluşumu sürecini inceleyen yaklaşımlar da güveni zaman içinde tarafların karşılıklı etkileşim ve değer alışverişi sonucu gelişen, kendi kendini besleyen ve destekleyen bir süreç olarak görmektedir. Ancak ilişkilerde tarafların birbirlerine karşı beklentilerini karşılama taraflar arasında karşılıklı güvenin varlığını garanti etmez. Taraflardan birinin diğerine güveniyor olması buna karşılık kendisine güven besleneceği anlamı taşımaz. Bu bakımdan güven literatüründe ilişkinin durumu üzerine ast ve üst arasında bir mutabakatın olduğu ileri sürülmez (Brower ve diğ., 2000, s.230-232). Teorik temelde ileriye sürülenin aksine yapılan ampirik çalışmalar lider-üye etkileşiminde ast ve üstün ilişkinin durumu ve kalitesine ilişkin algılamalarında farklar olduğunu göstermektedir. Gerstner ve Day'ın (1997) yaptıkları çalışmada elde edilen liderin lider- üye etkileşimi ile astların lider-üye etkileşimini algılaması arasındaki yüksek düzeyde olmayan ilişki düzeyi ( $r=0.29$ ) iki olgu arasında tam bir mutabakat olduğu savını yeterince desteklememektedir. Paglis ve Green (2002) de liderin lider-üye etkileşiminin düzeyine ilişkin algılamasıyla astın lider-üye etkileşiminin düzeyine ilişkin algılamaları arasında yüksek olmayan ( $r=0.19$ ,  $p<0.05$ ) bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Greguras ve Ford (2006) lider-üye etkileşiminin düzeyine ve niteliğine ilişkin ast ve üst açısından algılamaların örgüt içinde farklı etkilerinin olabileceğini göstermişlerdir.

Güven kişinin kendi iç dünyasında yaşadığı ya da duyumsadığı bir durumdur ki bunun herhangi bir nesnel ölçümü yoktur. Güven kişilerin risk alma gibi bir takım davranışlarına dayanılarak dolaylı yollardan ölçülebilir. Ast üst ilişkisinde ast liderinin kendisine ne kadar güvendiğini bilmese de liderin kendisine karşı tavır ve davranışlarından yola çıkarak liderin kendisine ne kadar güvendiği hakkında bir algı oluşturur. Bu algılamaların sonucu olarak astların lidere karşı tutum ve davranışları şekillenecektir (Brower ve diğ., 2000, s.231-232; Cook and Wall, 1980, s. 39-40; Mayer ve diğ., 1995; Rousseau ve diğ., 1998).

Lider-üye etkileşimi liderin astıyla özel bir ilişkisi olup, bu ilişkinin temelinde de ağırlıklı olarak lider ile astın birbirlerine güveni vardır. Yüksek düzeyde Lider-üye etkileşiminde ast ile üst arasında ilişki güvene dayalı olup gerektiğinde resmi iş sözleşmesinin ötesindeki etkileşimlere imkân vermektedir (Bauer ve Green, 1996, s.1539). Yöneticinin çalışanın güvenini kazanmaya dönük davranışlarının lider-üye etkileşiminde önemli rol oynayacağı düşünülebilir. Yönetici yüksek düzeyde etkileşim içinde olan astlarıyla daha güvene dayalı ilişkiler sürdürüp onlara karşı güvenilirliğini gösteren davranışlar içinde olarak ileride aradaki ilişkiyi daha ilişkisel ve duygusal bir temel doğrultusunda geliştirmek isteyebilir.

Arslantaş'ın (2007) Türkiye'de bir üniversitenin Tezsiz Yüksek Lisans Bölümünde öğrenim görmekte olan 136 beyaz yaka çalışanın katılımıyla yaptığı araştırmada lider-üye etkileşimi ile yöneticiye güven arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.83$ ,  $p<0.01$ ). Ayrıca, lider-üye etkileşiminin etki ve profesyonel saygı boyutuyla yöneticiye bilişsel temelli güven arasında anlamlı bir ilişki ortaya konmuş diğer yandan lider-üye etkileşiminin duygu ve katkı boyutlarıyla yöneticiye duygusal temelli güven arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Amirleriyle yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi içinde olan astların yöneticilerini etkilemek için dik başlı davranma ve çalışma arkadaşlarıyla yöneticilerine karşı birlikte hareket etme gibi yöneticileriyle güven ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilecek yapıcı olmayan etkileme süreçlerinden kaçındıkları gösterilmiştir (Deluga ve Perry, 1991, s. 250). Lagace (1991) satış elemanlarının satış yöneticisine güveni ile satış yöneticileriyle aralarındaki lider-üye etkileşimi arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Scandura ve Pellegrini (2008) lider-üye etkileşimiyle liderle ast arasındaki özdeşleşme temelli güven (Lewicki ve Bunker, 1996) arasında olumlu doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Literatürde lider-üye etkileşimi ile yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda tutarlı bir şekilde lider-üye etkileşimi ile yöneticiye güven arasında yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler ortaya konmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002;

Wat ve Shaffer, 2005; Chen ve diğ., 2008; Gomez ve Rosen, 2001; Salgado ve diğ., 2002).

Yapılan bu çalışmalar lider-üye etkileşimi düzeyi ile lider ve astı arasındaki güven ilişkisinin oldukça yakın kavramlar olduğunu göstermektedir. Liderin astının güvenini kazanmaya dönük davranışları liderin astıyla üst düzey etkileşimler gerçekleştirmesinin bir yerde ön koşulu gibidir. Ancak, bunun bir sosyal ilişki olduğu düşünüldüğünde ters yönlü bir ilişkinin de olması yani liderle ast arasında karşılıklı etkileşimin artmasının sonucu olarak lider astına daha güvenle yaklaşabilir. Sözgelimi lider astıyla etkileşim düzeyini artırdıkça işlerin sürdürülmesi sırasında astının üzerindeki kontrolü gevşeterek (Brower ve diğ., 2000) astını zorlayıcı ve kariyer gelişimini arttırıcı görevlere atayarak ona güvendiğini gösterebilir (Schyns ve diğ., 2005).

### **1.3.2. Lider Üye Etkileşiminin Sonuçları**

Yüksek kaliteli bir lider-üye ilişkisinin en önemli sonuçlarından biri karşılıklı güven, sadakat çerçevesinde kişilerin kendilerinden resmi olarak beklenenin dışında örgütsel vatandaşlık davranışı gibi roller almasıdır. Lider-üye etkileşimi belli bir seviyenin altında olan astın kendisinden iş sözleşmesinde beklenenin dışında örgüte katkı sağlama isteğinin olmaması beklenir (Brower ve diğ., 2000; Van Breukelen ve diğ., 2006; Bauer ve Green, 1996; Deluga 1994).

Yapılan araştırmalar da lider-üye etkileşiminin birey ve örgüt için çeşitli sonuçları olduğunu göstermektedir. Gerstner ve Day'ın (1997) 85 örneklem içeren meta çalışmasında liderin astların performansını değerlendirmesiyle lider-üye etkileşimi arasında bir ilişki olduğu ( $r=0.28$ ) ortaya konmuştur. Ayrıca, lider-üye etkileşimi ile objektif kıstaslara göre ölçülen performans, genel tatmin, örgüte bağlılık, rollerde belirlilik ve açıklık arasında anlamlı ve olumlu ilişki görülürken lider-üye etkileşimi ile rol çatışması ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişki vardır (Gerstner ve Day, 1997). Schyns ve diğ.'nin (2005) Almanya'da yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimi ile yetki devri, çalışanın



örgüte duygusal bağlılığı ve çalışanın mesleki öz-yeterlilik algılaması arasında ilişki bulunmuştur.

Amirler, çalışanın gözünde örgütteki süreçlerin, politikaların ve işleyişin en belirgin temsilcilerindendir. Bu argümandan hareketle astın liderle etkileşiminin çalışanın örgüte ilişkin algılamalarını etkilemesi beklenir. Lider-üye etkileşimi düzeyi yükseldikçe çalışanlar yöneticileriyle daha yoğun bir etkileşim ve daha fazla bilgi paylaşımı içinde oldukları için lider-üye etkileşimi düzeyi yüksek olan astların yöneticileriyle örgütsel iklim algılamalarına ilişkin daha fazla uyuma olması beklenir. Lider- üye etkileşim düzeyi yüksek olan astın amirinden daha fazla sosyal destek, yardım ve geribesleme alması çalışanın örgütsel iklim algılamalarını olumlu etkilemesi beklenir (Kozlowski ve Doherty, 1989). Van Mierlo ve diğ. (2006) çalışanların amirlerinden aldıkları destekle birlikte çalışanın işteki otonomi algısında bir artış olduğunu göstermişlerdir. Kim ve George (2005) Amerika'da bir çabuk yemek zincirinde yaptıkları çalışma lider-üye etkileşimi ile çalışanın işteki güçlendirme algısı arasındaki ilişkiyi teyit etmektedirler. Aryee ve Chen (2006) Çin'de yaptıkları çalışmada çalışanların liderleriyle etkileşim düzeyinin onların psikolojik güçlendirme algılarını yükseltmek yoluyla iş tatmini, işteki performansı ve işteki ihmal davranışlarını etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Lider-üye etkileşimi örgüt içinde çalışanların rol içi performanslarının yanında örgütsel vatandaşlık davranışları gibi rol dışı davranışları üzerinde de etkili olabilmektedir (Hui ve diğ., 2004; İlies ve diğ., 2007; Hofmann ve diğ., 2003; Wayne ve diğ., 1997). Scott ve arkadaşlarının (2006) Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Amerika Birleşik Devletleri dışında kalan ülkelerde yaptıkları 19 çalışmayı kapsayan meta analizde lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu gösterilmektedir.

### **1.3.3. Türkiye'de Lider-Üye Etkileşimi**

Türkiye'deki lider üye etkileşimine baktığımızda ast ile üst arasındaki ilişkide kolektivizmin etkili olabileceği akla gelebilir. Kolektivistler açısından ilişkilerin

sürdürülmesi, ilişkiden doğan sorumluluk, yükümlülük ve sadakat önemle üzerinde durulan konulardır. Kolektivistler için ilişkinin normatif yönü ağır basarken, bireyciler için ilişkinin araçsallığı daha ağırlıklı olmaktadır. Bu bağlamda liderlerin astların güvenini sarstığı bazı davranışları, ilişkileri devam ettirmeyi önemseyen bir kolektivistin daha hoşgörüle karşılaması beklenir (Pellegrini ve Scandura, 2006,s. 266).

Türkiye'deki lider üye etkileşiminde dikkate alınması gereken bir husus da babacan (paternalist) yönetim tarzıdır. Paternalizm, yöneticinin çalışanın iş dışı hayatına özel ilgi göstermesidir. Paternalist yönetim anlayışında yetki sahipleri kendilerini adeta bir baba gibi görüp astlarıyla özel olarak şahsen ilgilenme zorunluluğu duyarlar. Lider-üye etkileşiminde yöneticinin asta ilgisi ve desteği, astın ihtiyaçlarına duyarlı olması önemli rol oynar. Astlar da bu ilgiye karşılık sadakat, uyma ve otoriteye boyun eğme yoluyla cevap verirler. Paternalist ilişkilerde ast üste gönüllü olarak bağımlıdır (Paşa ve diğ., 2001, s.571; Pellegrini ve Scandura, 2006, s. 267). Türkiye'de paternalist liderlik tarzıyla lider-üye etkileşimi arasında olumlu ilişki olduğu ve lider-üye etkileşiminin paternalist davranışlar yoluyla çalışanın tatminini etkilediği görülebilir (Pellegrini ve Scandura, 2005, s. 267).

Lider-üye etkileşimi üzerine yapılan çalışmalar, lider-üye etkileşiminin çalışanın örgüte, yönetime ve yöneticiye ilişkin algılamalarını etkilediğini göstermektedir. Türkiye'de lider-üye etkileşimi üzerine yapılan çalışmalarda da elde edilen sonuçlar yurt dışı literatürle paralellik göstermektedir.

Özutku (2007) ve Özutku ile diğ. (2007) Türk Silahlı Kuvvetlerine ait bir fabrikada yaptıkları çalışmalarda lider-üye etkileşimi kalitesiyle astların liderlerinden tatmini ve astların örgüte normatif bağlılığı arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Gürpınar ve Yahyagil (2007) iletişim sektöründeki bir firmada yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimi düzeyi ile örgütsel adalet algılamaları arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ertenü (2007) kağıt ve sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir firmada 27 ekip lideri ve 128 ekip

elemanıyla yaptığı çalışmada çalışanın liderden gördüğü desteğin işe odaklı ve duygusal bakımdan pozitif bir takım iklimiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Akdoğan ve diğ. (2009) Kayseri Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren özel sektöre ait işletmelerde yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin işteki performans, işi dolaylı olarak ilgilendiren bağlamsal performans ve yenilikçi performans ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

Türkiye’de ve yurtdışında yapılan çalışmalar astın lideriyle ikili ilişkilerinin belli bir seviyenin ötesine taşınmasının çalışma hayatına genel olarak olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Özellikle astların yöneticileriyle güven temelinde yüksek düzeyde etkileşimler geliştirmelerinin çalışanların örgüt içindeki davranışlarına yön vermesi beklenebilir.

Örgüt içinde güven ve astın liderle etkileşimi konuları astın örgütüyle sosyal ilişkilerinin ve etkileşimlerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bölümün sonunda çalışanın örgütle ve amiriyle etkileşimleri Sosyal Mübadele Teorisi bağlamında bütünleşik bir teorik çerçevede ele alınmıştır.

#### **1.4. SOSYAL MÜBADELE TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE YÖNETİCİYE GÜVEN, ÖRGÜTE GÜVEN VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ**

Sosyal mübadele teorisi iş yerindeki insan davranışı ve ilişkilerini anlamamıza yarayan en önemli teorik yaklaşımlardan biridir. Sosyal mübadele teorisi ekonomi temelli bir modeldir. Çalışanlar kazançlarını arttırmak ve olası zararlarını en aza indirmek için örgütle ve onun temsilcileriyle etkileşime girmeye çalışırlar (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 874; Wat ve Shaffer, 2005, s. 407). Sosyal mübadele teorisinde kişilerin kendileri için yapılanlara karşılık verme yükümlülüğü vurgulanmıştır. Karşılıklı bağımlılık içinde iş gören kişiler için belli bir kişi ya da kurumdan elde edilen kazanımlara karşılık verme yükümlülüğü doğar. Kişiler elde ettikleri kazanımların karşılığında ve bu kazanımları ileride de sürdürmek için ilişki içinde oldukları kişi ve kurumlara olumlu bir yaklaşımla yardımcı olmak ve fayda sağlamak isteyeceklerdir. Bu

açından ele alındığında sosyal mübadele örgüt içinde çalışan davranışlarına etki eden bir olgudur. Şöyle ki, örgütte çalışanın lehine olan işlem, davranış ve hareketler çalışanın o örgüt için etkili, olumlu davranışlar ve tutumlarda bulunmasıyla sonuçlanır (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 874-883; Gould-Williams, 2003, s.34-35).

Blau (1964) sosyal mübadele ile ekonomik mübadeleyi birbirinden ayırmıştır. Sosyal Mübadeleye konu olan değerlerin herhangi bir somut fiyatı olmayıp, sadece sosyal mübadele kişisel yükümlülük, minnet ve güven hisleri doğurur (Blau, 1964, s. 94). Sosyal ilişkilerde tarafların üzerlerine düşeni ne zaman ve nasıl geri ödeyecekleri açık uçlu tutulduğu için taraflar arasında güven önemli rol oynar. Kişiler yaptıklarının karşılığını gelecekte alabileceklerine ilişkin muhataplarına güvenmek durumundadırlar (Kollock, 1994; Fichman, 2003). Molm ve diğ. (2000) yaptıkları deneysel çalışmada tarafların somut koşullara dayanarak giriştikleri ekonomik mübadele ile karşılıklı borç ödeme yükümlülüğüne dayalı sosyal mübadeleyi karşılaştırmaları sonucunda sosyal alışverişlerin tarafların güveni ve güvenilirliğiyle daha fazla ilişkili olduğunu göstermişlerdir.

Örgütlerde çalışanların iki temel etkileşim unsuru vardır. Bunlar çalışanın örgütü ve çalışanın yöneticisidir (Cole ve diğ., 2002, s.142). Brandes ve diğ. (2004) çalışanın örgüt içinde etkileşimini çalışanın genel olarak örgütle etkileşimi ve çalışanın kendisine daha yakın olan çalışma arkadaşları ve amirleriyle etkileşimi olmak üzere iki sınıfta toplamaktadır. Çalışanın örgütle etkileşimi genel olarak algılanan örgütsel destek kavramıyla ele alınmıştır (Settoon ve diğ., 1996; Wayne ve diğ., 1997). Algılanan örgütsel destek çalışanların örgütün kendilerini düşünüp ilgilendiğine ve örgüt için yaptıkları katkıları tanıyıp değerlendireceğine ilişkin genel inançlarıdır (Eisenberger ve diğ, 1986, s. 501). Çalışanın amiriyle etkileşimi lider-üye etkileşimi ve yöneticiye güven olgusu içinde değerlendirilmektedir (Settoon ve diğ, 1996; Wayne ve diğ, 1997; Ambrose ve Schminke, 2003). Karriker ve Williams (2009) çalışanın örgütle etkileşimini örgüte bağlılık, algılanan örgütsel destek ve örgütte güven ile

kavramsallaştırmış ve bu üç olgunun birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Bettencourt (2004) çalışanın örgütle etkileşimini örgütsel bağlılık üzerinden ölçmüştür.

Çalışanların örgüt içinde farklı etkileşim unsurları vardır. Yapılan çalışmalar çalışanlar için etkileşim unsurları arasındaki farkın önemli olduğunu ve bunlarla etkileşimlerin farklı öncül ve sonuçlarının olabileceğini ortaya koymaktadır (Cardona ve diğ., 2004; Settoon ve diğ., 1996; Lavelle ve diğ., 2007; Stinglhamber ve diğ., 2006; Janssen ve Huang, 2008; Vandenberghe ve diğ., 2004). Çalışanın hedefindeki etkileşim unsuru çalışanın davranışlarını şekillendirmektedir. Sosyal mübadele teorisi çerçevesinde örgüt içinde çalışanın davranışlarına yön vermede iki temel unsur ön plana çıkmaktadır. Bu iki unsur çalışanın etkileşim içinde olduğu örgüt ve çalışanın bir kademe üstündeki yöneticisi olan ilk amiridir. Çalışanın örgüt içindeki sosyal mübadele ilişkileri hedeflediği etkileşim unsuruna göre farklılık gösterebilir. Bir başka deyişle, çalışanın örgütle etkileşimlerinin karşılığını farklı değerlerle ve amiriyle etkileşimlerinin karşılığını farklı değerlerle geri ödemesi beklenir. Çalışanın örgüte ve amire sadakati, beklenenin üzerinde performans göstermesi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi rol dışı davranışlar çalışanların örgüt içindeki unsurlarla etkileşimlerinde karşılık olarak sunabileceği belli başlı değerlerden bazılarıdır (Cole ve diğ., 2004, s. 148; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Settoon ve diğ. (1996) çalışanın hedef aldığı etkileşim unsurunun çalışanın davranışlarını açıklamada etkili olduğunu göstermişlerdir. Buna göre çalışanın örgütle etkileşimi örgütsel bağlılıkla daha fazla ilintili olurken, çalışanın amiriyle etkileşimi örgüt içinde diğer bireylere yardımcı olmaya yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilintili olmuştur. Wayne ve diğ. (1997) örgütle etkileşim bağlamında ele alınan algılanan örgütsel destek ve amirle etkileşim bağlamında ele alınan lider-üye etkileşiminin farklı öncülleri ve farklı davranışsal sonuçları olduğunu ortaya koymuşlardır. Wayne ve arkadaşlarının (1997) elde ettikleri bulgulara göre lider-üye etkileşimi performans, lidere fayda sağlamak, vatandaşlık davranışı gibi doğrudan lidere yönelik davranışlarla ilişkili olurken, algılanan örgütsel destek ise örgüte duygusal bağlılık, örgütten ayrılma niyeti ve

örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanın örgüte yönelik yükümlülükleriyle ilintili olmaktadır. Ancak, her ne kadar çalışanın örgüt içinde hedefinde olan etkileşim unsuru çalışanın davranışlarını açıklamada etkili olsa da literatürde bu konuda tutarlılık elde edilememektedir. Karriker ve Williams (2009), Aryee ve diğ., (2002), Bettencourt (2004) çalışmalarında astın amiriyle etkileşiminin çalışanların örgüte yönelik davranışlarını açıklamada örgütle etkileşim bağlamındaki değişkenlerden daha etkili olduğunu göstermişlerdir. Astın amiriyle etkileşiminin astın davranışı üzerinde örgütle olan etkileşimine göre daha açıklayıcı olması Lewin (1943)'in alan teorisinden yararlanılarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Alan teorisine göre kişinin davranışı kişiye göreli olarak daha yakın olan çevre unsurlarından daha fazla etkilenir. Bu bağlamda, çalışanın davranışları yakın olarak etkileşim içinde olduğu amir ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinden daha fazla etkilenecektir (Brandes ve diğ., 2004; Vandenberghe ve diğ., 2004).

Rupp ve Cropanzano (2002) çalışanın amirle etkileşiminin çalışanın örgüt içindeki ilişkilerinin merkezinde olduğunu, böylece çalışanın hem amire dönük hem de örgüte dönük vatandaşlık davranışlarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Podsakoff ve diğ. (2009) örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada bu davranışların ast tarafından yöneltildiği hedefin örgüt ya da amir olması değil çalışanın ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışının niteliğinin etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Buna göre literatürde yapılan çalışmalarda çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin bulgular, incelenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içindeki düzen ve normların sınırları çerçevesinde kalınarak sergilenen davranışlar olmasına ya da sergilenen davranışların örgütsel norm ve düzenin dışına çıkmayı içeren davranışlar olmasına bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Podsakoff ve diğ., 2009). Bu bağlamda astın etkileşim de hedef aldığı odak yanında etkileşime konu olan değerlerin ya da karşılığın niteliği ve özelliğinin de astın davranışını etkileyeceği öne sürülebilir.

Sosyal mübadele teorisinin de işaret ettiği gibi çalışanın örgütle ve amirle güven temelinde yüksek düzeyde etkileşimlerinin önemli bir sonucu çalışanın örgüt veya amiri yararına olan bir takım rol dışı davranışları üzerindeki etkisidir. Sosyal mübadelenin temelinde güven olgusu vardır. Çalışanın örgüte güvenmesi ve amiriyle güvene dayalı etkileşimlerde bulunmasının örgüt içinde görece olarak çok daha fazla riskli olduğu düşünülen yenilikçi faaliyetler üzerinde etkilerinin olması beklenebilir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde çalışanın örgüt içinde geliştirme ve yenilik faaliyetlerine girişimi bağlamında yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları ele alınmıştır.

## 2. BÖLÜM

### YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

Günümüz iş dünyasında müşteri odaklılık ve kalite kavramları ön plana çıktıkça firmalar için felsefelerini, amaçlarını, yapı, işleyiş ve süreçlerini sürekli olarak yeniden gözden geçirmek ve yeniden yapılandırmak artık bir gereklilik olmuştur. Firmaların işleyiş ve süreçleriyle ilgili yapıcı geliştirmeler yapabilmesi için elindeki en önemli kaynak sahip oldukları işgücüdür. Bu bölümde çalışanların örgüt içinde sorumluluk alıp yapıcı değişim ve yenilik hareketlerine girişmeleriyle ilgili olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları incelenmiştir.

#### 2.1. YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütlerde çalışanların rol dışı davranışları genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı çerçevesinde incelenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt içindeki formel ödül sistemi tarafından açık ya da doğrudan tanınmamış olsa da örgütün etkin çalışmasını sağlayan, herhangi bir yazılı ya da yazısız zorlama olmadan kişilerin kendi inisiyatifleriyle ortaya koydukları davranışlardır. Çalışanların bu tip davranışlara girişmemesinin herhangi bir yaptırımı yoktur (Organ, 1990, s. 46; Organ, 1997, s.86-87; Smith ve diğ., 1983, s.654).

Podsakoff ve diğ., (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarını 7 boyutta ele almışlardır:

- 1) Yardımcı olma: Gönüllü olarak iş yerinde diğerlerine yardımcı olmaya ve işte ortaya çıkabilecek sorunları gidermeye çalışmaktır.
- 2) Sportmenlik(centilmenlik): Örgütte koşullar istediği gibi olmasa ve zaman zaman diğerleri tarafından müşkül duruma düşürülse bile çalışanın örgüte ilişkin olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmesidir.



- 3) Örgüte sadakat: Örgütü dışarıya karşı en iyi şekilde temsil etmek, dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı örgütü korumak ve olumsuz koşullarda bile örgüte bağlılığı sürdürmektir.
- 4) Örgütteki kurallara uyma: Çalışanların örgüt içindeki kural, uygulama ve işleyişi benimseyip kimsenin gözetimi ve denetimi altında olmasa da bunları ihlal etmemeleridir.
- 5) İnisiyatif kullanma: Kişinin kendi yaptığı işin ve örgütün etkinliğini artırmak için gönüllü olarak yaratıcı ve yenilikçi hareketlere girişmesi, işle ilgili daha fazla sorumluluk alması ve örgüt içinde diğerlerini de bu yönde teşvik etmesidir.
- 6) Örgütsel Erdem: Çalışanın örgütüne karşı ilgili ve bağlı olmasıdır. Çalışanın örgütle ilgili meselelere aktif olarak katılması, örgütünü kollamaya çalışmasıdır.
- 7) Kendini geliştirme: Kişilerin kendi bilgi, beceri, yetenek ve kapasitelerini geliştirmek için gönüllü olarak giriştiği faaliyetlerdir (Podsakoff ve diğ., 2000, s. 516-525).

Bu sayılan örgütsel vatandaşlık davranışı gruplarından inisiyatif kullanma dışında kalanlar örgütteki, mevcut iş ve çalışma düzeninin korunması ve sürdürülmesine yöneliktir. İnisiyatif kullanmada ise çalışanın örgüt içinde bir takım değişiklikler getirmek için girişimde bulunması söz konusu olmaktadır (Choi, 2007, s. 468). Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı ele alındığında örgüt içinde mevcut durumu koruyan davranışlar ön plana çıkmıştır. Bu davranışlar örgüt için ne kadar önemli olsa da örgütün değişen koşullara uyma ve devamlılık göstermesi için çalışanların aktif rol alması, örgütteki işleyiş ve süreçleri sorgulayıp ve gerektiğinde yapıcı değişimler getirmesi vurgulanarak Morrison ve Phelps (1999) tarafından örgüt içinde değişim için sorumluluk alma kavramı ortaya konmuştur. Örgüt içinde değişim ve geliştirme için sorumluluk alma, bir örgüt içindeki işlerin yapılmasıyla ilgili süreçlerde işlevsel değişiklikler ve iyileştirmeler ortaya koymak üzere çalışanların kendi istekleriyle giriştikleri yapıcı çabalardır (Morrison ve Phelps, 1999, s. 403).

Morrison ve Phelps (1999) ortaya koydukları değişim için sorumluluk alma kavramının diğer yakın kavramlarla ilişkisini ve farklılığına dikkat çekmektedirler. Bu kavramlardan ifşaat, normal dışı, gayrimeşru, hukuka aykırı davranışların durdurulmasını sağlamak üzere bunları engelleyebilecek kişi ve kurumlara haber verilmesidir. İfşaat yapan bir çalışan da ilk bakıldığında aktif bir rol üstlenip örgütteki işleyişe karşı gelmektedir. Ancak, ifşaat yapmada esas olarak amaç olumsuz bir durumu ortadan kaldırmaktır. Değişim için sorumluluk almada ise çalışanı harekete geçiren sadece var olan uygulamaların kötü ya da yanlış olması değil bunların daha iyileştirilmesi ve geliştirilmesi fırsatının da var olmasıdır. İfşaatta amaç olumsuz bir uygulamayı ya da davranışı ortadan kaldırmak, değişim için sorumluluk almada amaç ortaya olumlu bir şey koymaktır (Morrison ve Phelps, 1999, s. 404).

alışan, örgüt içinde kişisel bir hoşnutsuzluğu gidermek veya örgütle ilgili geliştirme ve iyileştirme önerileri ortaya koymak üzere sesini duyurmak isteyebilir. Örgütte sesini duyurmada esas olan çalışanın örgütle ilgili meselelerde kendisini ifade etmesidir. Değişim için sorumluluk almada çalışan bir tatminsizliği ya da hoşnutsuzluğu gidermekle veya örgüt içindeki iyileştirme ve geliştirme fırsatları ile ilgili önerilerini dile getirmenin yanında örgüt içinde bir değişim başlatma, değişimi uygulama ve bu uygulamayla da örgüt için yapıcı olmak amacındadır (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1538-1539; Morrison ve Phelps, 1999, s. 404).

Çalışanın örgüt içinde aktif rol üstlenmesiyle ilgili diğer bir kavram ise Frese ve arkadaşlarının (1996) ortaya koydukları kişisel inisiyatif kavramıdır. Frese ve arkadaşları tarafından kişisel inisiyatif, örgütün amaçlarıyla da uyumlu bir şekilde, çalışanın kendi başına harekete geçerek kendisinden resmi olarak istenenin ötesinde inisiyatif kullandığı bir iş yeri davranış yaklaşımı olarak ortaya konmuştur (Frese ve diğ., 1996, s.38). Frese ve arkadaşlarının ortaya koyduğu kişisel inisiyatif kavramı istikrar gösteren bir kişisel nitelik olarak düşünülebilir ancak değişim için sorumluluk alma duruma ve koşullara göre değişiklikler

gösterebilen tutum, davranış ve yaklaşımlardır (Morrison ve Phelps, 1999, s.405).

Crant (2000) değişim için sorumluluk alma kavramını örgüt içinde değişik koşul ve durumlarda ortaya çıkan geniş anlamdaki proaktif davranışlar kategorisi içinde ele almıştır. Buna karşın dar anlamdaki proaktif davranışlar ise çalışanın yaptığı işte geribesleme alması gibi belli bir koşulla sınırlı olarak astın gerçekleştirdiği davranışlardır (Crant,2000, s.438).

Crant (2000) örgüt içinde 4 çeşit proaktif davranış olgusu ele almıştır:

- 1) Proaktif kişilik: Bateman ve Crant (1993) proaktif kişilik özelliğini kişileri çevre koşullarını etkileme düzeyi bakımından birbirinden ayırt eden bir karakter özelliği olarak ortaya koymuştur. Proaktif kişiler durumsal faktörlerce kısıtlanmayan ve çevrelerini etkileyebilen insanlardır. Proaktif kişiler fırsatları belirleyip harekete geçer, inisiyatif kullanır ve anlamlı bir değişim gerçekleşinceye kadar çabalar. Proaktif olmayan kişiler ise pasif olup olaylara tepkisel yaklaşır, genellikle de koşulları değiştirmek yerine bu koşullara uymaya çalışır (Crant, 2000, s. 439).
- 2) Değişik rollerde başarılı olabileceğine ilişkin kişilerin öz-etkililik algısı: Parker (1998) kişilerin değişik rollerde ve ilişkilerde ve etkileşimlerde başarılı olabileceklerine ilişkin öz-etkililik kavramını ortaya koymuştur. Kendisini farklı rollerde etkin ve yetkin olarak gören bir kimsenin değişime açık olması, değişim ve değişime yönelik aktif rol oynaması beklenebilir (Parker, 1998, s. 835-836; Crant,2000, s.441).

Crant (2000) ele aldığı 3. ve 4. proaktif davranış olguları ise yukarıda da değerlendirilen Frese ve arkadaşlarının (1996) ortaya koymuş oldukları kişisel inisiyatif ve Morrison ile Phelps'in (1999) ortaya koymuş oldukları değişim için sorumluluk alma kavramlarıdır.

Crant'ın (2000) ele aldığı proaktif davranış değişkenleri olan proaktif kişilik, değişik rollerde başarılı olunacağına dair öz-etkililik, kişisel inisiyatif ve değişim için sorumluluğu üzerine alma birbiriyle ilgili görülmektedir. Bu kavramların ortak özelliği kişilerin işlerinde oynadıkları rollere ve işlevlere yönelik yaklaşımları ve anlayışları içermesidir. İşlerini ve rollerini proaktif olarak değerlendiren çalışanların amacı örgütteki işleyişi daha iyi kılacak değişiklik ve iyileştirmeleri gerçekleştirmektir. Proaktif davranış öğelerinden kişisel inisiyatif ve proaktif kişilik özelliği, kişilerin proaktif davranışlara yönelmesine ilişkin kişilik özellikleri olarak ele alınabilir buna karşın, değişik rolleri başarıyla yerine getirme öz-etkililiği ve değişim için sorumluluk alma kavramları daha çok durumsal olan yani koşullara göre gelişen değişime dönük kişisel yönelimler olarak görülebilir. (Crant, 2000).

Parker ve Collins (2010) proaktif davranışları 3 geniş kategoriye ayırmıştır.

1) Örgütün iç işleyişine yönelik proaktif davranışları proaktif iş davranışı kapsamında, 2) Örgütün dış çevresiyle uyumu ile ilgili davranışları proaktif stratejik davranış, 3) Kişinin örgüt ve çevresiyle uyumuna yönelik davranışları proaktif kişi-çevre uyumu davranışı başlığında ele almışlardır. Bu sınıflama bağlamında Morrison ve Phelps'in (1999) ortaya koymuş olduğu değişim için sorumluluk alma kavramı astların seslerini duyurması, bireysel yenilikçilik ve problemlerin ortaya çıkmadan engellenmesi kavramlarıyla birlikte proaktif iş davranışları başlığı altında ele alınmıştır (Parker ve Collins,2010, s. 636-640).

Örgüt içinde değişim için sorumluluk alma gibi yenilikçi faaliyetlerle yakın ilişkisi olduğu düşünülebilecek bir diğer kavram da yaratıcılıktır. Yaratıcı faaliyetlerde ön plana çıkan yeni fikirlerin ortaya konmasıdır. Değişim için sorumluluk alma ise örgüt içindeki yenilikçi davranışlarla değerlendirilir ve ölçülür. Yenilikçi hareketlerin yaratıcılıktan ayrılan yanı yeni fikirlerin uygulamaya geçirilmesidir (Unsworth, 2001, s. 294; Miron ve diğ, 2004, s.192). Yenilikçiliği daha geniş açıdan alan yaklaşıma göre, örgüt içinde yenilikçi davranış, örgütün performansını ve etkinliğini artırmak için işle, işteki rollerle ve örgütteki

süreçlerle ilgili yeni fikirlerin ortaya konması, örgüt içinde yayılması ve uygulamaya konması için yapılan çabalar olarak tanımlanır (Janssen, 2003, s. 348).

Choi (2007), Morrison ve Phelps'in (1999) ortaya koyduğu değişim için sorumluluk alma kavramını alışlagelen örgütsel vatandaşlık davranışlarından ayrı olarak değişime dönük örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kavramlaştırmıştır. Moon ve arkadaşlarına (2008) göre değişim için sorumluluk alma kavramı geleneksel yenilikçi davranışlardan şu noktalarda ayrılır:

- a) Örgüt içinde olumlu bir değişim getirmek için yapılan gönüllü çabalar
- b) Bu çabalarla örgüte bir yararın sağlanması.

Bu açıdan bakıldığında değişim için sorumluluğu üzerine alma hem örgüt içindeki yenilikçi davranışların hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir arada ele alındığı bir çeşit yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak düşünülebilir (Moon ve diğ., 2008, s. 84).

Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarını çalışanın bu davranışlara girişmesiyle fayda sağlamayı hedeflediği unsura göre örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişilere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında ast rol dışı davranışlarıyla örgüte genel olarak katkı yapmak ister. Kişiyeye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında ise astın hedefinde amiri veya yöneticisi, çalışma arkadaşları gibi belli kişilere yarar sağlamak vardır. Örgüt içinde çalışanların değişim için yaptığı öneriler ve girişimler her ne kadar örgütteki norm ve kurallara karşı çıkma gibi görünse de örgüte katkı sağlama düşüncesiyle yapıldığı için örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olarak değerlendirilebilir (Brief ve Motowidlo, 1986; Podsakoff ve diğ., 2009).

Çalışanın işteki performansı perspektifinden bakıldığında yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı işteki bağlamsal performans kavramı içinde

değerlendirilebilir. İş yaşamında iki temel performanstan söz edilebilir. Birincisi iş veya görev performansı olarak bilinen örgüt içinde kişilerin üzerine ödev olan örgütte yapılan işin teknik gereklerinin yerine getirilmesi ve idame ettirilmesine yönelik çaba ve davranışlardır. Bağlamsal performans ise örgütün asli işi olarak bilinen işleyişin dışında kalıp bu asli işleyişin döndüğü daha geniş sosyal, psikolojik ve örgütsel çevreye katkı sağlayan çaba ve davranışlardır (Motowidlo ve Scotter, 1994, s.476). Bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışları olgusuyla örtüşen bir kavramdır (Lavelle ve diğ., 2007, s. 848). Proaktif özelliği olan örgütteki süreçleri ve işleyişi değiştirmeye ve iyileştirmeye yönelik yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları bağlamsal performans olarak ele alınabilir (Sonnentag ve Frese, 2002, s.7; Choi, 2007, s. 468).

Yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanın yeri geldiğinde örgütteki normal düzen ve işleyişin dışına çıkarak örgütün gelişimi ve daha iyi işleyişine proaktif olarak katkıda bulunmasıdır. Özellikle Taylor sonrası dönemde yönetim ve stratejik yönetim literatürlerinde işgücü firmaların rekabetteki en önemli üstünlük kaynağı olarak görülmüştür. Teknoloji ne kadar gelişmiş olsa da teknolojinin piyasa ve müşteri isteklerine en uygun olarak ve yerinde kullanılması personelin firma ve firma dışı çevreye duyarlı olmasıyla gerçekleşebilir (Aktouf,1992). Rekabetin yüksek, talep ve teknolojideki değişikliklerin çok fazla olduğu durumlarda firmalar için özellikle ihtiyaç olabilecek geliştirme, değişim ve yenilik hareketlerine çalışanların aktif olarak katılmasını sağlayan bir takım kişisel, örgütsel ve yönetsel etmenler vardır.

## **2.2. YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ**

Çalışanların örgüt içinde değişim ve yenilikçi davranışlar için sorumluluk alıp harekete geçmesinde etkili olabilecek bir takım öncül etmenler vardır. Bu öncül etmenler çalışanla, yönetimle ve örgütle ilgili olmak üzere üç ayrı boyutta toplanabilir.

### 2.2.1. Çalışanlarla İlgili Unsurlar

Yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları çerçevesindeki değişim ve geliştirme çabalarının temelinde çalışanlar olduğu için çalışanlarla ilgili özellik ve nitelikler ön plana çıkmaktadır.

#### 2.2.1.1. Yenilikçi Çalışanlarla İlgili Kişilik Modelleri

Örgüt içinde yenilik için sorumluluk almak isteyen çalışanlar diğerlerinden kişilik özellikleri bakımından da ayrılırlar. Literatürde örgüt içindeki süreçlerde aktif rol oynayan çalışanları ele alan belli başlı kişilik modelleri oluşturulmuştur.

##### *Kirton'un (1976) uyarlayıcılar-yenilikçiler modeli*

Kirton çalışanları örgüt içinde işlerine yaklaşımları bakımından iki kategoriye ayırmaktadır. Bir tarafta eldeki işleri daha iyi yapmak üzere çabalayan uyarlayıcılar diğer tarafta ise işleri farklı yapma eğilimi ve isteği olan yenilikçiler vardır. Uyarlayıcılar örgüt içindeki işleyiş, norm ve kuralları nadiren zorlar veya sorgularken yenilikçiler ise alışlagelen yöntem ve yordamlara bağlı kalmaksızın örgüt içindeki normları ve süreçleri sorgular ve gerekirse değiştirmek üzere zorlarlar (Kirton, 1976, 622-623).

##### *Kelley'in etkin takipçiler modeli*

Kelley (1988) astları genel olarak iki boyutta ele almıştır. Bir tarafta astların ne derece bağımsız ve eleştirel düşünebildiği boyutu diğer uçta ise astların işlerinde aktif ya da pasif olmaları durumudur. İşlerinde pasif olan ve eleştirel davranmayan kişiler sadece kendilerine verilen görevi yerine getirmekle ilgilenir. Örgütlerine ya da işlerine yabancılaşmış astlar ise düşüncede bağımsız ve eleştirel olmakla birlikte iş ve örgüt içindeki rollerinde pasiftirler. Etkin takipçiler ise örgüte ve örgütteki işleyişe eleştirel yaklaşabilmeleri yanında işlerini ve rollerini enerji ve heyecanla yürütürler. Etkin takipçiler risk alan, inisiyatif

kullanan, amir veya yöneticilerinden bağımsız problem çözebilen bireylerdir. Etkin takipçiler görülmeyen gözden kaçan sorunların çözümü için sorumluluk alıp örgütteki süreçleri ve işleyişi daha da geliştirmek için yenilikçi faaliyetlerde bulunabilirler (Kelley, 1988, s.143-145).

#### *Bateman ve Crant'ın (1993) proaktif kişilik modeli*

Proaktif kişilik çevresel değişimi etkilemek üzere sabit bir eğilim ve kişilik özelliği olarak ele alınmıştır. Proaktif kişilik özelliği olan kişiler çevresel ve durumsal etmenlerin etkisinde kalmadan, çevreyi değiştirmeye ve etkilemeye çalışırlar. Göreli olarak pasif kişiler ise çevreye uymaya ve çevreye tepki vermeye çalışırlar (Bateman ve Crant, 1993, s. 103-105). Fuller ve Marler (2009) yaptıkları meta çalışmada proaktif kişilik özelliğiyle örgüt içinde değişim ve yenilik için sorumluluk alma arasında ilişki olduğunu göstermişlerdir.

#### *Argyris'in olgunlaşma kuramı*

Argyris'in olgunlaşma kuramına göre kişiler, çocukluktan yetişkinliğe geçip olgunlaştıkça diğerlerine bağımlı olmaktan çıkıp göreli olarak daha bağımsız hareket etmeye, pasif olarak hareket etmek yerine daha aktif hareket etmeye başlarlar. Olgunlaşmış bir kişinin daha düzenli, derin ve sürekli ilgi alanları ve daha uzun vadeli düşünebilme yeteneği vardır. Olgunlaşmamış bir kişinin aksine olgunlaşmış bir kişi özdenetime sahip olup kendini bilmektedir (Başaran, 2008, s.76-77). Özellikle örgüt içinde yapıcı değişim ve yenilikler yapmak için sorumluluğu üzerine alan kişilerin örgüt ihtiyaçlarını anlaması ve örgütle ilgili meselelerde gerekirse aktif ve bağımsız hareket etmesi için belli bir derece olgunluğa ulaşmış olması beklenir.

Bu kişilik özellikleri modelleri dışında değişim ve yenilikçi faaliyetlerde bulunan kişilerde öne çıkan nitelikler ele alınmıştır.



### 2.2.1.2. Değişim İçin Sorumluluk Hissetme

Yenilikçi veya yapıcı değişim davranışlarına kişiyi yönelten bir etmen de kişinin değişim için harekete geçmek üzere sorumluluk hissetmesidir. Değişim için sorumluluk hissetme kişinin örgüt içindeki süreçlerde ve işleyişle ilgili yapıcı değişim ve geliştirmeler için kendisini şahsen sorumlu hissetmesidir (Morrison ve Phelps, 1999 s. 407; Fuller ve diğ., 2006, s.1092).

Çalışanın örgüte yapıcı bir değişim getirmek üzere harekete geçmesi için öncelikle içinde bir sorumluluk hissetmesi gerekmektedir. Choi'nin (2007) Kore'deki bir elektronik firmasının 2040 çalışanın katılımıyla yaptığı iki dönemli çalışmada grup seviyesinde yapılan analizde yenilikçi örgüt iklimi ve örgüt içinde var olan güçlü bir vizyonun değişime dönük örgütsel vatandaşlık davranışlarını değişim için hissedilen sorumluluk aracılığıyla etkilediği, bireysel düzeydeki analizde ise yenilikçi örgütsel iklimin astların sorumluluk duygusunu etkilemek suretiyle değişime dönük vatandaşlık davranışlarını arttırdığı gösterilmiştir.

Çalışanların değişim getirmek üzere sorumluluk hissetmesine öncülük eden çeşitli kişisel, sosyal ve örgütle ilgili yapısal faktörler vardır. Kişilerin hedefleri ile örgütün hedefleri arasında uyumun olması, örgütle ilgili yapıcı proaktif faaliyetlere girmesi için kişilerin sorumluluk hissetmesinde etkisi olabilecek bir etmendir. Bu bağlamda, kişilerin örgütle özdeşleşmesi, kişilerin çıkarlarıyla örgüt içindeki değerlerin birbiriyle örtüşmesi kişilerin gerektiğinde örgüt içinde yapıcı değişim faaliyetlerinde bulunmak üzere sorumluluk hissetmelerine yol açabilecektir (Campbell, 2000, s. 54).

Kişilerin değişime dönük davranışlarda bulunmaya yönelik sorumluluk duymasını sağlayan bir diğer etmen de kişilerin örgüt içindeki konumudur. Kişilerin örgüt içindeki yüksek kademelerde yer aldıkça değişim için daha fazla sorumluluk hissetmeleri beklenir. Çalışan hiyerarşik kademelerde yükseldikçe liderlik rolleri içinde değişime dönük davranışların daha ağırlık kazanması

sonucu kendisinden değişim için sorumluluk almasına ilişkin beklentiler artacaktır (Fuller ve diğerleri, 2006, s. 1094).

Örgütün çalışanlarına kaynaklara ulaşma imkânı vermesi onlara bu kaynakları yerinde kullanacaklarına ilişkin güveni gösterir. Çalışanların problemleri çözümede, işle ilgili iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde ve yeni fırsatların değerlendirilmesinde kaynaklara ulaşma imkânı ve bu kaynakları kullanma yetkisi ne kadar fazla olursa yapıcı değişim için daha fazla sorumluluk alması beklenir (Fuller, 2006, s. 1095-1096). Çalışanın örgütten gördüğü desteği ve yöneticiyle etkileşimi sorumluluk alma isteğini etkileyen diğer bir unsurdur. Yöneticileriyle üst düzeyde ilişki içinde olan astın daha fazla bilgiye ve kaynağa ulaşma imkânı ve dolayısıyla diğer çalışanlarla kıyaslandığında daha fazla hareket alanına sahip olduğu düşünülebilir. Yöneticisiyle üst düzeyde ilişkisi olan astın kaynaklara ve bilgiye ulaşma imkânı, otonomisi ve işle ilgili kararlarda etkisi onun örgütle ilgili faaliyetlerde inisiyatif ve sorumluluk alma duygusunu artıran bir unsurdur (Campbell, 2000, s.53).

Kişileri değişime dönük hareket etmek için sorumluluk almaya yönelten bir etmen de kişilik özellikleridir. Özellikle proaktif kişilik özelliğine sahip kişilerin çevrelerini etkilemek ve değiştirmek üzere eğilimleri ve istekleri vardır. Fuller ve diğ. (2006) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki küçük bir enerji dağıtım firmasında 120 çalışanla yaptıkları çalışmada proaktif kişilik özelliği olan kişiler için bilgiye ulaşma olanağı ile yapıcı değişim için sorumluluk hissetme arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişler, pasif yapıdaki kişiler için ise bilgiye ulaşma olanağı ile yapıcı değişim için sorumluluk alma arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Örgüt içinde yönetimin anlayış ve felsefesi de çalışanların sorumluluk alma duygusunu etkileyebilir. Bu anlayış ve yaklaşımlar çerçevesinde örgüt içindeki süreçlere müdahaleler ve değişiklikler astlara yönelik beklentileri etkileyebilir. Örneğin toplam kalite yönetimi yaklaşımını izleyen bir firma çalışanların faaliyetlerinde yüksek kaliteyi ve sürekli iyileştirme hedefini öne çıkarır. Bu

hedefler doğrultusunda çalışanların örgütteki problemleri sorgulaması ve çözmesi için kalite kontrol çemberleri oluşturulur. Bu uygulamalar astlara örgüt yararına yapıcı değişiklikler geliştirmeleri olanağını vermesinin yanı sıra astlarda değişimi başlatma ve uygulama ile ilgili sorumluluk bilincini de geliştirir. Bazı örgütlerde otonom iş grupları ve kendi kendini idare eden ekipler geleneksel hiyerarşik yapıların yerini alınca daha esnek ve otonom çalışma koşulları ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar sonucunda örgütlerde çalışanların karar vermede ve problemleri çözmede yetki ve sorumluluğu genişleyebilmektedir (Campbell, 2000, s.55; Coyle-Shapiro, 2002).

### 2.2.1.3. Öz-etkililik

Öz-etkililik kişilerin çeşitli amaçlara ulaşmak için bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal yeteneklerini çeşitli hedeflere yönlendirebilme yeteneğidir. İnsanın işlev görmesi ve girdiği işlerde belli bir hedefe ya da performansa ulaşmak için yeteneğinin ve kapasitesinin olmasının yanında bunları kullanabileceğine ilişkin yeterlilik inancına sahip olması gerekmektedir. Algılanan öz-etkililik kişilerin yeteneklerinin ne seviyede olduğu değil kişinin sahip oldukları yeti ve kapasiteleriyle neler başarabileceklerine ne düzeyde performans gösterebileceklerine ilişkin inançlarıdır (Bandura, 1995, s. 2; Bandura, 1997, s. 36-37).

Öz-etkililik bir anlamda kişisel bir özelliktir. Ancak algılanan öz-etkililik insanların sahip oldukları statik bir olgudan ziyade, dinamik ve bilişsel bir olgudur. Kişiler belli bir işe girişmeden önce algıladıkları öz etkinlikleriyle o işin gereklerini tartarlar. Yüksek düzeyde öz-etkililiğe sahip insanların girdikleri işler için yetkin olduklarına ve bu işlerde başarılı olacaklarına dair beklenti ve inançları vardır. Bu genel beklenti kişilerin farklı koşullardaki başarımlarını da etkiler. Nitekim kişilerdeki öz-etkililik algısı kişilerin davranışlarının sonuçlarını tutarlılıkla tahminleyebilen bir değişkendir (Cervone,2000; Stajkovic ve Luthans, 1998; Chen ve diğ., 2001, s. 64; Grau ve diğ., 2001, s. 68-71).

Kişinin kendi yeteneklerine ilişkin öz-etkililik duygusu özellikle kişilerin içsel motivasyonlarının önemli olduğu yenilikçilik süreçlerinde ön plana çıkar. Kişiler yeterlilik duygularına dayanarak ne yapacaklarına, bu faaliyetleri ne kadar çabayla ne kadar bir zaman periyodu içinde sürdüreceklerine karar verirler. Kişinin performans standartları ile gerçekleşen performans arasındaki farkın motive edici mi yoksa motivasyondan uzaklaştırıcı mı olacağı kişilerin yeterliliklerine ilişkin algılamalardan etkilenecektir. Belli bir iş için kendilerini az yeterli ya da yetersiz gören insanlar ortaya çıkan başarısızlık durumlarında, baskı ve stres altında kolayca yılgınlığa düşebilecekken, belli bir işi ya da amacı gerçekleştirebileceğine dair yüksek yeterlilik duygusuna sahip olan kişiler, performansları kendi standartlarının altına düşse bile amaca giden yolda çabalarını yoğunlaştırmayı sürdüreceklerdir (Bandura ve Cervone, 1983, s. 1017-1018; Bandura, 1995, s. 3,13; Whyte ve Saks, 2007, s.38-40; Grau ve diğ., 2001, s. 68-71).

Kişinin amaçları kısmen de olsa öz-etkililik algısıyla belirlenir. Öz-etkililik algısı amaçların seçimini, amaçların zorluk derecesini ve amaçlara bağlılığı etkileyecektir. Yüksek öz-etkililik algısına sahip olma daha zorlayıcı amaçların belirlenmesine yol açarken düşük düzeydeki öz-etkililik algısı erişilebilecek daha az zorlu amaçların daha gerçekçi bir motivasyonel bağlam içinde belirlenmesine öncülük eder. (Bandura ve Cervone, 1983, s.1018; Bandura, 1995, s.6-8; Appelbaum ve Hare,1996, s.39-41).

Öz-etkililik duygusu motive edici etkisinin yanında bireyin bilişsel kaynakları daha etkili kullanmasına ve riskli olmasına rağmen özgün ve yeni fikirler izlemelerine katkıda bulunur (Redmond ve diğ., 1993, s.140,143; Bandura, 1995, s.13). Yüksek öz-etkililiğe sahip çalışanlar bilgi arayışında ve bilgiyi bütünleştirmede ve kullanmada düşük öz-etkililiğe sahip çalışanlara göre daha etkin olmaktadır (Brown ve diğ., 2001, s.1050).

Örgüt içinde sorumluluğu üzerine alıp yenilikçi hareket etmenin karmaşıklığı ve güçlüğü dikkate alındığında kişisel öz etkililik algılamalarının öne çıkması

beklenir. Öz-etkililik kişilerin zorlu ve güç davranışları üzerine alması ve bu davranışlarda sebat gösterip çabalamasını artıran bir özelliktir. Düşük öz-etkililik ise kişisel girişimi ve inisiyatif almayı engelleyen bir unsurdur. Öz-etkililiği yüksek insanlar için çevre koşulları daha az kısıtlayıcı olmaktadır (Speier ve Frese, 1997). Speier ve Frese (1997) Almanya'da yaptığı çalışmada öz-etkililik algısı ile örgütsel meseleler için kişisel inisiyatif kullanma arasında ilişki bulmuşlardır (Speier ve Frese, 1997, s. 187). Morrison ve Phelps(1999) değişime dönük sorumluluk alıp yenilikçi davranışlara girişmenin astların öz-etkililiği ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Basım ve diğ. (2008) Ankara'da Bakanlıklar ve Bakanlıklara bağlı kuruluşlarda 230 çalışanla yaptıkları çalışmada çalışanların öz-etkililiklerine ilişkin algılamalarla risk alma ve yenilikçi davranışlar arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Öz-etkililik algılaması yüksek olan çalışanlar daha fazla risk alıp daha yenilikçi davranmaktadırlar (Basım ve diğ., 2008, s. 124-126). Frese ve arkadaşlarının (1999) Hollanda'da bir firmanın mavi yaka çalışanlarıyla yaptığı çalışmada çalışanların öz-etkililik algılamalarının işte fikir ve öneriler sunulmasıyla ilişkili olduğu gösterilmiştir.

#### 2.2.1.4. Amaç Yönelimleri

Amaç yönelimleri kişilerin başarılı olmak için temel olarak ne tip amaçlar izleyecekleridir (Schmidt ve Ford, 2003,s. 407). Öğrenmeyi amaç olarak edinen kişi belli bir konuda kendini geliştirmeyi hedef alır. Öğrenmeyi amaç edinen yönelimleri olan kişilerin zorlu koşullarda hemen yılmayacağı ve bunların üstesinden gelebilmek için yapıcı çözüm arayışı içinde olacağı göz önünde tutulursa yeni ve değişken iş koşullarına öğrenme yönelimli olan kişilerin daha kolay uyabileceği beklenebilir (VandeWalle, 2001). Performans yönlü bir amaç yöneliminde ise kişinin temel hedefi yetkinliği göstermesi ve performansına ilişkin olumlu değerlendirmeler almasıdır. Yüksek performans amaç yönelimi olan kişiler performanslarının diğer kişiler tarafından değerlendirilmesi üzerinde durduklarından, liderlerinin performansla ilgili beklentilerini dikkate alıp onların yönlendirmelerine duyarlı olacaklardır (Bettencourt, 2004 s. 167,170). Yenilikçi

girişimlerin riskleri ve başarısız olma olasılığı yüzünden performanslarıyla öne çıkmayı hedef alan kişiler, yenilikçi davranışlardan kaçınabilirler (Janssen ve Yperen, 2004, s.371). Bettencourt'un (2004) Amerika'daki perakendeci sektöründe yaptığı çalışmada çalışanların öğrenme amaç yönelimi eğilimiyle değişime dönük örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğu belirlenmiştir (Bettencourt, 2004, s. 176). Parker ve Collins'in (2010) çalışmasında değişim için sorumluluk alma ve benzeri proaktif davranışlarla kişilerin öğrenme amaç yönelimleri arasında olumlu bir ilişki bulunmuşken, performansla dönük amaç yönelimiyle proaktif davranışlar arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışanların yeni şeyler öğrenme eğilim ve istekleri yanında öğrendikleri şeyleri işlerini geliştirmek için kullanmak üzere motive olmaları gerekebilir. Naquin ve Holton'ın (2002) Amerika'da bir sağlık sigorta şirketinin 239 çalışanıyla yaptıkları çalışmada çalışanların kişilik özellikleri ile öğrendiklerini işlerini geliştirmede kullanmak için motive olmaları arasında ilişki olduğu gösterilmiştir. Çalışanların dışa dönük olması ve olumlu ruh haliyle öğrendiklerini işlerini geliştirmek için kullanmak üzere motive olmaları arasında doğrudan ilişki bulunmuştur. Öte yandan, vazife bilinci ve yumuşak başlılık ile öğrendiklerini işi geliştirmek üzere kullanmak için motive olma arasında dolaylı olarak iş bağımlılığının aracılığında bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların olumlu duygu durumu, işe bağlılığı ve dışa dönük olması öğrendiklerini işlerini geliştirmek üzere kullanma için motive olmalarındaki değişimin %57'sini açıklayabilmiştir (Naquin ve Holton, 2002).

Çalışanla ilgili literatürde öne çıkan niteliklerin yanında çalışanın içinde yaşadığı ulusal kültürün de çalışanın yenilikçilik davranışlarına etki etmesi beklenir.

#### 2.2.1.5. Ulusal Kültür

Çalışanların yenilikçi ve değişime dönük davranışlara yaklaşımları ve bu davranışların örgüt tarafından nasıl teşvik edileceği konusunda ulusal kültürün

de açıklayıcı bir unsur olarak dikkate alınması gerekir (Shane ve diğ., 1995, s. 935). Değişime ve yeniliğe yönelik çabaların yapılan işle ilgili olan teknik bir süreç olmasının yanında kişiler arası etkileşim ve etkileme çabalarıyla iç içe geçen sosyal yönünün de olması kültürel değer ve normların bu süreçte önemli roller oynayabileceğine işaret etmektedir. Shane ve diğ.(1995) aralarında Türkiye'nin de olduğu 30 ülkeden 1238 kişi ile yaptıkları araştırmada kolektivist yapıdaki toplumların yenilik çabalarında örgütleri içindeki fonksiyonlar arası destek arayışı ile yola çıktıklarını göstermişlerdir. Kolektivist kültürlerdeki uyumun sürdürülmesi isteği yenilik ve değişim çabalarında kolektif yapının içindeki diğer unsurların desteğinin ya da onayının aranmasını öncelikli kılabilir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültürlerde ise örgütsel ataletin yenilmesi için değişime ve yeniliğe öncülük edecek kişilerin örgütsel norm, kural ve prosedürlerin dışına çıkması kabul gören bir davranıştır. Yüksek güç mesafesine sahip olan kültürlerde ise yeniliğe ve değişime öncülük edecek kişilerin yenilikçi fikirlere olan direnci yenmek üzere otorite sahiplerinin desteğini araması tercih edilen davranış olmaktadır (Shane ve diğ., 1995, s. 945).

Örgüt içinde astların fikirlerini ve seslerini duyurabilmeleri açısından düşük güç mesafeli kültürlerde çalışanların dileklerini ve fikirlerini yüksek güç mesafesindeki kültürlere göre daha serbestçe dile getirmesi beklenebilir. Özellikle yüksek güç mesafeli kültürlerde örgüt yönetimlerinin çalışanların seslerini ve fikirlerini duyurabilmeleri için örgüt içinde mekanizmalar ve prosedürler oluşturmaları daha da önem kazanmaktadır. Huang ve arkadaşlarının (2005) bir çok uluslu şirketin Türkiye'de dahil faaliyet gösterdiği 24 ülkede 136,018 çalışanıyla yaptıkları araştırmada düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde çalışanların katılımının sağlandığı formel yapıların oluşturulmasıyla çalışanların fikirlerini ve seslerini duyurması arasında olumlu bir ilişki bulunmuş, yüksek güç mesafesine sahip olan kültürlerde ise formel süreçlerin ortaya konması ile çalışanların sessizliğinin kırılması ancak örgütte güçlü bir katılımcı iklimin olması ile mümkün olmuştur (Huang ve diğ., 2005).

Shane ile diğ. (1995) ve Huang ile diğ. (2005)'nin çalışmalarından hareketle güç mesafesi yüksek ve belirsizlikten kaçınma eğilimi olan kültürlerde değişim için astın sorumluluk almasının daha zorlu olabilecek bir iş olduğu sonucuna varılabilir. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde astın var olanı değiştirme ve/veya geliştirme çabaları dolaylı olarak üstün konumuna karşı geliniyormuş algılamaları doğurabilir. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde değişim ve yenilikte öncülük yapacak kişilerin üstlerinin desteğine yönelmesi yapılan değişimin statükoyu ne derece zorlayacağı tartışılabilir bir konudur. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan kültürlerde ise yeniliğe öncülük eden kişilerin örgütsel ataleti gerekirse örgütteki norm, kural ve yordamları ihlal ederek yenmeye çalışmasının istenen bir durum olması da çalışanların örgüt yararına mevcut durumu değiştirmeye ve iyileştirmeye yönelik çaba ve girişimleri için teşvik edici bir ortam sağlayabilir.

Kolektivist bir kültürde kişilerin bağlı oldukları grubun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koymasından hareketle kolektivist yaklaşımın kişilerin örgüt yararına rol dışı davranışlarında etkili olabileceği düşünülebilir. Bu anlayıştan hareketle Moorman ve Blakely (1995) kolektivizm ile kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki buldular. Van Dyne ve diğ. (2000) kolektivizm ve diğer kişilere güvenme eğiliminin örgütsel vatandaşlık davranışını tahminlediği sonucuna ulaşmışlardır. Cohen (2007) İsrail'de farklı etnik gruplara mensup öğretmenler arasında yaptığı çalışmada kolektivizmin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi olduğunu tespit etmiştir. Kolektivist kültürlerin alışılmış ve gelenekselleşmiş norm ve süreçler içinde kalınarak örgüt yararına yapılacak rol dışı davranış ve çabaları teşvik edeceği düşünülebilir. Moon ve diğerleri(2008) Hindistan'daki bir petrol rafinerisinde 253 mühendisin katılımıyla yaptıkları çalışmada diğer insanların da çıkarlarını göz önünde tutan görev bilinci yüksek kişilerin sadece kendilerini tatmin için başarılı olma gayreti içinde olan insanlara göre değişim ve yenilik için daha fazla sorumluluk alıp daha fazla çaba sarfettiklerini göstermişlerdir. Kişilerin ben-merkezli hareket etmeleri yerine diğerlerinin de ilgi ve çıkarlarını düşünerek hareket etmeleri yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir öncülü olarak düşünülebilir



(Moon ve diğ., 2008, s.89,90,92; Van Dyne ve diğ., 2000, s. 18-19). Her ne kadar bu bulgular, diğerlerinin ya da topluluğun çıkarlarını bireyin çıkarlarının önüne çıkaran kolektivizm, çalışanların yenilikçi ve değişime dönük davranışları teşvik eder görülsede, kolektivist kültürlerde kolektif yapı içinde uyum ve dengenin ön plana çıkartılmış olmasını kişilerin değişim ve geliştirme faaliyetleri için birey olarak ortaya çıkıp sorumluluğu üzerlerine almalarına engel olabileceği düşünülebilir. Kolektivist bir kültürde dikkat çekici husus bireyin, yapının etkin olmadan bir takım eksiklikleriyle çalışması ile bu eksikliklerin giderilmesi için yapılacak değişim ve iyileştirme faaliyetleri sonrası yaşanacak olası çatışmalar sonucu örgüt içinde yaşanacak uyumsuzluklar arasında ne derece kayıtsız kalacağıdır. Şöyle ki, kolektivist kültürlerde kişinin örgütün daha iyi işlemesi için gerekirse yapı içindeki dengeleri ve uyumu bozmayı göze alıp alamayacağı dikkate değer bir konudur.

#### 2.2.1.6. Çalışanların Değerleri ve İşe Yaklaşımları

Çalışanı örgüt içinde değişim ve geliştirme faaliyetlerindeki oynayacağı rolü etkileyebilecek bir diğer faktör de çalışanın değerleri, işe ilişkin yaklaşım ve anlayışlarıdır. Proaktif davranarak örgüt yararına yenilikçi davranmak isteyen kişiler bu tip davranışlarla büyük bir riskin altına girmektedirler. Bu nedenle değişim ve geliştirme için sorumluluk alan kişilerin çevrelerindeki kaynakların ve kısıtların bilincinde olmaları önemli olmaktadır. Kişilere çevreyi değerlendirme değerler rehberlik etmektedir. Değerler sistemi kişilerin zaman içinde edindikleri, neyin iyi ve makbul olduğuna ilişkin genel yargılarıdır. Çalışanın işle ilgili değerleri işe yaklaşımlarını ve işlerini nasıl yapacaklarını etkiler (George ve Jones, 1997, s.395,404). Lipponen ve diğ. (2008) çalışanların değişime açık olmasıyla örgütlerinde geliştirme faaliyetleri için öneriler getirmeleri arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Astın kendi bilgi ve becerilerini güncellemesi ve formel olarak tanımlanan rollerin dışına çıkıp örgütün gelişmesi ve değişmesine yönelik öneriler getirmesi için esnek bir rol algılaması ya da bilincine sahip olması gerekmektedir (Howell,

2005, s.111). Esnek rol anlayışı içinde olan astların örgütle ilgili konularda daha fazla sorumluluk alması ve örgüt içinde proaktif davranışlar sergilemek üzere daha fazla istekli olması beklenebilir (Parker, 2000).

Çalışanları örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmeye yönlendiren diğer bir unsur da çalışanların davranışlarını örgütten gördükleri muamele ve örgütleriyle etkileşimleriyle ne derece ilişkilendirdiklerine dair inançlarıdır. Bazı çalışanlar örgütleriyle ilişkilerini görece olarak daha açık uçlu görürlerken diğer bir takım çalışanlar ise yaptıklarına denk ya da muadil ödül veya karşılık isterler. Kişilerin yaptıklarının karşılığını almalarına ilişkin beklentileri onları örgütü değiştirmek ve geliştirmek gibi mükâfatı açık uçlu olan girişimlerden geri durmalarına neden olabilecektir. Örgütleriyle ilişkilerini daha somut alışverişler olarak gören çalışanlar özellikle mevcut işleri var olan yöntemlerle yerine getirerek belli somut getirilere odaklanacakları için örgüt içindeki geliştirme ve iyileştirme gereklerini göz ardı edebilirler (Chiaburu ve Baker, 2006, s.623-624).

Örgüt içinde yenilikçi davranışlar üzerinde etkili olabilecek belli başlı kişisel etmenler incelendikten sonra bu süreçte etkili olabilecek yönetsel etmen ve yaklaşımlar ele alınmıştır.

## **2.2.2. Liderlikle İlgili Faktörler**

### *Liderlik yaklaşımı*

Başlangıçtaki liderlik teorileri liderlik davranışlarını işe dönük liderlik ve ilişkiye dönük liderlik olmak üzere iki temel kategoride ele almıştır. Bir üçüncü kategori olarak değişime dönük liderlik davranışları yeni yeni incelenmeye çalışılan bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle sürekli gelişimin ve değişimin yaşandığı günümüz iş dünyasında liderin etkinliğini değerlemede liderin değişime dönük davranışlarının izlenmesinin yerinde olacağı söylenebilir.

İşe dönük liderlik davranışlarının temel amacı işlerin etkin ve verimli şekilde yapılmasıdır. İlişki yönlü liderlik davranışlarındaki temel hedef kişilerin örgüte bağlılığını arttırmak, yüksek düzeyde karşılıklı güven ve işbirliği sağlamaktır. Değişim yönlü liderlik davranışlarının temelinde ise örgütün işleyişinde ve örgütün ürettiği mal ve hizmetlerde önemli değişiklikler yenilikler yapabilmek ve örgüt çevresinde meydana gelen değişmelere uyabilmek vardır. Değişime dönük liderlerin örgütte değişimi teşvik etmesi ve desteklemesi beklenir (Yukl ve Taber, 2002, s.15-17).

İşlevsel yönlü liderler işlerin yapılış tarzı üzerinde durarak işlerin doğru yapılmasını vurgular. Yöneticilerin doğru işleri değil de işlerin doğru yapılması üzerinde durması çalışanların mevcut süreçler ve işleyiş ile sorunlara çözümlerin bulunması konusunda yöneticiye bağlılıklarını artırır. Dönüştürücü liderler ise belli bir problemin çözülmesine ilişkin yeni bir strateji ve vizyon ortaya koymaya çalışırlar. Bu durum çalışanlara problem çözmede bir dereceye kadar bağımsızlık sağlar (Oke ve diğ., 2009, s.66).

Dönüştürücü liderlik çalışanların fikirlerini duyurma ve işle ilgili konularda yapıcı tartışmalara girmeye yönelik istek ve motivasyonlarını artıran bir unsurdur. Çalışanlara ayrı ayrı özel ilgi göstererek dönüştürücü liderler çalışanların öz-etkililiğini ve kendine güvenlerini arttırabilir. Çalışanların kendine güven duyması onların kendi fikirlerinin arkasında durmasını ve bunları savunmaktan ve ortaya koymaktan çekinmemesini sağlar. Dönüştürücü liderliğin kişileri daha üst düzey hedeflere yöneltebilmesi ve kişileri örgütle ve örgütün hedefleriyle kendilerini özdeşleştirmelerine olanak vermesi astların gerektiğinde örgüt yararına olabilecek fikirlerini serbestçe ortaya koymasını ve tartışmasına aracı olabilir. Şöyle ki, kendilerini örgütle özdeşleştiren çalışanlar açısından örgüt içindeki işleyişi düzeltmek ve problemlere çözüm bulmak için fikirlerini ortaya koymak, tartışmak, bilgiyi diğerleriyle paylaşmak için çaba ve zaman harcamanın belli bir anlamı vardır. Dönüştürücü liderliğin örgüt içinde bir vizyon ortaya koyması, paylaşılan değerleri vurgulaması ve örgütle astların özdeşleşmesini sağlamanın sonucu olarak çalışanlarda işbirliği ve güvene dayalı bir örgüt

ortamının olduğuna ilişkin algılamalar gelişebilir. Böyle bir örgüt ortamında yeni fikirlerin ileri sürülmesiyle ve yenilikçi davranışlarla ilgili olası başarısızlıkların ve diğer risklerinin engelleyici etkisinin daha az olması beklenir. Ekonomik etkileşim çerçevesi içinde işleyen işlevsel liderlik çalışanın performansı ile hak edeceği ödül arasındaki ilişkiye yoğunlaşır, çalışanın örgütün hedefleri ve amaçlarıyla özdeşleşmesini vurgulamaz (Boerner ve diğ., 2007, s.18; Choi, 2007, s. 472).

Boerner ve diğ.'nin (2007) Almanya'da 91 firma yöneticisiyle yaptıkları çalışmaya göre dönüştürücü liderlik astların örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları düzeyindeki değişimleri açıklamaktadır. Ayrıca dönüştürücü liderlik ile çalışanın yenilik yapma girişimleri ve çalışanların işle ilgili hassas olabilecek konuları tartışabilme çabaları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur (Boerner ve diğ., 2007, s. 21). Gümüšoğlu'nun (2005) Türkiye'de yazılım sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli 43 firmada yaptığı çalışmada dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu ve güçlendirme algısını arttırmak yoluyla çalışanların yaratıcılığını arttırdığı ve dönüştürücü liderlikle çalışanların örgütsel yenilikçiliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Detert ve Burris'in (2007) de çalışmasında dönüştürücü liderlik davranışlarıyla çalışanın örgüt içinde geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik fikirlerini duyurması arasında ilişki olduğu gösterilmiştir.

Çalışanın örgüt içinde sorumluluğu üzerine alıp örgüt içindeki işleyişi geliştirmeye ya da değiştirmeye yönelik faaliyetlerinde en önemli süreçlerden bir tanesi de çalışanın dikkatini çeken konularla ilgili dilek ve görüşlerini yöneticilerine duyurabilmesidir. Bu açıdan yöneticilerin kendisine yöneltilen dilek ve istekleri nasıl karşıladığı ve idare ettiğine dair çalışan algılamaları önemli olmaktadır. Astlarda,

- a) Yöneticiler doğru ve tutarlı kararlar verdikleri zaman
- b) Yönetici tüm astların katılımını teşvik ettiği zaman
- c) Yönetici kararların verilmesinde adil ve tarafsız olduğunda
- d) Yöneticiye astlar tarafından yaklaşılabiliyse

- e) Yönetici çalışanların dilek ve isteklerine zamanında cevap verirse  
 f) Yönetici çalışanların dilek ve isteklerinden dolayı onları kınamaz ve baskı altında tutmazsa

kendilerini dinleyen ve dilek isteklerine duyarlı bir yöneticinin olduğuna dair algılamalarının olması beklenir (Saunders ve diğ., 1992, s.243).

Saunders ve diğ. (1992) Amerika'daki bir üniversitenin idari birimindeki amir, orta düzey yönetici ve çalışanlarla yaptıkları dönemler arası çalışmada yöneticilerin astların dilek ve isteklerine karşı iyi bir dinleyici olduğuna ilişkin algılamaların olmasıyla astların seslerini duyurması arasında neden-sonuç ilişkisi olduğunu göstermişlerdir (s. 251).

Çalışanlarda değişime ve yeniliğe yönelik fikirler oluştuğundan sonra bunların uygulamaya konulması için çoğu zaman örgütte ilgili tarafların ve yöneticilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmesi gerekir (Howell, 2005, s. 111). Yöneticinin iyi bir dinleyici olması ve astların katılımını teşvik etmesi astların önerilerini üst kademelere doğru iletilebilmesini sağlayarak yenilik çabalarının başarılı olması ve hayata geçirilmesi şansını arttıracaktır. Kendisini dinleyen bir yöneticinin olduğunu bilen çalışanın iş ve örgütle ilgili konularda proaktif davranmaya ilişkin motivasyonunun da artması beklenebilir.

#### *Yöneticinin kontrol anlayışı*

Yöneticinin algılanan kontrol tarzı astın işe ve çalışmaya bakışını etkileyen önemli bir unsurdur. Yüksek düzeyde kontrole dayalı bir yönetim anlayışı belli bir sonuca nasıl ulaşılacağını tarif eder ve çalışanın da bu doğrultuda hareket etmesini ceza ve ödül kullanarak sağlamaya çalışır. Orta düzey kontrol koşullarında yönetici sorunların nasıl çözüleceğini astlarına söyler ve bunun takip edilmesinin çalışanların kendi çıkarlarına uygun olduğunu ima eder. Orta düzeyde kontrol anlayışındaki bir yönetici, astın örgüt içindeki diğer kişileri izleyerek problemlere çözüm getirmesini teşvik eder. Orta düzey kontrol anlayışında da yönetici astına tam bir otonomi sağlamaz, astın örgüt içindeki

normlara bağılı kalmasını ister. Yüksek düzeyde otonomiye destekleyen lider astların görüşlerini dinler, onların duygularını anladığını gösterir ve onlara problemlerin çözümünde kendi yöntemlerini getirmelerini teşvik eder (Baard ve diğ., 2004, s. 2049-2050).

Liderin işyerinde normal ve alışılmış olanın dışına çıkılmasına hoşgörölü ve açık olmaması onların çalışma değeri olarak yüksek düzeyde resmileşmeyi ve merkezileşmeyi benimsemesi sonucunu doğurabilir. Yüksek düzeyde formelleşme savunan liderler takipçilere güvenilmeyeceğini bunun içinde onların gözetim ve denetim altına alınması gerektiğini düşünürler. Çalışanların nasıl davranacağına ilişkin belirsizlik yöneticiyi daha fazla resmileşme ve merkezileşmeye sevk etmektedir (Wang ve Clegg, 2007).

Yöneticinin kontrole ilişkin yaklaşımı çoğu zaman astlarının kapasitelerine ilişkin algılamalarından da etkilenir. Yöneticilerde astlarının kapasiteli olduğuna ilişkin algılamalar ya da beklentiler olursa onlara yaptığı işlerde daha serbesti ve örgüt içinde daha geniş ve farklı roller oynama imkânı vereceklerdir (Morgeson ve diğ., 2005, s. 400). Yöneticinin kontrol anlayışı üzerinde etkili olan en önemli unsurlardan çalışanların tahmin edilebilirliği ve çalışanların kapasiteleri çalışanların güvenilirliği ile ilişkili konulardır. Yöneticinin astlarına beslediği güven düzeyi çalışanın davranışlarına ilişkin kontrol anlayışını da belirleyen bir etmen olarak görölmektedir. Yöneticinin astlarına güven beslemesi çalışanların yönetim süreçlerine katılımını destekleyen bir faktördür (Tzafrir, 2005, s.1615; Herting, 2002, s. 292; Spreitzer ve Mishra, 1999).

Çalışanların örgüt içinde değışim ve geliştirme faaliyetlerine katılımında etkili olması beklenen yönetsel ve kişisel faktörlerin değeriendirilmesinin ardından bu süreçlerde etkili olması beklenen örgütsel faktörler ele alınmıştır.

### 2.2.3. Örgütsel Faktörler

#### 2.2.3.1. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı ile yenilikçi davranışlar arasında ilişki bulunmuştur. Damanpour(1991) organik örgüt yapılarının mekanik bürokratik örgüt yapılarına göre yeniliklerin benimsenmesini daha fazla teşvik ettiğini göstermiştir. Naktiyok (2007) Türkiye’de Kobinet veritabanına kayıtlı işletmelerle yaptığı çalışmada organik örgüt yapısıyla örgütlerin yenilik yönelimleri arasında ilişki olduğunu göstermiştir.

Örgüt yapısı çalışan ve liderlerden beklenen davranışları etkileyecektir. Organik yapılar esnek olmaları, piyasa ve çevre koşullarına uyumu vurgulamaları nedeniyle yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemelerinin uygun olacağına dair algılamaları geliştirir. Dönüştürücü liderler ise astlarıyla özel olarak ilgilenip onları entelektüel manada destekleyip uyararak değişime ve yeniliğe teşvik eder. Mekanik örgütlerde ise kurallara ve normlara vurgu yapıp işlevsel liderlik tarzının uygun olacağına dair algılamalar gelişir (Shivers-Blackwell, 2006, s. 29,41).

Mekanik örgütlerin, koşullardaki değişime direnç göstermesi zamanla olması gerekenle olan arasındaki farkın artmasına neden olacaktır. Zaman içindeki bu direnç yüzünden mekanik örgütlerdeki süreç ve yordamların daha fazla değiştirilmeye ve geliştirilmeye ihtiyaçları olabilir. Bu değişim ve geliştirme ihtiyacından yola çıkarak çalışanların müdahale edecekleri geliştirme, iyileştirme ve yenileme alanlarının daha fazla olması beklenebilir. Özellikle mekanik örgütlerde karşılıklı etkileşim ve güvene dayalı liderlik anlayışının olmasının ve değişime açık bir liderlik anlayışının sergilenmesinin astların değişime ve yeniliğe dönük faaliyetlere teşvik edilmesi yönünde önemli katkılar yapabileceği beklenebilir.

Örgütsel yapı içinde çalışanların amaçlarına ulaşması için gerekli bilgi ve becerileri sağlayan destek sistemlerinin olması çalışanların yenilik süreçlerine katılmasını sağlayabilecek önemli unsurlardandır. Çalışanların geliştirilmesi, performans değerlendirme ve ödül sistemlerinin çalışanın örgüt içindeki karar ve süreçlere katılımını da göze alarak yapılandırılması çalışanların değişime ve yenilikçi davranışlarda bulunmaya dönük motivasyonunu arttırabilir (Dooley ve O'sullivan,2001, s. 182).

### 2.2.3.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü örgüt içinde çalışanlar tarafından paylaşılan ortak tarih, değerler inançlar, varsayımlar ve kuralları ifade eder. (Arslan, 2005, s. 135, Smircich, 1983, s. 344-345). Örgüt kültürünün temelindeki belli başlı öğeler aşağıda sıralanmıştır:

- Sosyal ve fiziki çevre
- Şakalar, jargonlar, metaforlar, hikayeler, mitler ve efsaneler olarak ortaya çıkan örgüte özgü bir dil
- Davranış kuralları
- Kahramanlar
- Semboller ve sembolik eylemler, kullanılan kostüm, kıyafet ve uniformalar
- İnançlar, değerler, tutumlar
- Temel varsayımlar
- Örgüt tarihi
- Örgüt içinde çatışmaların nasıl çözüldüğü
- Çalışanın örgüt içi ve örgüt dışı hayatına yaklaşım
- Örgütteki otoritelerle ilişkilerdeki resmiyet düzeyi
- Örgüt içindeki karar verme tarzları (Arslan, 2005, s. 137; Schein, 2006, s. 619).



Genel olarak sıralan bu öğelerin temelinde oluşan ve şekillenen örgüt kültürü, örgüt içinde sosyalleşmeyi sağlayarak ve örgüt içindeki temel varsayım ve inançları oluşturarak örgüt içindeki yenilikçilik ve benzeri diğer davranış, tutum ve değerleri etkileyebilir. Örgüt kültürü ve bu kültürden etkilenen yapı esneklik, serbestlik, iletişim, güven, risk alma ve ekip çalışması gibi değerleri, tutum ve davranışları vurgulayabilir. Personelin risk alarak örgütün yararına değişime ve yeniliklere öncülük etmesi için ödüllendirilmesi ve tanınması, astların yenilik ve iyileştirme süreçlerine girişmesi sonucu ortaya çıkabilecek olası hataların belli bir noktaya kadar hoş görülmesi, çatışmaların yapıcı şekilde yönetilmesi yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürünü yansıtır (Martins ve Terbalanche, 2003, s. 65-72; Dobni, 2008, s.544). Yenilikçi bir kültür yenilik isteği uyandıran, yenilikçiliği destekleyen alt yapıyı, pazar yönlü olup örgüte değer katmaya yönelik davranışları ve yeniliklerin uygulamaya konmasını teşvik eden faktörleri içeren çok boyutlu bağlamsal bir olgudur (Dobni, 2008, s. 540). Türkiye’de Kobinet veritabanına kayıtlı çeşitli sektörlerde ait 173 firmada yapılan bir çalışmada, örgütün organik yapıda olması, örgüt içinde risk almanın önemsenmesi, üst yönetimin desteği, yeniliği destekleyen ödül ve teşvik sistemi ve örgütün yeterli kaynaklara sahip olduğu algısıyla örgütlerin yenilik yönelimleri arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Naktiyok, 2007). Yaratıcılık özelliği olan ve inisiyatif kullanabilen kişiler için yenilikçi bir örgüt kültürü yenilikçi performansı daha da arttıran bir unsurdur (Miron ve diğ., 2004 s. 192).

Örgüt kültürüyle yakından ilişkili bir diğer kavram örgüt iklimidir. Örgüt iklimi örgüt içinde daha derin paylaşılan değerlerin dışa vurumudur. Örgüt iklimi bir başka deyişle örgüt kültürünün iç ve dış çevreye ifade edilmesidir (Sarros ve diğ., 2008, s. 146). Örgüt iklimi örgüt içindeki işleyişe ilişkin örgüt üyelerinin paylaştığı algılamalardır (Ostroff ve diğ., 2003, s.566-567). Sarros ve diğ. (2008) örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki kavramsal ilişkiyi ampirik olarak da göstermişlerdir. Buna göre, özellikle rekabetçi ve performans yönlü bir örgütsel kültürle yenilikçi bir örgütsel iklim arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuştur.

İklim bir örgütte neye önem verildiği ve neyin üzerinde durulduğunu belirtir. İnsanların değişim süreçlerine katıldığı, fikirlerini serbestçe ileri sürebilecekleri örgütsel iklimlerin oluşturulması yenilikçi faaliyetleri teşvik edicidir. Çalışanların güçlendirilmesiyle birlikte onların örgütün daha etkili işleyişini sağlamak için formel rollerinin dışına çıkıp proaktif roller almalarında bu tarz rol dışı davranışların tanınması ve değerlendirilmesini sağlayacak girişimi ve katılımı teşvik eden bir iklim önemli olmaktadır (Baer ve Frese, 2003, s.46; Spreitzer, 1996, s. 498).

Yenilikçi iklim örgütün çalışanlarını yeni yöntemler araştırması ve inisiyatif kullanması için teşvik etme derecesidir (Sarros ve diğ., 2008, s. 146). Örgütlerde girişimi ve yenilikçiliği destekleyen iklim, kişilerin işlerinde inisiyatif almalarını, proaktif davranmalarını teşvik eden ve yönlendiren formel ve formel olmayan örgütsel uygulamalar ve prosedürlerdir (Baer ve Frese, 2003, s.48). Choi (2007) Kore’de bir elektronik firmasında yaptığı çalışmada yenilikçi iklimle değişime dönük örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğunu göstermiştir.

### **2.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT İÇİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI**

Çalışanların değişime ve yeniliğe dönük davranışlarının örgüt için önemli bir katkısı özellikle hiyerarşinin alt kademelerinde olan çalışanların müşterilerle temas halinde oldukları düşünüldüğünde firmanın müşteri talep ve isteklerini daha iyi anlayabilmesine yardımcı olmasıdır. Örgütün alt kademesinde olan çalışanların müşterilere daha yakın olduğu dikkate alındığında alt kademelerdeki çalışanların değişime ve geliştirmeye yönelik çabaları firmanın piyasaya uyumunu kolaylaştıran bir faktör olabilecektir (Howell, 2005, s. 111).

Özellikle uzman işgücünün çalıştığı sağlık sektörü gibi iş alanlarında çalışanların örgütün politika ve uygulamalarını eleştirip değiştirmeye çalışması, çalışanların işleri üzerindeki kontrol, bağımsızlık ve etkili olma algılamaları bakımından önemli beklentilerindedir (Kılıç ve arkadaşları, 2008, s. 158).

Örgütlerde yenilikle ilgili faaliyetler işletmede var olan işleyiş tarzını ihlal etme olarak algılanabilir. Var olan yerleşmiş uygulamaların zorlanarak değiştirilmeye çalışılması örgüt içindeki yönetim yaklaşımının dahi değiştirilmesini gerektirebilen beraberinde örgüt içinde çatışmalara da yol açabilecek sosyal-politik bir süreçtir (Dougherty ve Heller, 1994, s. 201,202,208; Janssen, 2003, s. 360). Yenilikçi çabalar örgüt içinde çatışmalara yol açıp kişilerin çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Janssen 2003).

İşler bilgi temelli yapıldıkça ve daha belirsiz olarak tanımlandıkça çalışanların fikirlerini ortaya koyarak örgüt içinde süreç ve işleyişi geliştirmesi ve değiştirmesi giderek önem kazanmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007). Yenilikçi girişimlerin örgütsel etkinliği arttırdığına ilişkin genel bir kanaat vardır (Janssen, 2003, s. 347). Almanya'daki 47 orta ölçekli firmada yapılan çalışmada çalışanların kişisel girişimini destekleyen psikolojik olarak emniyetli örgüt iklimi ile firmanın amaçlarına ulaşma derecesi ve varlık üzerinden sağladığı getiri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulundu. Çalışanların inisiyatif kullanmasını teşvik eden ve çalışanların tehdit altında olduklarını hissettirmeyen çalışma koşulları sağlayan firmalar amaçlarına ulaşma ve varlık üzerinden getiri bakımından daha başarılı olmaktadır (Baer ve Frese, 2003, s. 57).

Yenilikçi davranışların örgüt içinde önemi dikkate alındığında astın bu tür davranışlara girişmesi için uygun olan ortamların incelenmesi örgütsel yaşamın kalitesinin ve etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunabilir. Buradan hareketle çalışmanın bundan sonraki bölümünde çalışanın yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde çalışanın amir ve örgütle güvene dayalı etkileşimlerinin etkisi ampirik olarak incelenmeye çalışılmıştır.

## 3. BÖLÜM

### ARAŞTIRMA MODELİ VE YÖNTEMBİLİM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

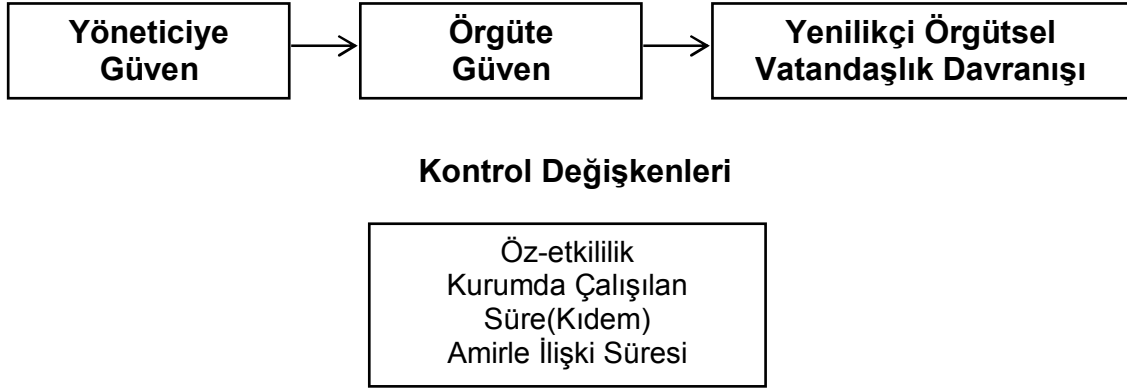
Çalışanların örgüt içinde değişime ve yeniliğe yönelik davranışları salt süreçlere ya da ürünlere yönelik örgütten ve yönetimden bağımsız davranışlar değildir. Böylesi çaba ve girişimlerin sosyo-politik boyutunun da olması çalışanın örgütün ve yönetimin desteğini almasını gerekli ve önemli kılmaktadır. Bu bağlamda Janssen (2005) ve Bettencourt (2004) çalışanın amiriyle ve örgütüyle sosyal mübadelesi yaklaşımından hareketle örgüt içinde çalışanın değişime ve yeniliğe yönelik davranışlarını incelemiştir. Bettencourt (2004) çalışanın örgütle mübadele ilişkisini örgüte bağlılık, amirle etkileşim düzeyini ise lider-üye etkileşimi kavramlarıyla ölçmüştür. Değişim ve geliştirme gibi proaktif davranışlarda çalışanın örgüt içindeki sosyal unsurlardan bağımsız hareket edemeyeceği, bu unsurların değişim sürecine destek veya engel olabileceği göz önünde tutulmalıdır. Çalışanın örgüt ve üstlerine olan güveninin örgüt içinde girişeceği değişim ve geliştirme inisiyatiflerini etkilemesi beklenmektedir. Bu açıdan bu çalışmada Bettencourt (2004)'ten farklı olarak çalışanın örgütle etkileşimi örgüte güven kavramıyla temsil edilmiştir. Çalışanın bir kademe üstündeki yöneticisiyle ilişkilerinin düzeyi yöneticilerin astlarıyla yüksek düzeyde güvene dayalı ilişkilere öncülük etme rolü vurgulanarak lider-üye etkileşimi ve yöneticilerin astlarına yönelik güvenilirlik davranışlarıyla ölçülmüştür (Whitener ve diğ., 1998; Graen ve Uhl-bien, 1995).

Literatürde lider üye etkileşimi, örgüte güven ve yöneticiye güvenin örgütsel vatandaşlık davranışlarına genellikle olumlu etkisi olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Konovsky ve Pugh, 1994; Wat ve Shaffer, 2005; Thau ve diğ., 2007; Deluga, 1995). Ancak, örgütteki normal işleyişi değiştirmeye yönelik proaktif girişimler olarak görülebilen yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarında da bu etki görülebilecek midir? Astın yöneticiye ve örgüte güveni yenilik ve yenilik çabalarını kolaylaştıran ve bunlara imkân sağlayan ortamları sağlamakla asta

yenilikçi faaliyetlere girişmenin emniyetli olduğuna dair algılamaların oluşmasını sağlayabilecektir (Detert ve Burris, 2007; Moon ve diğ., 2008). Sosyal mübadele teorisine göre astın örgütle ve amiriyle olumlu ilişkiler içinde olması bu ilişkilere karşılık vermek üzere çalışanı bir takım rol dışı davranışlara sevk edebilir.

Bu araştırmada çalışanın örgüte güveni ve amiriyle etkileşimleri yanında yenilikçi faaliyetlerde kişisel özelliklerin de rol aldığı dikkate alınmıştır (Axtell ve diğ., 2000). Çalışanların örgüt içinde yenilikçi faaliyetlere girişmesinde etkili olan önde gelen kişilik özelliklerinden biri de kişilerin öz-etkililik algılamalarıdır (Speier ve Frese, 1997; Basım ve diğ., 2008; Morrison ve Phelps, 1999). Bu doğrultuda çalışanların yenilikçi faaliyetlerinde önemli rol oynaması beklenen öz-etkililik kavramı kontrol değişkeni olarak kullanılarak çalışmamıza konu olan örgüte güven ve çalışanın amiriyle güven temelli etkileşimlerinin değişime ve yeniliğe yönelik davranışlardaki yerinin anlaşılması amaçlanmıştır. Önceki çalışmalarda (Wayne ve diğ., 1997; Wayne ve diğ., 2002; Ng ve Feldman, 2010) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi gösterilen çalışanların amirleriyle ilişki süresi ve örgütte çalışmış oldukları süre yani kıdemleri de ayrıca kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır (Şekil 1).

Çalışmada elde edilecek sonuçların örgüt içindeki değişime dönük proaktif davranışlarının geliyeceği ortamların oluşturulmasına ve dolayısıyla da örgütlerin daha etkili ve verimli çalışmasına katkıda bulunması beklenmektedir.



**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli

### 3.2. HİPOTEZLER

1. **Hipotez:** Çalışanın yöneticiye güveniyle örgüte güveni arasında olumlu bir ilişki vardır (H1).
2. **Hipotez:** Yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki vardır (H2).
3. **Hipotez:** Örgüte güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki vardır (H3).
4. **Hipotez:** Örgüte güven çalışanın yöneticiye güveniyle yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık eder (H4).
5. **Hipotez:** Çalışanların öz-etkililik algılamaları, kurumlarında çalışmış oldukları süre (kıdem) ve amirleriyle ilişki süresi kontrol değişkeni olarak kullanıldığında, örgüte güven yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki değişimleri açıklamada yöneticiye güvenin üzerinde katkı yapar (H5).

### 3.2.1. Yöneticiye Güven ve Örgüte Güven İlişkisi

Sosyal mübadele teorisi kapsamında çalışanların amirle ve örgütle etkileşimlerinin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini incelemeye geçmeden önce çalışanların amirle ve örgütle güvene dayalı etkileşimleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu bir kültürde çalışanla günlük iş ilişkisi içinde olan amir ya da üst konumundaki bir yöneticinin örgütü genel olarak temsil ettiği düşünülen tepe yönetimiyle ilişkilendirilmesi ve dolayısıyla da amire karşı duyulan güvenin örgüte olan güvenle ilişkili olacağı beklenebilir (Wong, ve diğ., 2003, s.486).

Güç mesafesi yüksek ve kolektivist yapıdaki kültürlerde sosyal ilişkilere ve iş yaşamında da özellikle dikey ilişkilere önem verilir. Amirin astlarla iyi kişisel ilişkilerinin olması çalışanların işyerindeki güvenini arttıracaktır. Amirin sağladığı bu güvenilirlik ortamı astın genel olarak örgüte yönelik tavır ve davranışlarını da etkileyecektir (Wong ve diğ., 2003, s. 495).

Kolektif yapıya olan güven o kolektif yapıyı oluşturan bireysel unsurlara beslenen güvenden de etkilenir (McEvily ve diğ., 2003; Luo, 2005). Öte yandan çalışanın günlük ilişki içinde olduğu üstleriyle ilişkilerindeki algılamalarında örgüte ilişkin genel algılamalarının da etkisi olduğu düşünülebilir. Çalışan üstleriyle ilişkilerinde tatminsizlik duyduğunda kendisine yakın durumda olan üstlerini suçlamak yerine kendisine daha uzakta olan tepe yönetimini suçlayabilir. Yönetici ise astın beğenmediği ve astla arasındaki güven ilişkisinin oluşmasını engelleyen sıkı kontrol gibi davranışların sorumluluğunu üzerine almak yerine bunları tepe yönetimine veya örgütteki genel norm ve politikalara yükleyebilir. Bazı durumlarda ast yöneticinin herhangi bir yönlendirmesi olmadan da yöneticisinin tavır ve davranışlarına ilişkin örgütün geneline bakarak nedensellik yüklemeleri yapabilir. Ast yöneticisinin kendisiyle açık iletişimde

bulunmamasının ve üzerindeki denetim ve kontrolü sıkılaştırmasının arkasında örgütsel politika ve uygulamalar olduğuna kanaat getirebilir (Deci ve diğ., 1989).

McNeily ve Lawson (1999) satış örgütleri için satış yöneticilerinin satış elemanı ile örgüt arasında bağ rolü oynadığını, satış elemanlarının örgüt içindeki değişime karşı tavır, davranış ve beklentilerinin satış yöneticilerine güvenlerinin bir fonksiyonu olacağını ileri sürmektedir (McNeilly ve Lawson, 1999, s.38). Kitapçı ve diğ.'nin (2005) Türkiye'de orta düzey yöneticilerle yaptığı çalışmada, üstlere güvenin çalışanın örgütle özdeşleşmesi üzerinde olumlu etki yaptığı gösterilmiştir. Arı (2003b) çalışanların yöneticilerine bilişsel ve duyuşsal güvenleriyle örgüte bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir. Görüldüğü gibi üst ile ast arasındaki ilişkilerin durumu astın tepe yönetimine ve dolayısıyla örgüte bakışını ve güvenini etkileyebilmektedir.

Güven literatürü incelendiğinde astın amirine güveniyle onun örgütün diğer unsurlarına olan güveni arasında ilişki olduğu görülebilir. Aryee ve diğ. (2002) kişinin amirine güveniyle örgüte güveninin, birbirinden ayrı fakat birbiriyle ilişkili yapılar olduğunu göstermişlerdir. Den Hartog ve diğ. (2002) astın amirine güveniyle örgütün genel yönetimine ve çalışma arkadaşlarına güveni arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yöneticinin astın işleri üzerinde kontrol ve etki sahibi olduğuna dair inancını (self-determination) desteklemesi ile astın örgüte güveni arasında ilişki olduğu ortaya konmuştur (Deci ve diğ., 1989). Yöneticinin astın bağımsızlığını desteklemesinin üç unsuru vardır. Bunlar astın otonomisinin desteklenmesi, kontrole yönelik olmayan olumlu geribesleme ve meselelere astların açısından da bakabilmektir (Deci ve diğ.,1989, s.585). Bu davranış ve yaklaşımlarla Whitener ve arkadaşlarının (1998) ortaya koyduğu yöneticinin güvenilirlik davranışlarıyla da paralellik görülebilir. Liderin açık iletişim kurmak, astıyla ilgilenmek ve astına serbesti sağlamak gibi güvenilirliğini göstermeye çalıştığı bir takım davranışlara girişmesiyle astın işte serbest seçim ve irade kullandığına



ilişkin algılamalarını etkileyerek onun örgüte genel olarak daha fazla güven beslemesini sağlayabilir.

Örgüt içinde çalışanın amiri örgütün bir organı ve temsilcisi gibi olup örgütteki politika süreç ve işleyişin hayata geçirilmesinden sorumlu olan kişidir (Whitener, 1997). Amirin dürüstlüğü, hakkaniyeti, iyi niyetli hareket etmesi ve güvenilirliğiyle çalışanın genel olarak yönetime ve örgüte güveni arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Den Hartog, 2003; Tan ve Tan, 2000)

Costigan ve diğ. (2004) Amerika Birleşik Devletleri, Rusya ve Polonya'da yaptıkları çalışmada, çalışanların amirlere olan bilişsel güvenleriyle tepe yönetimine duydukları güvenin ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Costigan ve diğ.'nin (2004) elde ettikleri sonuçlara göre çalışanın amirine olan bilişsel güveni, tepe yönetimine olan güvendedeki değişimleri cinsiyet, çalışma süresi, yönetim kademesindeki statü, firma büyüklüğü ve diğer kişilere genel olarak güvenme eğilimi gibi demografik değişkenlerin ötesinde açıklayabilmiştir. Güven literatüründe tepe yönetimine güvenin genel olarak örgüte güven kavramı içinde yer aldığı dikkate alınırsa (Ashford ve diğ., 1989; Wong ve diğ, 2003; Hubbell ve Chory-Assad, 2005) amirlere güvenin örgüte güveni etkileyebileceği sonucuna varılabilir.

Sosyal mübadele teorisine göre çalışanın örgütte etkileşim içinde olduğu iki temel unsur vardır. Bunlar çalışanın genel olarak örgütle etkileşimi ve çalışanın etkileşim içinde olduğu amiridir. Sosyal mübadele teorisinde çalışanın örgütle etkileşimi genel olarak algılanan örgütsel destek çalışanın amiriyle etkileşimi ise lider-üye etkileşimi bağlamında incelenmiştir (Settoon ve diğ, 1996; Wayne ve diğ, 1997; Wayne ve diğ., 2002). Wayne ve diğ. (1997) çalışanın örgütle etkileşiminin bir göstergesi olarak algılanan örgütsel destek kavramıyla çalışanın amiriyle etkileşiminin yansıması olan lider-üye etkileşiminin birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili olgular olduğunu göstermişlerdir. Tangirala ve diğ. (2007) Amerika Birleşik Devletleri'nde bir hastanede hemşirelerle yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşimi ile örgütle özdeşleşme ve algılanan örgütsel

destek arasında ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Sluss ve diğ.(2008) de lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek arasında ilişkiyi teyit etmektedirler. Benzer şekilde algılanan amir desteği ile algılanan örgüt desteği arasında ilişki bulunmuştur. (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shanock ve Eisenberger, 2006; Yoon ve Lim,1999).

Örgütsel iletişim kanallarına ulaşmak örgüte güveni artıran bir unsurdur (Gilbert ve Tang, 1998, s.323). Astın lideriyle üst düzey etkileşim içinde olması onun örgütün üst yönetimiyle iletişim ve etkileşimini olumlu yönde etkileyebilir. Mueller ve Lee (2002) lider-üye etkileşiminin çalışanın örgütle iletişiminin kalitesini olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. Harris ve diğ.(2007) lider-üye etkileşimi ve örgütsel geribeslemenin kalitesinin ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Astın yöneticisiyle güvene dayalı etkileşimlerinin örgütle etkileşimini ve örgüte bakışını etkileyeceğinden hareketle aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H1: Çalışanın yöneticiye güveniyle örgüte güveni arasında olumlu bir ilişki vardır.

### **3.2.2. Çalışanın Yöneticisine Güveniyle Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İlişkisi**

Amirlerle etkileşim örgüt içinde çalışanların yenilikçi davranışlarına etki eden bir unsur olarak görülmektedir (Janssen 2005; Bettencourt, 2004). Yenilikçi davranışların sosyal boyutu olduğu dikkate alınarak bu kısımda astın amiriyle güvene dayalı etkileşimlerinin yenilikçi davranışlara olan etkisi tartışılmıştır.

Yöneticinin astlarıyla yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi içinde bulunmasının en önemli sonuçlarından biri de liderin astına yetki devretmesidir. Yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi içinde liderin astına yetki devri, ast açısından gelişme imkânı olarak görülerek astın tatminini arttırabilirken düşük lider-üye etkileşimi içinde olan bir ast ise liderin yaptığı yetki devrini liderin önemsiz ve

beğenilmeyecek işleri başından savması olarak algılayabilir (Schriesheim ve diğ., 1998, s.301). Lider-üye etkileşimi astın işle ilgili algılama ve atıflarını dolayısıyla da yapılan işe karşı tutumlarını şekillendirecektir. Yüksek bir lider-üye etkileşimi içerisindeki bir ast için yapılan işlerin anlamlılığının daha çok olması beklenir. Yaptığı işleri daha anlamlı bulan çalışanların işle ve örgütle ilgili problemlere ve sorunlara karşı daha duyarlı ve daha aktif olmaları beklenir (Kim ve George, 2005; Aryee ve Chen, 2006; Thomas ve Velthouse, 1990; Choi, 2007).

Astın işinde özerkliğe sahip olması yenilikle ilgili kişisel girişimleri etkileyen bir etmendir. Astlarıyla güvene dayalı nitelikli bir lider-üye etkileşimi içinde olan yöneticinin astlarına özerklik sağlaması ve bunu açık iletişim ve bilgi alışverişiyle desteklemesi, astların işle ve örgütle ilgili problemlere daha farklı açılardan bakarak eski sorunlara yeni yöntemlerle çözüm aramaları için teşvik edici olabilecektir. (Hornung ve Rousseau,2007).

Lider nitelikli bir etkileşim içinde olduğu astlarına otonomi sağlamasının yanında onları psikolojik ve fiziki manada destekleyerek onların fikir, tercih ve davranışlarının örgüt içinde değerli olduğuna dair algılamalar geliştirmesini sağlayabilir. Liderin astlarına duygusal ve fiziki manada destek vermesi astın örgütte psikolojik olarak emniyetli bir iklim olduğuna ilişkin algılamalarını etkileyecektir. Kahn (1990) psikolojik olarak emniyette olmayı “kişilerin imajlarına, statülerine ve kariyerlerine herhangi bir zarar geleceği korkusu ya da endişesi olmadan kendilerini olduğu gibi ifade edebilmeleri” olarak tanımlamıştır (Kahn,1990, s.708). Örgütte emniyetli bir iklim olduğuna dair algılamaları olan ast, fikirlerini ve önerilerini ortaya koyup gerektiğinde mevcut işleyişi sorgulayarak, örgüte yenilik ve değişim getirmek için girişimde bulunabilir (Basu ve Green, 1997, s. 480-481).

Liderin astlarına destek olması yöneticinin çalışanlarıyla güven ilişkisiyle çok yakından ilişkilidir (Atwater 1988; Yılmaz, 2004; Whitener ve diğ. 1998). Her ne kadar destekleyici liderliğin astın yenilikçi davranışlarını etkilemesi düşünülse de

Choi'nin (2007) çalışmasında destekleyici bir liderlik tarzının değişime dönük örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu olarak etkilediği gösterilememiştir. Ohly ve arkadaşlarının (2006) yaptığı çalışmada amir desteğinin işyerinde kişisel girişim ve inisiyatif almayla ilişkisi gösterilmiş fakat yenilikçilik ve yaratıcılıkla ilişkisi ortaya konamamıştır. Bu bulgular ve değerlendirmelerin aksine Janssen (2005) yaptığı çalışmada işyerindeki işleyiş üzerinde etkileri oldukları algısına sahip olan çalışanların, amirlerinden destek aldıklarında yenilikçi davranışlarının daha da arttığını göstermiştir.

Astın yöneticisiyle güvene dayalı yüksek düzeyde lider-üye etkileşiminin bir unsuru sayılan amirinden destek görmesiyle yenilikçi davranışlar arasında her zaman anlamlı düzeyde olumlu ilişkilerin olmamasının çeşitli gerekçeleri olabilir. Amirin astlarına desteğinin arkasında astın liderle benzer tarzda ve liderin istediği perspektiflerden olaylara bakması söz konusu olursa liderin sağladığı desteğin astın değişime dönük faaliyetlere girişmesine etkisinin de sınırlı olacağı düşünülebilir (Choi, 2007). Bu açıdan amire güven ve lider üye etkileşiminin zaman içindeki oluşum ve gelişim sürecinin de önem taşıdığını vurgulamak gereklidir. Şayet çalışanın amiriyle ilişkileri salt kişiler arası benzerlik temelinde geliyorsa, ast yöneticisiyle ilişkisini sürdürmek ve yöneticisinden destek almak için sorunlara ve problemlere daha çok yöneticinin perspektifinden bakabilmek durumunda kalacağından, örgütsel sorun ve problemlerin çözümünde kendi perspektifini geliştirmede zorluk çekebileceği düşünülebilir (Steiner, 2001, s.152-153). Lider-üye etkileşiminde ast kendini serbestçe ifade etme imkânı bulursa örgüt içindeki sorunlara ilişkin kendi bakış açısını geliştirebileceği düşünülebilir. Ayrıca, bazı yöneticiler astların kendi esas faaliyet alanı dışına çıkıp örgütteki işleyişi iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde zaman harcamasını teşvik etmeyebilir. Yöneticinin asta desteği astın yerine getirdiği görev bağlamıyla sınırlı kalıp astın rol dışındaki faaliyetlere girişmesini teşvik etmeyebilir (Brandes ve diğ., 2004, s.293-294).

Yöneticileriyle nitelikli bir lider-üye etkileşimi içinde bulunan çalışanlar örgüt içinde diğerlerine göre daha üst bir konuma sahiptir (Liden ve diğ, 2006, s.726-

727). Kişiler bu statüyü hak ettiklerini diğerlerine de göstermek için işleriyle ve örgütle ilgili meselelerle daha yakından ilgilenmeye çalışabilirler. Çalışanlar yüksek lider-üye etkileşiminin sağladığı konumlarını teyit etmek için rol dışı davranışlara yönelip örgütlerinin yararına yenilikçi davranışlara girişebilir (Basu ve Green, 1997, s. 489).

Proaktif davranarak örgütteki alışılmış işleyişin dışına çıkan kişi başarısızlık durumunda tek başına sorumlu tutulabilir (Grant ve Ashford, 2008, s.14). Bu durumda liderlerin astların olası başarısızlıklarını hangi nedene bağladığı da önem taşımaktadır. Campell ve Swift (2006) Amerika'da bir perakendeci firmanın 229 çalışanı ve 51 yöneticisiyle yaptığı çalışmada, amirler görel olarak kendileriyle düşük nitelikte lider-üye etkileşimi içinde olan dış grup üyelerini, performanslarındaki başarısızlık yüzünden içsel atıflarla doğrudan sorumlu tutarken bunların başarılarını ise dış faktörlerin etkisine bağlamışlardır (Campbell ve Swift, 2006, s.404). Kişilerin performans ve girişimlerine yapılan nedensellik atıfları dikkate alındığında lider-üye etkileşimi görel olarak daha düşük düzeyde olan kişilerin olası başarısızlık yüzünden doğrudan suçlanabilecekleri endişesiyle rol dışı davranışlarda bulunmaktan çekinebilecekleri beklenebilir. Özellikle, örgütteki normal işleyişi iyileştirme ve geliştirme ile ilgili girişimlerde bulunan bir çalışanın, olası başarı ve başarısızlık durumunda yöneticisiyle ilişkisindeki konumu, çabalarının nasıl değerlendirileceği konusunda önem taşımaktadır. Yöneticisiyle düşük düzeyde ilişki içinde olan ast yenilikçi faaliyetlerindeki başarısızlıktan dolayı örgütteki normal işleyişi ve örgüt içindeki dengeleri bozmakla doğrudan sorumlu tutulabilir. Yöneticisiyle güvene dayalı yüksek düzeyde etkileşim içinde olan bir astın yenilikçi çabalarında başarısızlığını ise yönetici daha çok dışsal nedenlere bağlayabilir. Söz gelimi, yönetici, astın örgüt yararına değişim için mevcut durumu zorladığını fakat yerleşmiş statükonun buna izin vermediğini düşünebilir ve bu başarısızlığa rağmen astını örgüt yararına yaptığı çaba ve gayretlerden dolayı takdir edebilir.

Bettencourt (2004)'a göre yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi astın örgütte yenilikçiliğe açık bir iş ortamının olduğuna dair algılamalar geliştirmesine yol açabilir. Astın üstüyle etkileşimi neticesi elde ettiği destek, bilgi, diğer kaynaklar ve bu etkileşimin asta sağladığı özerklik çalışanın işiyle ilgili riskler almasını ve formel rol tanımlarının ötesine geçmesini teşvik edebilir. Bu kabullerden hareketle Amerika'da bir perakende satış örgütünde yapılan çalışmada çalışanların lider-üye etkileşimi kalitesiyle değişime dönük örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Bettencourt, 2004, s. 169,175). Janssen ve Yperen'in (2004) Hollanda'da yaptıkları çalışmada da lider üye-etkileşimi düzeyiyle yenilikçi iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gösterilmiştir.

Kişinin yöneticisine güven beslemesi o kişiye davranışlarında daha fazla serbesti verecektir. Çalışanın fikirlerini öne sürmesi, işle ilgili problemleri çözmek üzere inisiyatif kullanması, kişilerin ortaya çıkan sorunları gidermeye dönük içsel motivasyona sahip olması, risk alarak yeni fikirler deneyebilmesinin arkasında yatan önemli bir etmenlerden biri de çalışanın yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla güven ilişkisi içinde olmasıdır (Costigan ve diğ., 2006, s. 275; Parker ve diğ., 2006, s. 640). Costigan ve diğ. (2006) Amerika, Türkiye, Polonya ve Rusya'daki çalışanları kapsayan kültürlerarası çalışmada çalışanların yöneticisine biliş-temelli ve duygusal temelli güveniyle örgüt içindeki girişimci faaliyetleri arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır.

Yenilikçi çabalarda güvenin etkisi ele alınırken örgüt içinde hatalı olduğu düşünülen süreç ve yapıları değiştirmek için girişilen ve gerektiğinde yerleşmiş norm ve süreçleri de zorlayan çabaların sosyal boyutunun özellikle dikkate alınması önemli bir husustur. Bu bağlamda, Detert ve Burris (2007) çalışanların örgüt içinde gelişme ve iyileştirme sağlamaya yönelik fikirleri dile getirme girişimlerinde lider davranışlarının rolüne işaret etmektedir. Değişim çabalarının hayata yansımaları için astın üstleriyle fikirlerini paylaşması gerekebilecektir. Ancak terfi etme, ödüllendirilme gibi konularda astın üstüne bağlı olması astın üstüyle kontrollü bir etkileşim içinde olmasını gerekli kılmaktadır. Astın çeşitli,

şekillerde ve düzeyde bağımlı olduğu üstüyle ilişkilerinde psikolojik olarak emniyette olması örgüt içindeki statükoya karşı değişim girişimlerinde önemli olmaktadır. Yöneticinin açık olduğunu göstermesi astın yöneticiyle fikirlerini paylaşmasını kolaylaştıran bir faktördür. Üstün astlarına karşı yakın ilgi göstermesi, dürüst iletişim astın psikolojik olarak emniyette olacağına dair algılamaları arttıracaktır. Bu bağlamda liderin algılanan açıklığıyla örgüt içinde iyileştirmeye yönelik fikirlerin dile getirilmesi girişimleri arasında olumlu ilişki olduğu gösterilmiştir (Detert ve Burris, 2007, s.870-872, 876). Yöneticiye güven, çalışanın rol dışı davranışlara girişmesi için emniyetli bir ortam sağlar (Wat ve Shaffer 2005, s. 408). Nitekim, yöneticinin güven oluşturma davranışlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğu gösterilmiştir (Deluga, 1995; Korsgaard ve diğ., 2002). Liderin güvenilirlik davranışlarıyla astların işyerinde psikolojik olarak emniyette olacağına dair algılamalar geliştirebileceği göz önünde tutulursa yöneticinin güvenilirlik davranışlarının liderle ast arasındaki etkileşimde yenilikçi davranışları etkileyen önemli bir unsur olarak görülebilir.

Liderin tutarlı davranması güvenilirlik davranışlarından sayılmaktadır (Whitener ve diğ., 1998). Liderin tutarlı davranması özellikle prosedürel adalet kavramıyla yakından ilişkilidir. Prosedürel adaletin önemli bir ilkesi liderin farklı kişi ve gruplara farklı zamanlarda tutarlı davranmasıdır. Liderin prosedürel adalete uygun hareket etmesi, astına sesini duyurma imkânı vermesi ve tutarlı davranması, astların kendilerine değer verildiği ve saygı duyulduğuna dair algılamaların gelişmesini sağlayarak astların koşulları ve olayları yorumlamasını etkiler. Tutarsız davranan liderler kişilerin hakkaniyet yargılarını etkiler. Tutarsız davranış ve muameleler ast tarafından kendi benlik algılamalarına tehdit olarak anlaşılabilir (De Cremer, 2003, s.535-537,546). Ayrıca tutarlı davranıp astlarıyla açık iletişim içindeki yöneticilerin iyi bir dinleyici olduğu düşünülebilir (Saunders ve diğ.,1992).

Çalışanlar, değişime açık, yeni şeylerin araştırılmasına ve keşfedilmesine hoşgörülü olan yöneticileri güvenilir bulmaktadırlar (Abrams ve diğ, 2003, s. 68).

Liderle ast arasındaki güven liderin astların fikirlerine hoşgörölü olmasıyla ilişkili bulunmuştur (Sgro ve diğ., 1980). Çalışanların güvenilir buldukları yöneticilerle iletişime geçmekten, onlara örgüt içindeki geliştirme faaliyetleri kapsamında örgütteki yerleşik normlara da karşı olabilecek öneri ve taleplerini iletmekten çekinmeyecekleri düşünülebilir. Astı dinleyen güvenilir bir yöneticinin olması astın fikirlerini dile getirme ve örgütteki mevcut durumu zorlayan girişimlerde bulunma isteğini ve cesaretini artıran bir unsur olarak görülebilir.

Bilgi paylaşımı örgüt içinde yenilikçi davranışları kolaylaştıran teşvik eden bir unsurdur. Yöneticiye güvenmenin bir sonucu da liderin ve astların birbirleriyle bilgi paylaşımını etkilemesidir. Chowdhury (2005) astın lidere olan hem bilişsel hem de duygusal güveninin üstün astıyla bilgi paylaşımını etkilediğini göstermiştir.

Çalışanın değişim için isteğinin ve arzusunun yanında, yöneticisinin daha az savunma ve denetime yönelik davranışlar sergilemesi ve çalışanın risk alması gibi güven davranışları örgüt içinde yenilikçi davranışları etkilemede araçsal rol oynar (Ruppel ve Harrington, 2000, s. 326; Bettencourt, 2004, s. 169). Çalışanların işlerinde farklı roller alması, sürekli geliştirme ve yenilik çabalarına girişip örgüt içinde yerleşik düzeni zorlaması çalışanın örgüt içinde diğerlerine güveni olmadan sürdürülmesi zor olabilecek faaliyetlerdir (Möllering ve diğ., 2004, s. 559).

Bhal (2006) lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin prosedürel ve etkileşimsel adalet mekanizmalarının devreye girmesi ile işlerlik kazandığını göstermektedir (s.112). Yöneticiye güven besleme örgüt içinde adalet algılamalarını etkilemektedir. Adalet algılamalarının örgüt içindeki sosyo-politik ilişkilerdeki etkisi göz önünde tutulduğunda astla yönetici arasındaki güven ilişkisinden doğan adalet algılamalarının çalışanın örgütle ilgili tutum ve davranışlarını etkilemesi beklenir. Nitekim Ertürk (2007) Türkiye'de kamu üniversitelerinde çalışan 1018 akademisyenle yaptığı çalışmada yöneticiye duyulan güvenin örgütsel adalet ve örgüte yönelik vatandaşlık



davranışları arasındaki ilişkide tam aracı rol oynadığını tespit etmiştir. Konovsky ve Pugh (1994) yöneticiye güvenin algılanan prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide tam aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir. Mengüç (2000) Türkiye'deki bir perakende zinciriyle bir sigorta şirketinden oluşan iki ayrı örnekte yaptığı çalışmada satış elemanlarının prosedürel adalet algılamalarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide satış yöneticilerine güvenlerinin kısmi aracı rol oynadığını göstermiştir. Wat ve Shaffer (2005) Hon Kong' taki bankalarda 32 amir ve 183 çalışanla yaptıkları eşlemeli çalışma örgütsel adalet mekanizmalarından hareketle çalışanın amirine olan güveninin lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının görev bilinci boyutu arasındaki ilişkide tam aracı rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Chiaburu ve Lim (2008) Amerika'da bir işletme birimindeki ast ve üstlerden oluşan 120 eşlemeli örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada yöneticinin güvenilirliğinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkileşim adaletine göre daha güçlü bir tahminleyicisi olduğunu göstermişlerdir. De Cremer (2004) otoriteye güvenin hem prosedürel adalet algılamalarını hem de prosedürel adalete ilişkin duygusal tepkileri açıklamasından yola çıkarak, güveni prosedürel adaletin bir ikamesi olarak görmektedir. Çalışan, lideriyle etkileşimi sürecinde liderine beslediği güven sonucu oluşan hakkaniyet algılamalarının bir neticesi olarak rol-dışı davranışlar sergileyebilir. Örgüt içinde hakkaniyet algılamalarına sahip olan ast kendisinin resmi iş tanımları sınırları dışına çıkarak yaptığı katkıların amirleri ve yöneticileri tarafından hak edildiği şekilde tanınıp takdir göreceğine ilişkin kanaatler geliştirebilecektir. Yöneticiye güvenin hakkaniyet algılamaları ile ilişkisi ve bu algılamaları oluşturmada rolü dikkate alındığında yöneticinin güvenilirliği ve yöneticiye güvenin lider üye etkileşimine işlerlik kazandıran bir mekanizma olarak astın rol dışı davranışlarını etkileyeceği öngörülebilir.

Dönüştürücü liderlik çalışanların yenilikçi faaliyetlere geçmesiyle ilişkili olarak öne çıkan bir liderlik tarzıdır (Gümüsoğlu, 2005; Detert ve Burris, 2007; Bettencourt, 2004). Yapılan çalışmalar yöneticiye güven ile dönüştürücü liderlik arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Dirks ve Ferrin 2002; Gillespie ve

Mann, 2004; Börü ve Güneşer, 2005; Schlechter ve Strauss, 2008). Dönüştürücü liderlik davranışıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide amire güvenin aracı rol oynadığı gösterilmiştir (Podsakoff ve diğ., 1990; Pillai ve diğ., 1999). Holtz ve Harold 'un (2008) çalışmasında dönüştürücü liderliğin çalışanın örgüt içindeki adalet algılamalarını yöneticiye güven yoluyla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanın alışılmış olan işleyişin dışına çıkıp gerektiğinde örgüte faydalı olabilecek değişimleri ve yenilikleri getirmesini teşvik eden bir liderlik tarzı da etik liderliktir. Etik liderler uygun olmayan örgütsel faaliyetlerin karşısında olduklarını açıkça ortaya koyarlar. Etik liderler yüksek davranış standartları ortaya koyar ve çalışanların sadece etik meselelerle ilgili değil örgütteki iş süreç ve bağlamıyla ilgili meselelerde de görüş ve fikirlerini dile getirmesini teşvik ederler (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, s. 1276; Zhu ve diğ., 2004, s.19). Arslantaş ve Dursun (2008) Merter'de (İstanbul) bir tekstil firmasında yaptığı çalışmada etik liderlik davranışının lidere olan bilişsel güveni doğrudan etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Liderlik literatüründe yapılan çalışmalarda liderliğin etkin olmak için astlarının güvenini kazanması gerektiğine işaret etmektedir (Tyler ve DeGoey, 1996; Dirks ve Ferrin, 2002; Börü ve Güneşer, 2005). Özellikle karizmatik ve dönüşümcü liderler için astların güvenini kazanmak önemli olmaktadır (Craig ve Gustafson, 1998). Dönüştürücü liderlik ve etik liderlik üzerine yapılan çalışmalar liderin astlarının güvenini sağlaması yoluyla astlarının davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Pillai ve diğ., 1999; Podsakoff ve diğ., 1999; Arslantaş ve Dursun, 2008). Benzer bir işleyiş lider-üye etkileşimi ile yöneticiye güven ilişkisinde de görülebilir. Örneğin, Chen ve diğ. (2008) hemşirelerle yaptığı çalışmada lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını algılanan amir desteği ve amire güven yoluyla dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Gerek lider-üye etkileşimi gerekse güven literatüründen yararlanılarak yapılan bu değerlendirmelere dayanarak yöneticinin çalışanlarıyla ilgilenip onlara destek olması, onlarla açık bir iletişim içinde olup, yetki devretmesi gibi güven oluşturma davranışlarıyla üst düzeyde etkileşimlerde bulunmasının örgüt içinde çalışanların yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceği beklenir.

Bu tartışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez ortaya konmuştur.

H2: Yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki vardır.

### **3.2.3. Örgüte Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki**

Örgüt içinde güven çalışanların risk alması üzerinde etkili bir olgudur (Colquitt ve diğ.,2007; Mayer ve diğ., 1995). Yüksek düzeyde güvenin olduğu ortamlarda çalışanın, örgüt yararına gerekirse risk alıp örgütün işleyişini sorgulayıp geliştirmek için gayret etmesi beklenebilir. Güvenin sonucu yöneticilerin daha az gözetim ve denetimde bulunması, örgüt içinde bilginin genel olarak paylaşılması çalışanların örgüt içinde bağımsız olarak araştırma ve öğrenmesini teşvik edicidir. Çalışanların yeri geldiğinde daha çok risk almayı göze alması ve bağımsız olarak hareket etmesi, örgütte güvenin yenilikçi davranışları etkilediği mekanizmalar olarak düşünülebilir (Ruppel ve Harrington, 2000, s.326; Spreitzer ve diğ., 2005, s.540-542; Herting, 2002, s. 292-293).

Çalışanın örgüt ile etkileşiminde güvenin bir rolü de çalışanın rol dışı davranışlarının karşılığını hemen almaya bile ilerde göreceğine ilişkin algılamalarının gelişmesidir. Salt ekonomik temelli etkileşimlerde çalışan ortaya koyduğu çabanın karşılığını hemen almak ister. Güven temelli sosyal etkileşimlerde ise çalışan çaba ve davranışlarının karşılığının ileride alınacağına dair olumlu bir beklenti içindedir (Mcevely ve diğ., 2003; Cropanzano ve Mitchell,

2005). Çalışanın bu güveni onun rol-dışı proaktif davranışlarının bir şekilde ödüllendirileceğine dair kanaatlerini de sağlamlaştırır.

Örgüt içinde çalışanın yenilikçi davranmasını teşvik eden bir diğer unsur da çalışanın örgüt içinde destek görmesidir. Destekleyici bir örgüt iklimi örgüt içinde iletişim kanallarının işlemlerini sağlayan ve kararlara katılımı etkileyen bir etmendir (Shadur ve diğ. 1999). Eisenberger ve diğ. (1990) çalışanların algıladıkları örgütsel destekle yenilikçi faaliyetler arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğunu göstermişlerdir. Çalışanların örgüte güvenleri ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki vardır (Tan ve Tan, 2000; Ferres ve Travaglione, 2003). Algılanan örgütsel destek ve güven sosyal mübadele sürecinde gelişir, bu süreçte çalışan yönetim ve örgüt tarafından alınan kararları yorumlayarak örgüte karşılık verir (Ferres ve diğ., 2005, s. 87). Sosyal mübadele teorisi çerçevesinden bakılacak olursa algılanan örgütsel destek ve örgüte güven birbirleriyle ilişkili kavramlar olup astın örgütle etkileşimlerini ifade eder (Karriker ve Williams, 2009; Stinglhamber ve diğ.,2006). Chen ve arkadaşlarının (2005) örgütsel destek ile çalışanın rol içi performansı ve örgüte bağlılığı arasındaki ilişkide çalışanın örgüte güveninin aracı rol oynadığını ortaya koymaları bu ilişkiyi teyit etmektedir. Bu bağlamda çalışanın örgüt içinde gördüğü ilgi ve desteğin karşılığında ileride yenilikçi davranışlar gibi rol dışı davranışlarda bulunması beklenebilir.

Her ne kadar örgütün çalışanlara destek olması gibi olumlu durumların çalışanların örgüt içinde inisiyatif kullanıp örgütü geliştirmeye yönelik davranışlarını etkilemesi beklense de Anderson ve diğ. (2004) örgüt içinde tatminsizlik gibi sıkıntılı ve olumsuz durumların çalışanların örgütteki yenilikçi davranışlar göstermesinde teşvik edici olabileceğine işaret etmektedir (s.166). Bu bağlamda kişisel girişim zaman zaman örgütten tatminsizlikle ortaya çıkan ve genellikle düzeltici değişiklikleri gerektiren çabalar olduğundan, algılanan örgütsel destekle kişisel girişim arasında bir ilişki olmayabilmektedir (Moorman ve diğ.,1998, s.355). Buna karşın, yüksek iş tatmininin de kişinin fikirlerini dile getirerek örgüte yapıcı katkılar sağlamasına yardımcı olan bir unsur olabileceği

gösterilmiştir (Rusbult ve diğ., 1988). Bu durumda, İş tatmini ve örgüte güven gibi örgüte ilişkin olumlu tutum ve algılamalar da örgüt içinde yenilikçi davranışların ortaya konmasına yardımcı olabilmektedir.

Çalışanın güçlendirilmiş olması yenilikçi davranışları harekete geçiren veya bunları kolaylaştıran diğer bir unsurdur (Dooley ve O'Sullivan, 2001, s. 183; Siegall ve Gardner, 2000, s.703; Janssen, 2005, s.578; Choi, 2007). Örgüt içindeki güven ve güven iklimi çalışanların psikolojik güçlendirilmesini etkileyen bir unsurdur. Çalışma hayatında iş güvenliği gibi çalışanın örgüte güvenini etkileyen etmenlerle çalışanların psikolojik güçlendirilme algısı arasındaki ilişki Ergeneli ve Arı'nın (2005) çalışmasında görülebilir. Ergeneli ve Arı (2005) çalışanların iş güvenliğinin görece olarak az olduğu işten çıkarmaların yaşandığı kriz dönemi sonrası banka çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada işten çıkarmalarla çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmiş olmasının anlam, yetkinlik ve seçim boyutları arasında ters yönlü bir ilişki ortaya koymuşlardır. Çalışanın işten çıkarılma endişesi veya bu endişe sonucu çalışanın örgütün ona verdiği sözlerden oluşan psikolojik sözleşmenin ihlal edileceği düşüncesi çalışanın örgütüne güvenini olumsuz yönde etkileyecektir. Kendine verilen sözlerin tutulmadığını gören çalışanın iş tatmini azalacak ve bunun sonucunda çalışanların örgüte yaptığı katkıyı azaltması söz konusu olabilecektir. Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma ve işteki rollerin ihmal edilmesi arasında aynı yönde bir ilişki varken, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur (Turnley ve Feldman, 2000). Amirle iletişim ve firmayla genel ilişkilerin psikolojik güçlendirmenin anlam, seçim ve etki boyutlarıyla ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Siegall ve Gardner, 2000). Bu bulgulara dayanarak örgüte güveninin azalmasının çalışanın psikolojik güçlenmesini olumsuz olarak etkileyeceği ve dolayısıyla onun bağımsız hareket etmeye ilişkin içsel motivasyonunu ve örgüt içinde etkisinin olacağına dair algılamalarını azaltabileceği düşünülebilir (Spreitzer 1996; Thomas ve Velthouse, 1990; Robbins ve diğ., 2002; Spreitzer ve diğ., 2005). Örgüte güveni olmayan çalışanın konumunu korumak üzere örgüt yararına bile olsa değişime öncülük

etmek gibi kendisini risk altına sürükleyebilecek davranışlardan kaçınabileceği düşünülebilir.

Örgüt içindeki ücret ve terfi sistemindeki adaletsizlik kişilerin hareketlerini kısıtlayabilmektedir. Örgüt içinde süreçlerin adil işlemediğine ilişkin algılamalar olduğunda çalışan tartışmalara katılmaktan, iş ve işle ilgili süreçleri geliştirmek için fikirlerini ileri sürmekten çekinmekte, kendisini garantiye almak için zorunlu olarak yapması gereken işin dışına pek çıkmak istememektedir (Abrams ve diğ., 2003, s. 69). Benzer şekilde, çalışanın örgüte yönelik güveniyle yakından ilişkili bir kavram olan prosedürel adalet ile yenilikçi ve değişime dönük vatandaşlık davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğu gösterilmiştir (Moon ve diğ., 2008; McAllister ve diğ., 2007).

Örgüt içinde çalışanlar fikirlerinin diğerleri tarafından dinleneceğine kanaat getirirler ve öncülük ettikleri yeniliklerin sağladığı faydaları paylaşacaklarını inanırlarsa yenilikçi davranışlar sergileyebileceklerdir. Clegg ve diğ. (2002) çalışanın yenilikçi davranışlarında örgüte güvenin etkisini iki açıdan ele almışlardır:

- 1) Örgütün çalışanın fikir ve önerilerini dinleyeceği ve ciddiye alacağına dair güven
- 2) Değişim ve geliştirme faaliyetleri sonrası elde edilecek menfaatlerin örgüt içinde paylaşılacağına dair güven.

Havacılık sektöründe tasarım mühendisleriyle yapılan çalışmada çalışanların değişim ve geliştirme faaliyetleri sonrası elde edilecek menfaatlardan yararlanacaklarına dair güven ile çalışanın fikir ve önerilerini ileri sürmesi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, çalışanların fikirlerinin ve önerilerinin dinleneceğine dair güvenleri ile fikirlerin uygulamaya konulması çabaları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki ortaya konmuştur (Clegg ve diğ., 2002).

Örgüte güven her zaman yenilikçi davranışlara öncülük etmeyebilir. Herting (2002) örgüt içinde güveni, davranışların önceden kestirilebilirliği olarak ele almıştır. Örgüt içinde tahmin edilebilirliği sağlamak için yöneticiler bir takım caydırıcıları ve teşvikleri kullanır ve örgüt içinde bilgi akışını sağlayan sistemler geliştirirler. Örgüt içinde tam bir kesinlik ve tahmin edilebilirlik ancak çalışanların örgütteki normlara tam uyması ile sağlanabilir. Her ne kadar bu uyma davranışı örgüt içinde astların davranışından kaynaklanan belirsizliği giderse de örgütün çevreye uyumu ve bu yolda ortaya çıkabilecek değişim ihtiyacına astların cevap vermesine engel olabilir. Astlarından sadece uyma bekleyen örgütler astların yenilikçi davranış, fikir ve önerilerinden yararlanmayabilir. Örgüt içinde belli bir düzeyde güvenilirliğin var olması çalışan davranışlarında tahmin edilebilirlik yanında belli ölçüde serbestiyi de mümkün kılar. Herting (2002) yenilikçilikle örgüt içinde güven arasında eğrisel bir ilişki bulunacağını öne sürmektedir. Buna göre yenilikçiliğin örgütsel güven ile birlikte belli bir seviyeye kadar artacağı ancak belli bir seviyeden sonra azalacağı beklenmektedir. Örgütsel güvenin düşük düzeyde olduğu durumlarda örgüt yararına değişime dönük davranışların daha az ortaya konması beklenir çünkü kişiler kendilerini emniyette hissetmedikleri için kendi çıkarlarını korumaya dönük davranışlar içinde olacaklardır. Öte yandan örgüt içinde güvenin belli bir seviyenin üstüne çıktığı ortamlarda roller ve kurallar belirginleşecek, disiplin sağlama ve örgüt içinde çabaların belli bir hedefe yönlendirilmesi zorlaşacak, bunun sonucu olarak yeni fikirler ortaya kosa bile bunların uygulanması sorun olabilecektir (Herting, 2002, s.292-294,303).

Lee (2004) örgütün yetkinliğine ilişkin güvenle örgüt içinde sürekli iyileştirme davranışı arasında ilişki bulamamıştır. Çalışanların örgütü yetkin görmesi örgütteki uygulama ve prosedürlerin değişmesine ve yenilenmesine olan ihtiyaç algılamasına engel olabilir. Örgüte güven bu yönüyle örgütte işlerin iyi gittiği ve değişim ve iyileştirme faaliyetlerinin gerekmediğine ilişkin gizli bir ataletle yol açabilir ki bu durum örgüt içinde öğrenmeyi ve değişimi olumsuz yönde etkileyebilir (Fairholm ve Fairholm, 2000). Öte yandan örgüte güvenin olmaması durumunda ast örgüt içinde rol dışı davranışlara girilerek risk almaktan

çekinebilir. Özellikle kişinin örgütle temel değerleri paylaşmamasından kaynaklanan bir güvensizlik varsa kişinin örgüt yararına olan değişim faaliyetleri için değil sadece kendine yarar sağlayacak kısa vadeli kazanımlara odaklanmış güdülerle hareket edeceği düşünülebilir (Sitkin ve Roth, 1993, s. 371; Thau ve diğ., 2007). Özellikle örgüt içi politika literatürü de bu argümanları desteklemektedir. Örgüt içinde güç oyunları ve politik davranışla örgüte güven arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Poon, 2003; Albrect 2006). Özellikle örgüte güvenin düşük düzeyde olduğu koşullarda kişilerin meşru ve örgüt yararına olmayan politik davranışlar sergilemesi beklenir dolayısıyla da örgüte güveni olmayan kişilerin örgüt içindeki mevcut işleyişi değiştirmeye yönelik davranışlara örgüte yarar sağlamaktan ziyade salt kendi çıkar ve kazanımlarını artırmak üzere girişebilecekleri ileri sürülebilir (Farrell ve Petersen, 1982). Kişisel başarımlar için hareket etme ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Moon ve diğ., 2008). Örgütle ilişkisini daha uzun vadeli bir amaç birliği içinde bir sosyal mübadele ilişkisi olarak gören örgüte güvenen bir çalışanın örgüt içindeki süreçleri ve işleyişi salt kişisel kazanımlar için etkilemeye ve değiştirmeye çalışmayacağı beklenebilir.

Bu tartışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Örgüte güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Değişim sürecinin hayata geçirilmesi için örgütteki liderliğin ve ilgili tarafların durumlarının ve kısıtlarının bilinmesi ve onların değişimin gerekliliğinin açıklanarak ikna edilmesi gerekebilir (Howell, 2005; Kotter 2006). Çalışanın örgütün üst kademelerine fikirlerini duyurması için o kademelere ulaşabilmesi gerekebilir. Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin asta sağladığı bir imkân da örgütün ileri gelen unsurlarına erişim sağlamasıdır. Çalışanın yöneticiyle etkileşimi ve yöneticisiyle güvene dayalı ilişkiler kurması onun örgütün daha üst kademelerindeki unsurlarıyla ve tepe yönetimiyle etkileşimini kolaylaştırır. Amir



yüksek düzeyde etkileşim içinde olduğu güvendiği kişilere örgütteki, kritik kaynaklara ve bilgiye ulaşma fırsatı verecektir. Amir yakın ilişki içinde olmadığı ve güvenmediği astlarına örgütteki kritik bilgi ve kaynaklara ulaşma fırsatı verme konusunda temkinli davranacaktır. Amir kendini savunma güdüsüyle konumunu olası risklerden korumak için güvenmediği astlar ile bilgi paylaşımını ve onların belli kaynaklara ulaşmasını sınırlandırabilir. Çalışanların yöneticileriyle üst düzey lider-üye etkileşimi içinde olması onlara tepe yönetimini etkileme fırsatı vermektedir (Sparrowe ve Liden, 1997).

Çalışanların amirlerine güvenleri ve amirleriyle etkileşimleri onların örgüte ve örgüt içindeki iklime ilişkin algılamalarını etkilemektedir. Satış yöneticisine güvenen kişilerin satış yöneticilerine güvenmeyenlere göre daha fazla yenilikçi iklim algılamalarına sahip olduğu ortaya konmuştur (Strutton ve diğ., 1993). Scott ve Bruce (1994) amirlerinden yüksek destek ve otonomi gören ve güvene dayalı yüksek lider-üye etkileşimi düzeyine sahip olan astların örgütün yenilikçiliğine ve yenilik için kaynak sağladığına ilişkin algılamalarının daha yüksek olduğunu, lider-üye etkileşiminin yenilikçi davranışı yenilikçi iklim algılamaları yoluyla dolaylı olarak etkilediğini göstermişlerdir. Çalışanın amiriyle etkileşiminin ve amirle güven ilişkisi içinde olmasının örgütteki yenilikçi iklim algılamalarını etkilemesinden hareketle çalışanın amiriyle ilişki düzeyinin örgüte ilişkin genel algılamalarını etkilemek yoluyla yenilikçi davranışları dolaylı olarak etkileyebileceği beklenebilir. Amirle güvene dayalı yüksek düzeyde etkileşime sahip olan astın örgütün yenilikçiliğine ve yenilikçi davranışları desteklediğine dair örgüte güveninin artması çalışanın yenilikçi davranışlarda bulunmasını teşvik edebilir.

Örgüte güvenin yöneticiye güven ve astın yöneticisiyle etkileşim düzeyi ile bir takım sonuç değişkenleri arasında aracı değişken rolü oynadığı literatürde de gösterilmiştir. Wong ve diğ. (2003) amire güvenin örgüte güveni etkilemek yoluyla çalışanların örgütlerinden ayrılma isteklerini etkilediğini göstermişlerdir. Özarallı-Kömürcüoğlu ve Uslu'nun (2009) çalışmasında kamu örnekleme için yöneticiye güven ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkide örgüte güvenin aracı rol

oynadığı gösterilmiştir. Aryee ve diğ. (2002) de etkileşim adaleti ile işten ayrılma niyeti, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgüte güvenin tam aracı olduğunu ortaya koymuşlardır. Amirle güven ilişkisinin etkileşim adaletiyle yakından ilişkili olmasına (Ambrose ve Schminke, 2003, Stinglhamber ve diğ., 2006, Wat ve Shaffer, 2005) dayanarak amirle güvene dayalı etkileşimlerin örgüt içinde bir takım sonuç değişkenlerini örgüte güven aracılığıyla etkilemesi beklenebilir.

Sluss ve diğ. (2008) lider-üye etkileşimi ile örgütle özdeşleşme arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rol oynadığını göstermişlerdir. Buna göre çalışanın amirle etkileşimleri örgüt içindeki bir takım sonuç değişkenlerine çalışanın örgütün geneline yönelik algılamalarının aracılığında etki etmektedir. Çalışanın yöneticisiyle etkileşimlerinin örgüt içinde çalışanın algıladığı örgütsel destek gibi örgüte dönük etkileşim boyutunu etkilediği (Wayne ve diğ., 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shanock ve Eisenberger, 2006; Yoon ve Lim, 1999) göz önünde tutulursa çalışanın yöneticisiyle etkileşimi onun örgütle etkileşimini etkileyecek ve bunun neticesi çalışanın örgüte ilişkin tutum, algılama ve davranışları şekillenebilecektir. Lee (2001) lider-üye etkileşiminin prosedürel adalet ve dağıtım adaletini olumlu etkilediğini ve olumlu hakkaniyet algılamalarının da örgüt içinde çalışanlar arasında işbirlikçi bir iletişim tarzının olduğuna ilişkin algılamalara öncülük ettiğini gösterdi. Özellikle yenilik çabalarında kişiler arasında işbirliğinin olduğu ve bilginin paylaşıldığı örgüt içinde güvene dayalı bir iklimin önemi dikkate alındığında amirlerin çalışanlarla güvene dayalı yüksek düzeyde etkileşim kurmaları için sergilediği çaba ve davranışların çalışanın yenilik çabalarını örgüte güven yoluyla dolaylı yoldan etkileyebileceği beklenebilir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H4: Örgüte güven çalışanın yöneticiye güveniyle yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Yenilik süreci kişisel özelliklerin yanında yönetimle ve örgütle ilişkili faktörlerden etkilenen bir süreçtir. Yenilik sürecinde fikirlerin ortaya konması aşamasında kişisel özellikler ön plana çıkarken, fikirlerin uygulamaya konulması aşamasında örgütle ilgili faktörler daha etkili olmaktadır (Axtell ve diğ., 2000). Bu durumda örgüte güvenin yenilikçi davranışlar üzerinde kişisel özelliklerden ayrı etkilerinin olması beklenebilir.

Çalışanın örgüt içindeki yenilikçi davranışlarıyla ve inisiyatif kullanarak hareket etmesi üzerinde en öne çıkan kişilik özelliklerinden bir tanesi kişilerin öz-etkililik algılamalarıdır (Speier ve Frese, 1997; Morrison ve Phelps 1999; Basım ve diğ., 2008). Vroom'un beklenti teorisine göre kişilerin bir davranışı yerine getirmedeki motivasyonu o davranışı gerçekleştirmenin neticesinde arzulan ödülleri alma konusundaki beklentilere bağlıdır (Barutçugil, 2002, s. 191). Maddux ve diğ.(1982) kişilerin belli bir davranışın kendilerini belli bir sonuca ulaştıracağına ilişkin beklentilerinin artmasının kişileri o davranışı yapmak üzere harekete geçirmede kişilerin öz-etkililiklerindeki artma beklentisinden daha etkili olduğunu göstermişlerdir. Motivasyon teorileri temelindeki tartışmalardan hareketle, çalışanların örgüt yararına olan değişime ve gelişime dönük faaliyetlerinin örgüt tarafından tanınacağı ve değerlendirileceğine dair olumlu beklentilerinin ve örgüte güvenlerinin olmasının çalışanları yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme konusunda çalışanların öz-etkililik algılamalarına ilave etki yapması beklenir.

Özgen ve Ölçer'in (2007) İstanbul Sanayi odasına bağlı büyük ölçekli imalat firmalarında yaptıkları çalışma, kişilerin fikirlerinin dikkate alınmadığına ilişkin şüphelerinin yenilik ve değişim fikirlerinin ortaya konmasındaki en önemli engel olduğunu ortaya koymaktadır. Özgen ve Ölçer'in (2007) çalışması çalışanın örgüte ilişkin şüphe ve güvensizliğin örgüt içinde yenilikçi davranışların sergilenmesindeki en önemli engellerden olduğunu göstermektedir.

Örgütteki işleyişi değiştirmek ve iyileştirmek için çalışanın kendini ortaya koyması çok fazla risk içeren, çalışan için sonuçları önceden pek kestirilemeyen

davranışlardır. Örgüt içinde güvenin belirsizlik ve risk taşıyan ortamlarda çalışanın davranışları üzerinde doğrudan etkilerinin olması beklenebilir (Dirks ve Ferrin, 2001). Bu bağlamda örgüte güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine çalışanın genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemesi beklenen çalışanın kurumda çalışmış olduğu süre ve amirle ilişki süresi (Wayne ve diğ., 1997; Wayne ve diğ., 2002; Ng ve Feldman, 2010) gibi durumsal faktörlerin yanında doğrudan etki etmesi beklenebilir.

Ellonen ve diğ. (2008)'nin çalışmasında örgüte yönelik genel kurumsal güvenin örgüt içindeki yenilikçilik üzerindeki etkilerinin kişilerarası güven ilişkilerinden daha belirgin olduğu gösterilmiştir. Bu açıdan, örgüt içinde yenilikle ilgili süreçlerde çalışanın örgüte güveninin lider-üye etkileşimi ve yöneticiye güven gibi yöneticiyle sosyal etkileşim unsurlarının önüne geçmesi beklenebilir.

Yenilikçilik (Axtell ve diğ., 2000; Özgen ve Ölçer, 2007), güven (Dirks ve Ferrin 2001; Ellonen ve diğ., 2008) ve motivasyon teorileri (Maddux ve diğ., 1982) literatürlerinden yararlanılarak yapılan bu değerlendirmelere göre örgüte güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde kişilerin öz-etkililik algılamaları, kurumdaki çalışmış oldukları süre ve amirle ilişki süreleri gibi örgütsel vatandaşlık ve rol dışı davranışlar üzerinde etkili olması beklenen kişisel ve durumsal değişkenler ve yöneticileriyle güven ilişkilerinin yanında doğrudan etkilerinin olabileceği ileri sürülebilir.

H5: Çalışanların öz-etkililik algılamaları, kurumlarında çalışmış oldukları süre(kıdem) ve amirleriyle ilişki süresi kontrol değişkeni olarak kullanıldığında, örgüte güven yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki değişimleri açıklamada yöneticiye güvenin üzerinde katkı yapar.

### 3.3. YÖNTEMBİLİM

#### 3.3.1. Örneklem

Çalışma İzmir Büyükşehir sınırları içinde faaliyet gösteren Tıbbi İlaç Mümessilleri ve Ankara'daki bir kamu kuruluşu çalışanlarından oluşan iki ayrı örneklem grubuna uygulanmıştır. Tıbbi ilaç mümessilleri özel sektöre bağlı ilaç firmalarının pazarlama örgütlerinin bir parçası olup esas itibariyle görevleri çalıştıkları firmalarla, tıp doktorları ve eczaneler arasında bağ kurulmasını sağlamaktır. Özel sektörden alınan bu örneklemin özelliği çeşitli firmalara bağlı çalışanlardan oluşmasıdır. Çalışmanın geçerliliğini artırmak üzere tek bir örgüte mensup katılımcılardan oluşan bir örneklemin analiz edilmesi için Ankara'da kamuya bağlı bir sosyal güvenlik kuruluşunun bir alt birimine erişilmiştir. Güven literatürüne de bakıldığında kamu kurumları ve firmaların satış örgütlerinde ampirik çalışmaların yapıldığı görülebilir (Örneğin, Lagace 1991; Mulki ve diğ., 2006; Mengüç, 2000; McCauley ve Kuhnert, 1992; Perry, 2004; Ertürk 2008).

Çalışmadaki Tıbbi İlaç Mümessilleri örneklemini İzmir Büyükşehir sınırları için de faaliyet gösteren çeşitli firmalarda çalışan 171 kişiden oluşmaktadır. Kamu'dan alınan örneklem ise Ankara'da kamuya bağlı bir sosyal güvenlik kuruluşunda çalışan 108 kişiden oluşmaktadır.

İlaç mümessili örneklemini oluşturan çalışanlara ilişkin bulgular çalıştıkları örgüt dışında dinlenme zamanlarında temasa geçilerek elde edilmiştir. Bu yolla 213 kişiye ulaşılabilmiş ve kullanılabilir 171 katılımcıdan oluşan bir örneklem grubu elde edilmiştir. Kamu kurumuna ilişkin verilerin toplanması için kurum içinden kişilerle temasa geçilmiş ve böylelikle katılımcılara ulaşılabilmıştır. Kurum içindeki temaslarla 132 kişiye ulaşılabilmiş 108 kişinin cevapları analize uygun olduğu için çalışmaya katılmıştır.

Her iki örneklem grubuna çok az değişikliklerle (örneğin özel sektör için ankette kullanılan "çalıştığım firma" ifadesi kamu örneklemini için "çalıştığım kurum"

olarak değiştirilmiştir) aynı ölçekler uygulanmıştır. Her iki örneklem grubunda da çalışanların ve çalıştığı kurumlarının adlarına ilişkin sorular yöneltilmeyerek katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması sağlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 10.0 programından yararlanılmıştır.

### 3.3.2. Yöntem

Çalışmanın temel çıkış noktası örgüt içinde güvenin sosyal etkileşimin en temel unsurlarından biri sayılması ve çalışanların tavır ve davranışlarını etkileyen önemli bir olgu olmasıdır.

Güvenin ampirik açıdan analizinde hakim olan üç yaklaşım vardır. Birincisi laboratuvar deneylerinde güvenin oyun kuramı çerçevesinde ele alınmasıdır. Bu yaklaşımla yürütülen araştırmalardaki temel varsayım güvenin kişilerin davranışlarına bakılarak belirlenebileceğidir. Deneysel çalışmalarda katılımcıların birbirleriyle karşılıklı kabul ve işbirliğine dayalı ilişki sayısının yüzdesinden hareketle tarafların güvenine ilişkin bir yargıya varılır. Laboratuvar çalışmalarındaki gerçek hayattan farklı ortamın çalışmanın dışsal geçerliliği konusunda çekinceler oluşturmaktadır. Deneysel çalışmalarda katılımcı taraflara karşılıklı işbirliği ve anlayış içinde hareket etme karşılığı olarak sunulan seçeneklerin ya da ödüllerin gerçek bir güven ya da işbirliği durumunu yansıtmaması söz konusu olabilmektedir. Ayrıca gerçek hayatta güvenin dinamik yapısı yani güvenin sosyal bir bağlam içinde sürekli değişebilen bir olgu olması güvenin belli bir andaki deneysel çalışmalarda kişilerin davranışlarına bakılarak anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum güven üzerine yapılan deneysel çalışmaların içsel güvenilirliğiyle ilgili çekinceleri de beraberinde getirmektedir (Möllering ve diğ.,2004, s. 562; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, s.566,570; Fichman,2003).

Güveni ele alan çalışmalarda kullanılan bir diğer yaklaşım olan standart hale getirilmiş anket uygulamaları psikolojide karakter özelliklerini ölçmede yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tip anketlerde güvenen kişinin güvenme

eğilimine(predisposition) ilişkin veriler o kişinin genel olarak güvenme seviyesine ilişkin bilgi verse de kişinin belli bir ankette belirttiği tutumlar o kişinin gerçek hayattaki güvenme ile ilgili hareket ve niyetlerini tahminlemedeki dışsal geçerlilikten yoksun olabilir. Katılımcının ankete verdiği cevaplar kişilik özelliği, geçmiş tecrübeleri ve diğerlerine ilişkin algılamaları gibi kişisel faktörlerin etkisinde kalabileceğinden bu yaklaşımın içsel geçerliliği sağlamasında sorunlar olabilir (Möllering ve diğ., 2004, s. 562-563).

Güveni ampirik olarak ölçmek için kullanılan üçüncü yaklaşımda katılımcıya belli bir kişiye ilişkin algılamaları sorulur. Bu yaklaşımda kullanılan ölçme araçları ağırlıklı olarak Likert ölçekleridir. Bu çalışmaların yukarıda belirtilen standardize edilmiş anket çalışmalarından farkı katılımcının kendisine yöneltilen sorulara belli bir kişiyi referans alarak cevap vermesidir. Katılımcının belli bir kişiye ilişkin ifade ettiği algılamalar o kişiyle olan ilişkisinin belli bir anlık kesitini verebilir. Belli bir kişiyi referans alarak cevaplanan anketlerde cevaplayıcı ile referans alınan kişi arasındaki özel ilişkiden kaynaklanan yanlılıklar olabilir. Bu olasılıklar çalışmanın içsel ve dışsal geçerliliği konusunda çekinceleri beraberinde getirir (Möllering ve diğ., 2004, s. 563; Cook ve Wall, 1980, s. 39-40). Buna karşın Butler (1991) güvenin belli bir hedef unsur bağlamında ölçülmesinin daha fazla açıklayıcı olacağını öne sürmektedir. Bu araştırmada bu üçüncü yaklaşım benimsenmiş, örgüt içinde güven çalışanın bir kademe üstünde yer alan yöneticisine güven ve çalışanın çalıştığı kuruma yönelik güveni bağlamında ele alınmıştır.

Bu araştırmada çalışanların örgütlerine ve amirlerine ilişkin güven algılamalarının onların yenilikçi davranışlarına etkisinin incelenmesi amaç edilmiş ve bunun için araştırma modeli olarak tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modelleri geçmişte ya da şu anda var olan bir olgu ya da durumu olduğu gibi anlamaya ve açıklamaya çalışan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırma konusu olan nesne, birey ya da olay kendi bağlamında herhangi bir etkileme ve değiştirme girişimi olmaksızın olabildiğince yansız ve önyargısız olarak incelenir (Karasar, 2005, s. 76).

### 3.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada 5 ayrı ölçek ve demografik verilerden oluşan bir anket kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5'li Likert ölçeği ile (1 “kesinlikle katılmıyorum” ve 5 “tamamen katılıyorum”) ile derecelendirilmiştir. Ölçeklerin ve ölçek maddelerinin hazırlanması sırasında ölçeklerin uygunluğu ve yerindeliğine ilişkin sektörden kişilerin ve uzman görüşlerine de başvurulmuştur.

#### 3.3.3.1. Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Morrison ve Phelps (1999) tarafından hazırlanan “değişim için sorumluluk alma ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek daha önce literatürde çalışanın proaktif ve değişime dönük davranışlarını ölçmek için kullanılmıştır (Parker ve diğ., 2006; Chiaburu ve Baker, 2006; Bettencourt,2004). Moon ve diğ. (2008) ölçeği yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemek için kullanmışlardır. Ölçek 10 maddeden oluşmaktadır.

#### 3.3.3.2. Öz-etkililik

Genel Öz-etkililik algısı kişilerin kendisine göre yeni sayılabilecek işleri yerine getirebileceğine ve kendisini zorlayabilecek ve stres altına düşürebilecek çeşitli koşul ve durumlarla başa çıkabileceğine ilişkin yetkinliğinin olduğu inancıdır. Genel öz-etkililik algısı dışında kişilerin sadece belli bir iş ya da davranış bağlamı içinde sınırlı olan öz-etkililik algılamaları da vardır. Belli bir işteki öz-etkililik algısı durumsal bir olgu olarak ele alınırken, genel öz-etkililik algısı kişisel bir özellik olarak görülmektedir (Luszczynska ve diğ., 2005; Chen ve diğ., 2001, s. 63). Değişime ve yeniliğe dönük örgütsel vatandaşlık davranışlarının tahminlenmesinde genel öz-etkililik (Morrison ve Phelps, 1999) ve belli bir iş kapsamıyla sınırlı öz-etkililik algısı (McAllister ve diğ., 2007) kullanılmıştır. Bu çalışmada ise amir ve örgütle güven ilişkileri gibi ilişkisel faktörler dışında yenilik sürecine kişisel özelliklerinde etki edebileceğinden hareketle (Axtell ve diğ., 2000; Anderson ve diğ., 2004), genel öz-etkililik algısı değişkeni çalışanın



yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyebilecek genel bir kişilik özelliği sayılarak modele kontrol değişkeni olarak dahil edilmiştir.

Çalışanların öz-etkililiğini ölçmek üzere Matthias Jerusalem ve Ralf Schwarzer tarafından 1981 yılında hazırlanan ölçeğin (Shwarzer ve Jerusalem, 1995) Yeşilay ve diğ. (1996) tarafından hazırlanmış “Genelleştirilmiş Özyetki Beklentisi” başlıklı Türkçe çevirisi kullanılmıştır. Ölçek Türkiye’de daha önce Basım ve arkadaşları (2008) ve Metin-Camgöz ve arkadaşları (2008) tarafından kullanılmıştır. “Genelleştirilmiş Öz-yetki Beklentisi” ölçeği 10 maddeden oluşmaktadır.

### 3.3.3.3. Örgüte Güven

Örgüte güven ölçeği Ferres ve Travaglione (2003) tarafından hazırlanan üç unsurdan oluşan (amire güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güvenden oluşan) “İşyeri güven ölçeğinin” “örgüte güven” kısmını oluşturan maddeler alınarak hazırlanmıştır. Ölçek 11 maddeden oluşmaktadır.

### 3.3.3.4. Yöneticiye Güven

Çalışmanın temel hedeflerinden biri de çalışanın bir kademe üstünde olan yöneticisiyle güven ilişkilerinin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin ölçülmesidir. Bu bağlamda çalışmanın temel dayanak noktası amirle çalışan arasındaki sosyal etkileşimin temelinde güven olgusunun yatmasıdır (Blau, 1964; Deluga,1994, Ambrose ve Schminke, 2003; Konovsky ve Pugh, 1994). Amirle sosyal etkileşim düzeyi daha önceki çalışmalarda lider-üye etkileşimi (Settoon ve diğ., 1996; Bettencourt, 2004, Wayne ve diğ., 1997) ve amire güven (Ambrose ve Schminke, 2003) ile ölçülmüştür. Bu araştırmada önceki çalışmalardan (Brower ve diğ., 2000; Sanchez,2002; Deluga, 1995; Ugboro, 2003; Hubbel ve Chory-Assad, 2005, Graen ve Uhl-Bien, 1995; Whitener ve diğ., 1998) hareketle lider-üye etkileşimi ve yöneticinin güvenilirlik davranışları amirin astlarıyla güvene dayalı etkileşim düzeyinin belirlenmesinde

kullanılmıştır. Çalışmada lider-üye etkileşimi “Lmx-7” ölçeği (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Paglis ve Green, 2002) ve yöneticinin güvenilirlik davranışları ise Cardona ve Elola (2003) tarafından oluşturulan “Yöneticinin Güvenilirlik Davranışları” ölçeği ile ölçülmüştür. Lider-üye etkileşimi ölçeği 7 maddeden oluşmaktadır. Yöneticinin güvenilirlik davranışları ölçeği 15 maddeden oluşup ölçekteki 5 madde ters kodlanmıştır. Her iki örneklem grubu içinde ayrı ayrı yapılan faktör analizi sonucunda lider-üye etkileşimi maddeleriyle yöneticinin güvenilirlik davranışı maddeleri, lider-üye etkileşimi ile güven arasındaki kavramsal birliktelik (Brower ve diğ., 2000; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Whitener ve diğ., 1998) ve Sanchez’in (2002) elde ettiği ampirik bulgularla benzer şekilde tek bir boyutta örtüşmüştür. Brower ve diğ. (2000) çizdiği kavramsal çerçeve ile örtüşür şekilde yapılan faktör analizi neticesi her iki ayrı örneklem grubu içinde lider-üye etkileşimi anketinin ilk maddesi “Yöneticimin gözünde nerede olduğumu bilmekteyim” sorusu liderin astına güvenine ilişkin ast perspektifinden bir algılama olarak ele alınmış ve bu madde bu araştırmadaki her iki örneklemde de diğer lider-üye etkileşimi anketi maddeleri ve yöneticinin güvenilirlik davranışını oluşturan ölçek maddelerinden ayrı yüklenmiştir. Lider-üye etkileşimi anketinin maddelerinden “Yöneticim resmi otoritesini bir tarafa bırakarak işimdeki problemleri çözmemde bana yardımcı olur.” maddesi Brower ve diğ.(2000) tarafından astın amire güveni olarak kavramsallaştırılmış ve söz konusu ölçek maddesi bu araştırmadaki her iki örneklem grubu içinde yöneticinin güvenilirlik davranışı maddeleriyle aynı faktör üzerinde ağırlıklı olarak yüklenmiştir. Lider-üye etkileşimi ve yöneticinin güvenilirlik davranışı kavramlarının örtüştüğü diğer bir nokta da bu kavramların ele alınırken ast ve üst arasında güvene dayalı yüksek nitelikli ilişkilerin geliştirilmesinde yöneticilerin rollerine vurgu yapılmasıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Whitener ve diğ., 1998).

Sanchez(2002) yaptığı ampirik çalışmada lider-üye etkileşimi maddeleriyle yöneticiye güven maddeleri arasındaki örtüşmeyi göstermiştir. Şöyle ki, yöneticiye güven anketinin tüm maddeleriyle lider-üye etkileşimi anketinin bazı maddeleri “amirle ilişki düzeyi” faktörü altında yüklenmiştir. Lider-üye etkileşimi

anketinin diğere maddeleri ise “Çalışanın amir gözündeki yeri” etiketini taşıyan faktör altında toplanmıştır.

Yapılan kavramsal ve ampirik çalışmalar (Brower ve diğ, 2000; Sanchez, 2002; Whitener ve diğ, 1998; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Deluga, 1995; Ugboro, 2003; Hubbel ve Chory-Assad, 2005) ve faktör analizi sonucunda lider-üye etkileşimi ve yöneticinin güvenilirlik davranışlarından faktör yükleri örtüşen maddeler bir araya getirilerek amirle güvene dayalı etkileşim kalitesini kısaca çalışanın yöneticiye güven düzeyini ölçmek için kullanılmıştır. Faktör analizinin sonuçları daha detaylı olarak analiz kısmında gösterilmiştir.

### **3.4. ANALİZ VE BULGULAR**

#### **3.4.1. Demografik Sorulara İlişkin Bulgular**

Çalışmada katılımcılara cinsiyet, kurumda çalışılan süre, iş tecrübesi, yaş, öğrenim durumu, şu andaki ilk amirleriyle ilişki süresi, ilk amirlerinin cinsiyeti, işlerindeki pozisyonları, medeni durumları ve doğum yerleriyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Çalışma özel sektörden ve kamudan alınan iki ayrı örneklem üzerinde yapıldığı için bunlara ilişkin demografik bilgiler ayrı ayrı verilmiştir.

Tablo 5'te özel sektör tıbbi ilaç mümessilleri ve kamu örneklemindeki katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 5.** Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Demografik Bilgiler

	Özel Sektör Örneklemi		Kamu Örneklemi	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
Kadın	53	31	22	20.4
Erkek	118	69	86	79.6
TOPLAM	171	100	108	100

Tablo 5'te görüldüğü gibi özel sektördeki tıbbi ilaç mümessilleri örneklemindeki (kısaca özel sektör örneklemi) katılımcılardan toplam 171 kişinin 53'ü kadın (%31) 118'i erkeklerden (%69) oluşmaktadır. Kamu örneklemindeki toplam 108 kişiden 22'si kadın (%20.4), 86'sı erkektir (%79.6).

Bir diğer demografik değişken çalışanların kurumlarında çalıştığı süredir. Bununla ilgili veriler Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Çalışanların Kurumlarında Çalışmış Olduğu Süre (Kıdemi)

Kurumda Çalıştığı Süre (yıl)	Özel sektör örneklemi		Kamu örneklemi	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
0-1	41	24	-	-
2-4	49	28.7	19	17.6
5-6	31	18.1	1	.9
7-9	27	15.8	22	20.4
10-12	13	7.6	28	25.9
13-15	6	3.5	17	15.7
16-18	1	.6	2	1.9
19-21	1	.6	5	4.6
22-üstü	1	.6	14	13
Eksik	1	.6		
TOPLAM	171	100	108	100

Tablo 6'da görüldüğü gibi çalışmaya katılan özel sektör örneklemindeki 171 kişinin kurumda çalışmış olduğu süre 0-1 yıl olan 41 kişi (%24), 2-4 yıl olan 49 kişi (%28.7), 5-6 yıl olan 31 kişi (%18.1), 7-9 yıl olan 27 kişi (%15.8), 10-12 yıl olan 13 kişi (%7.6), 13-15 yıl olan 6 kişi (%3.5), 16-18 yıl olan 1 kişi (%0.6), 19-21 yıl olan 1 kişi (%0.6), kurumda çalıştığı süre 22 yıl ve üzeri olan çalışan sayısı ise 1 kişidir (%0.6). Araştırmaya katılan 1 kişi'den ise (%0.6) kurumda çalışmış olduğu süreye ilişkin bilgi alınamamıştır. Özel sektör örneklemindeki katılımcıların %86.6' sının kurumda çalışmış oldukları süre 10 yılın altındadır.

Tablo 6'da görüldüğü gibi çalışmaya katılan kamu örneklemindeki 108 kişinin kurumda çalışmış olduğu süre 2-4 yıl olan 19 kişi (%17.6), 5 ile 6 yıl arasında değişen 1 kişi (%0.9), 7- 9 yıl olan 22 kişi (%20.4), 10-12 yıl olan 28 kişi (%25.9), 13-15 yıl olan 17 kişi (%15.7), 16-18 yıl olan 2 kişi (%1.9), 19-21 yıl olan 5 kişi (%4.6), kurumda çalıştığı süre 22 yıl ve üzeri olan çalışan sayısı ise 14 kişidir (%13). Kamu örneklemindeki katılımcıların %64.8'inin kurumda çalışmış oldukları süre 13 yılın altındadır.

Çalışmaya katılanların iş tecrübelerine ilişkin bilgiler Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7. Çalışanların İş Tecrübesi**

İş Tecrübesi (yıl)	Özel sektör örneklemi		Kamu örneklemi	
	Sayı	Yüzde%	Sayı	Yüzde%
0-1	7	4.1	-	-
2-3	24	14.0	12	11.1
4-7	53	31.0	6	5.6
8-11	39	22.8	27	25
12-15	31	18.1	28	25.9
16-19	12	7.0	15	13.9
20-23	3	1.8	5	4.6
24-27	1	.6	6	5.6
28-üstü	-	-	9	8.3
Eksik	1	.6		
TOPLAM	171	100	108	100

Tablo 7’de gösterildiği gibi özel sektör örneklemindeki toplam katılımcı 171 kişinin iş tecrübesi 0 ile 1 yıl arasında değişen 7 kişi (%4.1), 2 ile 3 yıl arasında değişen 24 kişi (%14.0), 4-7 yıl olan 53 kişi (%31), 8-11 yıl olan 39 kişi (%22.8), 12 -15 yıl olan 31 kişi (%18.1), 16-19 yıl olan 12 kişi (%7), 20-23 yıl olan 3 kişi (%1.8), 24-27 yıl olan 1 kişi (%0.6), iş tecrübesine ilişkin veri elde edilemeyen 1 kişidir (%0.6). Özel sektör örnekleminde çalışmaya katılanların %71.9’unun iş tecrübesi 12 yılın altındadır.

Kamu örneklemindeki toplam katılımcı 108 kişinin iş tecrübesi 2 ile 3 yıl arasında değişen 12 kişi (%11.1), 4 ile 7 yıl arasında değişen 6 kişi (%5.6), 8-11 yıl olan 27 kişi (%25), 12-15 yıl olan 28 kişi (%25.9), 16-19 yıl olan 15 kişi (%13.9), 20-23 yıl olan 5 kişi (%4.6), 24-27 yıl olan 6 kişi (%5.6), 28 yıl ve üzeri olan 9 kişidir (%8.3). Katılımcıların %67.6’sının iş tecrübesi 16 yılın altındadır.

Katılımcıların yaşlarına ilişkin bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8. Çalışanların Yaşları**

Yaş	Özel Sektör Örneklemi		Kamu örneklemi	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
18-21	1	.6	-	-
22-25	17	9.9	3	2.8
26-29	56	32.7	15	13.9
30-33	49	28.7	10	9.3
34-37	30	17.5	37	34.3
38-41	14	18.2	24	22.2
42-45	1	.6	3	2.8
46-49	3	1.8	5	4.6
50-53	-	-	6	5.6
54-57	-	-	3	2.8
58-61	-	-	1	.9
62-65	-	-	1	.9
TOPLAM	171	100	108	100

Özel sektör örneklemindeki 171 kişiden yaşları 18-21 1 kişi (%0.6), 22-25 olan 17 kişi (%9.9), 26-29 olan 56 kişi (%32.7), 30-33 olan 49 kişi (%28.7), 34-37 olan 30 kişi (%17.5), 38 ile 41 arasında olan 14 kişi (%18.2), 42 -45 olan 1 kişi (%0.6) ve 46 ile 49 arasında olan 3 kişidir (%1.8). Özel sektör örneklemindeki katılımcıların %89.40'ı 38 yaş altındadır.

Tablo 8'de gösterildiği gibi kamu örneklemindeki 108 kişiden yaşları 22 -25 olan 3 kişi (%2.8), 26- 29 olan 15 kişi (%13.9), 30 -33 olan 10 kişi (%9.3), 34-37 olan 37 kişi (%34.3), 38 - 41 olan 24 kişi (%22.2), 42 ile 45 arasında olan 3 kişi (%2.8), 46-49 olan 5 kişi (%4.6), 50-53 olan 6 kişi (%5.6), 54-57 olan 3 kişi (%2.8), 58 -61 olan 1 kişi (%0.9), 62 ile 65 arasında olan 1 kişidir (%0.9). Kamu örneklemindeki katılımcıların %60.3'ü 38 yaşın altındadır.

Katılımcıların öğrenim düzeylerine ilişkin veriler Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9. Çalışanların Öğrenim Düzeyleri**

Öğrenim düzeyi	Özel Sektör Örneklemi		Kamu Örneklemi	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
Lise	6	3.5	5	4.6
Ön lisans	24	14	7	6.5
Lisans	128	74.9	75	69.4
Yüksek Lisans	13	7.6	17	15.7
Doktora	-	-	3	2.8
Eksik	-	-	1	.9
TOPLAM	171	100	108	100

Özel sektör örneklemindeki toplam 171 kişiden 6 kişi (%3.5) lise, 24 kişi(%14) önlisans, 128 kişi (%74.9) lisans, 13 kişi (%7.6) yüksek lisans mezunudur.

Tablo 9'da görüldüğü gibi kamu örneklemindeki toplam 108 kişiden 5 kişi (%4.6) lise, 7 kişi (%6.5) önlisans, 75 kişi (%69.4) lisans, 17 kişi (%15.7) yüksek lisans mezunudur. Katılımcılardan 3 kişi (%2.8) doktora derecesine sahiptir.

Özel sektör ve kamu örneklemindeki katılımcıların amirleriyle ilişki süresi Tablo 10'da belirtilmiştir.

**Tablo 10.** Çalışanların Amirleriyle İlişki Süresi

Süre (yıl)	Özel Sektör Örneklemini		Kamu Örneklemini	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
0-1	62	36.3	16	14.8
2-3	73	42.7	37	34.3
4-5	15	8.8	14	13
6-7	7	4.1	8	7.4
8-9	10	5.8	9	8.3
10-11	2	1.2	9	8.3
12-13	-	-	7	6.5
14-15	-	-	3	2.8
16-17	1	.6	-	-
18-üzeri	1	.6	2	1.9
Eksik	-	-	3	2.8
TOPLAM	171	100	108	100

Tablo 10'da görüldüğü gibi özel sektör örneklemindeki katılımcılardan amiriyle ilişki süresi 0 ile 1 yıl olan 62 kişi (%36.3), 2-3 yıl olan 73 kişi (%42.7), 4-5 yıl olan 15 kişi (%8.8), 6-7 yıl olan 7 kişi (%4.1), 8-9 yıl olan 10 kişi (%5.8), 10-11 yıl arasında değişen 2 kişi (%1.2), 16-17 yıl olan 1 kişi (%0.6), 18 yıl ve üzerinde olan 1 kişidir (%0.6). Özel sektör örneklemindeki katılımcıların %79'unun amirleriyle ilişki süresi 4 yılın altındadır.

Tablo 10'da görüldüğü gibi kamu örneklemindeki katılımcılardan amiriyle ilişki süresi 0-1 yıl olan 16 kişi (%14.8), 2- 3 yıl olan 37 kişi (%34.3), 4-5 yıl olan 14 kişi (%13), 6 7 yıl olan 8 kişi (%7.4), 8-9 yıl olan 9 kişi (%8.3), 10-11 yıl olan 9 kişi (%8.3), 12-13 yıl olan 7 kişi (%6.5), 14-15 yıl olan 3 kişi (%2.8), 18 yıl ve üzerinde olan 2 kişidir (%1.9).Kamu örneklemindeki katılımcıların %77.8'inin amirleriyle ilişki süresi 10 yılın altındadır.



Tablo 11’de katılımcılarla amirleri arasındaki cinsiyet benzerliğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

**Tablo 11. Çalışanların Amirleriyle Arasındaki Cinsiyet Benzerliği**

	Özel Sektör Örnekleme		Kamu Örnekleme	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
<b>Amirle–Ast arasında</b>				
Cinsiyet Farkı Var	56	32.7	19	17.6
Cinsiyet Farkı Yok	114	66.7	86	79.6
Eksik	1	.6	3	2.8
TOPLAM	171	100	108	100

Özel sektör örneklemindeki katılımcılardan 114 kişi (%66.7) amirleriyle aynı cinsiyettedir. Katılımcılardan 56’sının(%32.7) amirleriyle cinsiyetleri farklıdır. Kamu sektöründe ise katılımcılardan 19’unun (%17.9) amirleriyle cinsiyetleri farklıyken 86 kişi (%79.6) amiriyle aynı cinsiyettedir.

Çalışmaya katılanların pozisyonlarına ilişkin bilgiler Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12. Çalışanların Pozisyonları**

	Özel Sektör Örnekleme		Kamu örnekleme	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
Çalışan	47	27.5	38	35.2
Uzman	105	61.4	49	45.3
Yönetici	17	9.9	15	13.9
Eksik	2	1.2	6	5.6
TOPLAM	171	100	108	100

Tablo 12’de görüldüğü gibi özel sektör örneklemindeki katılımcılardan 17 kişi (%9.9) yönetici konumundadır. Kamu sektöründeki katılımcılardan 15’i (%13.9) yönetici konumundadır.

Tablo 13'de çalışmaya katılanların medeni durumlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

**Tablo 13. Çalışanların Medeni Durumları**

	Özel Sektör Örnekleme		Kamu Örnekleme	
	Sayı	Yüzde %	Sayı	Yüzde %
Evli	96	56.1	84	77.8
Bekar	71	41.5	23	21.3
Diğer	2	1.2	1	.9
Eksik	2	1.2	-	-
TOPLAM	171	100	108	100

Tablo 13'de görüldüğü gibi özel sektör katılımcılarından 96 kişi (%56.1) evli, 71 kişi (%41.5) bekar. Kamu örneklemindeki katılımcılardan 84 kişi (%77.8) evli, 23 kişi (%21.3) bekar.

Tablo 14'te özel sektör örneklemindeki katılımcıların doğum yerlerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

**Tablo 14. Çalışanların Doğum Yerlerine İlişkin Demografik Bilgiler**

	Özel Sektör örnekleme		Kamu Örnekleme	
	Sayı	Yüzde%	Sayı	Yüzde%
Köy	2	1.2	24	22.2
Kasaba	7	4.1	6	5.6
İlçe	35	20.5	28	25.9
İl	125	73.1	48	44.4
Diğer	1	.6	2	1.9
Eksik	1	.6	-	-
Toplam	171	100	108	100

Tablo 14'de görüldüğü gibi özel sektör örneklemindeki katılımcılardan 2 kişi (%1.2) köy, 7 kişi (%4.1) kasaba, 35 kişi (%20.5) ilçe merkezi, 125 kişi (%73.1) il merkezinde doğmuştur. Kamu örneklemindeki katılımcılardan 24 kişi (%22.2)

köy, 6 kişi (%5.6) kasaba, 28 kişi (%25.9) ilçe merkezi, 48 kişi (%44.4) il merkezinde doğmuştur.

### 3.4.2. Örneklemeler İçin Harman Tek Faktör Analizi

Analizlere geçmeden önce üzerinde durulması gereken bir mesele verilerin tek kaynaktan (sadece çalışanların algılamaları) toplanmasına ilişkin problemin ne kadar önemli bir sorun olduğunun tespit edilmesiydi. Bunun için Harman Tek faktör analizi yapıldı. Buna göre verilerin tek kaynaktan toplanmasının istatistiksel olarak önemli bir sorun olması için:

- 1) faktör analizi sonucu tek bir faktörün ortaya çıkması
- 2) tek bir faktörün bağımlı ve bağımsız değişkenlerdeki değişmelerin önemli bir kısmını açıklaması gerekmektedir (Podsakoff ve Organ, 1986, s.536).

Bunu test etmek için çalışmadaki bütün anket maddeleri Temel Bileşenler analizine tabi tutuldu ve tüm maddelerin rotasyona tabi tutulmayan ilk faktör üzerinde yüklenip yüklenmediğine ya da ilk faktörün bağımlı ve bağımsız değişkenlerdeki varyansın önemli bir kısmını açıklayıp açıklamadığına bakıldı (Ellis ve Shockley-Zalabak, 2001, s.391).

Özel sektör örnekleme için yapılan temel bileşenler analizinde toplam 7 faktör elde edildi. İlk faktör toplam varyansın %37.42'sini açıkladı. Kamu örnekleme için yapılan temel bileşenler analizinde 11 faktör elde edildi. İlk faktör toplam varyansın %35.22'sini açıkladı. Her iki örneklem için tek faktör toplam varyansın ağırlıklı bir kısmını açıklamadığı için verilerin tek kaynaktan elde edilmiş olmasının istatistiksel anlamda önemli bir sorun oluşturmayacağı sonucuna varılabilir.

### 3.4.3. Faktör Analizleri

Değişkenler arasında anlamlı sonuçlara ulaşabilmek için elde edilen faktörler döndürme işlemine tabi tutulur. Ortogonal (dik açılı döndürme yöntemleri) ve oblik (eğik açılı döndürme yöntemleri) olmak üzere iki temel döndürme yöntemi vardır. Ortogonal döndürme yönteminde faktörler arasında korelasyonun olmasına izin verilmezken, oblik döndürmede faktörlerin birbirleriyle ilişkili olması mümkündür. Birbirleriyle ilişkili faktörler olması durumunda ortogonal döndürme yöntemi gerçeğe uygun olmayan sonuçlar verebilmektedir. Faktörler arasında ilişkinin olması durumunda oblik döndürme yöntemi daha uygun olmaktadır (Conway ve Huffcut, 2003, s.152-153; Ho, 2006, s.205-206; Şencan, 2005, s.296-298). Çalışmadaki değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olması nedeniyle değişkenler arası ilişkilerin yapısını görmek üzere her iki örneklemdaki anket maddeleri temel bileşenler analizi çerçevesinde promax oblik döndürme metoduyla faktör analizine tabi tutuldu (Tabachnick ve Fidell, 2007).

Faktör analizlerinde faktör yüklerinin değerlendirilmesinde faktör yükü 0.40'ın altında olan ve çapraz yükleri yani birden fazla faktör üzerinde 0.40'ın üzerinde yüklenmiş olan faktörler analizden çıkarıldı (Şencan, 2005, s. 391-392,403; Stevens, 1986, s. 345). Elde edilen faktör sonuçlarına göre (Tablo 15A ve Tablo 15B) genelde faktörlerin beklendiği gibi yüklendiği gözlemlenirken faktör yükleri uygun olmayan maddeler analizden çıkarıldı.

Tablo 15A'da özel sektör örneklemini için bakıldığında Öz-etkililik ölçeğine ait maddelerin ağırlıklı olarak 4. faktörde yüklendiği görülmektedir. Öz-etkililik ölçeğinin faktör yükü yeterli olmayan 6. ve 10. maddeleri analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin cronbach alfa değeri 0.88'dir.

Özel sektör örneklemini için yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin maddeleri ağırlıklı olarak 3. faktör üzerinde yüklemiştir. Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık davranışı ölçeğinin 3. Faktör üzerinde yeterli ağırlıkta yüklenmeyen 1. Maddesi analizden çıkarılmıştır. Elde edilen faktörün cronbach alfa değeri 0.91'dir.

Özel sektör örneklemindeki örgüte güven ölçeğinin 11 maddesi ağırlıklı olarak 2. faktör üzerinde yüklemiş olup elde edilen faktörün cronbach alfa değeri 0.95'tir.

Faktör analizinin en önemli sonuçlarından biri de lider-üye etkileşimi ve yöneticinin güvenilirlik davranışı ölçeğindeki maddelerin ağırlıklı olarak tek bir faktörde toplanmasıdır. Yöneticinin güvenilirlik davranışı ölçeğinin maddeleri ile lider üye etkileşimi ölçeğinin maddeleri ağırlıklı olarak 1. faktör üzerinde yüklemiştir. Yöneticinin güvenilirlik davranışı ölçeğinin uygun yüklenmemiş 11., 12.,13.,14. ve 15. maddeleriyle çapraz yüklemesi 0.40'ın üzerinde olan 1. maddesi analizden çıkarılırken lider-üye etkileşimi ölçeğinin çapraz yükleri 0.40'ın üzerinde olan 1., 2. ve 3. maddeleri analizden çıkarılmıştır Bu sonuç Sanchez (2002) ampirik bulgusu ve Brower ve diğ. (2000) kavramsal argümanlarıyla da örtüşmektedir. Whitener ve diğ. (1998) ve Graen ve Uhl-Bien (1995)'in çalışmalarından hareketle yöneticiyle ast etkileşiminde yöneticinin güvene dayalı yüksek düzeyli etkileşimler oluşturmadaki rolünü de vurgulamak üzere bu faktöre çalışanların amirle güvene dayalı etkileşimleri düzeyinin bir göstergesi olarak "yöneticiye güven" adı verilmiştir. Elde edilen ölçeğin cronbach alfa değeri 0.96'dır.

Kamu örneklemini için faktör analizlerinin sonuçları Tablo 15B'de verilmiştir. Faktör analizine göre öz-etkililik ölçeği ağırlıklı olarak 4. faktör üzerinde yüklenmiştir. Öz-etkililik ölçeğinin uygun şekilde yüklenmemiş 1., 2., 8. ve 9. maddeleri analizden çıkarılmıştır. 4 maddenin çıkarılmasından sonra ölçeğin cronbach alfa değeri 0.86'dır.

Yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen ölçeğin anket maddeleri ağırlıklı olarak 2. faktör üzerinde yüklenmiştir. Bu ölçeğin bu faktör üzerinde yüklenmemiş 1. maddesi analizden çıkarılmıştır. Analizde kullanılan ölçeğin cronbach alfa değeri 0.93'tür.

Tablo 15B’de örgüte güven ölçeği maddelerinin ağırlıklı olarak 3. faktör üzerinde yüklendiği görülmektedir. Ölçeğin bu faktör üzerinde yüklenmeyen 11. maddesi analizden çıkarılmıştır. Analize dahil edilen ölçeğin cronbach alfa değeri 0.92’dir.

Özel sektör örneğinde elde edilen sonuçla benzer şekilde kamu örneğindeki yöneticinin güvenilirlik davranışları ve lider-üye etkileşimi ölçeğinin maddeleri ağırlıklı olarak 1. faktör üzerinde yüklenmiştir. Yöneticinin güvenilirlik davranışları ölçeğinin uygun şekilde yüklenmemiş 11,12,13,14,15. maddeleri ve lider-üye etkileşimi ölçeğinin 1. maddesi analizden çıkarılmıştır. Özel sektör örneğinde olduğu gibi bu faktöre amirle güvene dayalı etkileşim düzeyinin göstergesi olarak “yöneticiye güven” adı verilmiştir. Analizde kullanılan bu ölçeğin cronbach alfa değeri 0.96 olmuştur.

**Tablo 15A. Özel Sektör Örneklemi İçin Faktör Yüklemeleri**

MADELER	FAKTÖRLER							
	1	2	3	4	5	6	7	
ÖZETK1				.791				Temel Bileşenler Analizi Promax döndürme yöntemi.
ÖZETK2				.785				
ÖZETK3				.806				
ÖZETK4				.763				
ÖZETK5				.759				
ÖZETK6							.667	
ÖZETK7				.499				
ÖZETK8				.786				
ÖZETK9				.548				
ÖZETK10			.333	.343				
VATDAV1				.611				Sadece faktör yükleri.33'den büyük olan faktörler gösterildi. Yöneticinin Güvenilirlik davranışı ölçeğinin 11,12,13,14,15. maddeleri ters skorlanmıştır
VATDAV2			.673					
VATDAV3			.682					
VATDAV4			.667					
VATDAV5			.662					
VATDAV6			.585					
VATDAV7			.833					
VATDAV8			.731					
VATDAV9			.844					
VATDAV10			.808					
ÖRGÜV1		.760						KMO Örneklem Yeterliliği: .921
ÖRGÜV2		.632						
ÖRGÜV3		.446						
ÖRGÜV4	.369	.523						
ÖRGÜV5		.807						
ÖRGÜV6		.838						
ÖRGÜV7		.723						
ÖRGÜV8		.872						
ÖRGÜV9		.914						
ÖRGÜV10		.762						
ÖRGÜV11		.829						Barlett Küresellik Testi:7386.583 Anlamlılık: 0.000
YÖNGÜV1	.559						.589	
YÖNGÜV2	.831							
YÖNGÜV3	.751							
YÖNGÜV4	.834							
YÖNGÜV5	.672							
YÖNGÜV6	.734							
YÖNGÜV7	.834							
YÖNGÜV8	.916							
YÖNGÜV9	.881							
YÖNGÜV10	.654							
YÖNGÜV11					.614			
YÖNGÜV12					.832			
YÖNGÜV13					.750			
YÖNGÜV14					.760			
YÖNGÜV15					.749			
LİDÜYE1	.427					.619		
LİDÜYE2	.675					.467		
LİDÜYE3	.628					.528		
LİDÜYE4	.728							
LİDÜYE5	.780							
LİDÜYE6	.801							
LİDÜYE7	.759							
<b>ÖZDEĞER</b>	19.8	6.15	3.05	2.49	1.59	1.22	1.17	
<b>VARYANS</b>	37,42	19.62	5.76	4.62	3	2.30	2.21	

**Tablo 15B. Kamu Örneklemi İçin Faktör Yüklemeleri**

MADDELER	FAKTÖRLER												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
ÖZETK1					.820								Temel bileşenler analizi Promax döndürme yöntemi
ÖZETK2					.812								
ÖZETK3				.705									
ÖZETK4				.971									
ÖZETK5				.944									
ÖZETK6				.853									
ÖZETK7				.836									
ÖZETK8				.715				.542					
ÖZETK9				.388				.924			.349		
ÖZETK10				.583							.351		
VATDAV1				.356									ÖZETK (Özetkililik) VATDAV (Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı), ÖRGÜV (Örgüte Güven), YÖNGÜV (Yöneticinin Güvenilirlik Davranışı), LİDÜYE (Lider-üye Etkileşimi)
VATDAV2		.462											
VATDAV3		.716											
VATDAV4		.852											
VATDAV5		.860											
VATDAV6		.844											
VATDAV7		.961											
VATDAV8		.903											
VATDAV9		.946											
VATDAV10		.701			-.348								
ÖRGÜV1			.786					-.334					Sadece faktör yükleri 0.33'den büyük olan faktörler gösterildi.
ÖRGÜV2			.829										
ÖRGÜV3			.524										
ÖRGÜV4	.345		.658										
ÖRGÜV5			.787										
ÖRGÜV6			.783										
ÖRGÜV7			.612										
ÖRGÜV8			.664										
ÖRGÜV9			.778										
ÖRGÜV10			.671										
ÖRGÜV11										.864			Yöneticinin Güvenilirlik davranışı ölçeğinin 11.12.13.14, 15. maddeleri ters skorlanmıştır
YÖNGÜV1	.618												
YÖNGÜV2	.742												
YÖNGÜV3	.738												
YÖNGÜV4	.800												
YÖNGÜV5	.730												
YÖNGÜV6	.602												
YÖNGÜV7	.713												
YÖNGÜV8	.890												
YÖNGÜV9	.941												
YÖNGÜV10	.932												
YÖNGÜV11									.953				KMO: .921
YÖNGÜV12	.491					.471			.369				
YÖNGÜV13											1.071		
YÖNGÜV14						.859							
YÖNGÜV15						.900							
LİDÜYE1							.937						
LİDÜYE2	.874												
LİDÜYE3	.840												
LİDÜYE4	.835												
LİDÜYE5	.925												
LİDÜYE6	1.02												
LİDÜYE7	.917												
<b>ÖZDEĞER</b>	18.7	6.90	3.08	2.70	1.84	1.62	1.43	1.40	1.20	1.16	1.09		Barlett: 5330.970
<b>VARYANS</b>	35.2	13.0	5.82	5.09	3.46	3.06	2.72	2.64	2.26	2.20	2.06		

Anlamlılık:0.00



### 3.4.4. Değişkenlerin Birbiriyle İlişkileri

Değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini göstermek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Her iki örneklem içinde analize konu olan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapmalar, değişkenler için güvenilirlik düzeyini gösteren cronbach alfa değerleri ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 16A ve Tablo 16B'de gösterilmiştir.

**Tablo 16A.** Özel Sektör Tıbbi Satış Mümessilleri Örneklemini İçin Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	ORT.	S.S.	1	2	3	4	5
1) Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4.21	.60	<b>(.91)</b>				
2) Öz-etkililik	4.26	.56	.683**	<b>(.88)</b>			
3) Örgüte Güven	3.83	.91	.495**	.410**	<b>(.95)</b>		
4) Yöneticiye Güven	3.88	.93	.373**	.377**	.738**	<b>(.96)</b>	
5) Amirle İlişki Süresi (yıl)	2.12	1.41	.112	.070	-.078	-.066	-
6) Kurumda Çalışılmış Olan süre (yıl)	2.74	1.56	.043	.086	-.157*	-.208**	.640**

\*p<0.05

\*\* p< 0.01

Kurumda çalışılmış olan süre için katılımcı sayısı (N)=170, diğer değişkenler için N=171. Değişkenler için cronbach alfa değerleri parantez içinde ve kalın rakamlarla gösterilmiştir.

ORT: Ortalama

S.S: Standart Sapma

**Verilerin Kodlanması:** Kurumda çalışılmış olan süre 0-1 yıl 1; 2-4 yıl 2; 5-6 yıl 3; 7-9 yıl 4; 10-12 yıl 5; 13-15 yıl 6; 16-18 yıl 7; 19-21 yıl 8; 22 yıl ve üstü 9 olarak kodlanmıştır.

Amirle ilişki süresi, 0-1 yıl 1; 2-3 yıl 2; 4-5 yıl 3; 6-7 yıl 4; 8-9 yıl 5; 10-11 yıl 6; 12-13 yıl 7; 14-15 yıl 8; 16-17 yıl 9; 18 yıl ve üzeri 10 olarak kodlanmıştır.

**Tablo 16B.** Kamu Örneklemi İçin Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	ORT.	S.S	1	2	3	4	5
1) Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4.07	.847	<b>(.93)</b>				
2) Öz-etkililik	4.05	.727	.472**	<b>(.86)</b>			
3) Örgüte Güven	2.88	1.03	.430**	.178	<b>(.92)</b>		
4) Yöneticiye Güven	3.24	1.16	.429**	.212*	.679**	<b>(.97)</b>	
5) Amirle ilişki süresi (yıl)	3.39	2.18	-.148	.05	-.081	-.130	-
6) Kurumda Çalışılmış Olan süre (yıl)	5.10	2.14	-.009	.082	-.138	-.048	.264**

\*p<0.05

\*\* p< 0.01

Amirle ilişki süresi için katılımcı sayısı (N)=105, diğer değişkenler için N=108.

Değişkenler için cronbach alfa değerleri parantez içinde ve kalın rakamlarla gösterilmiştir.

ORT: Ortalama

S.S: Standart Sapma

**Verilerin Kodlanması:** Kurumda çalışılmış olan süre 0-1 yıl 1; 2-4 yıl 2; 5-6 yıl 3; 7-9 yıl 4; 10-12 yıl 5; 13-15 yıl 6; 16-18 yıl 7; 19-21 yıl 8; 22 yıl ve üstü 9 olarak kodlanmıştır.

Amirle ilişki süresi, 0-1 yıl 1; 2-3 yıl 2; 4-5 yıl 3; 6-7 yıl 4; 8-9 yıl 5; 10-11 yıl 6; 12-13 yıl 7; 14-15 yıl 8; 16-17 yıl 9; 18 yıl ve üzeri 10 olarak kodlanmıştır.

### 3.4.5. Araştırma Hipotezlerinin Sınanmasına İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırma hipotezlerinin test edilmesi sonucu elde edilen bulgular ortaya konmuştur.

Verilerin çok değişkenli regresyon yöntemiyle analizine geçmeden önce değişkenler arasındaki yüksek korelasyon nedeniyle çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığını görmek için Varyans Artış Faktörü hesaplanmıştır. Kamu ve Özel sektör örneklemindeki değişkenler için varyans artış faktörü 2.5'in altında bir değer almıştır. Varyans Artış Faktörü değerinin 10'dan büyük olması çoklu doğrusal bağlantı probleminin olduğunun bir göstergesidir. (Albayrak, 2006, s. 68-72; Alpar, 2003, s.303).

Çalışmanın 1. hipotezinde yöneticiye güven düzeyiyle örgüte güven arasında ilişki olduğu öngörülmekteydi. Bu hipotez doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına (Tablo 17A ve Tablo 17B) göre hem özel sektör tıbbi ilaç mümessilleri (kısaca özel sektör örneklemi) hem de kamu sektörü örneklemi için yöneticiye güven ile örgüte güven arasında anlamlı ve olumlu ilişki bulunmuştur (özel sektör örneklemi için  $b=0.721$ ,  $p<0.001$  ve kamu örneklemi için  $b=0.603$ ,  $p<0.001$ ). Dolayısıyla 1. Hipotez doğrulanmıştır.

**Tablo 17A.** Özel Sektör Örneklemi için Yöneticiye Güven ile Örgüte Güven Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven	0.721*** (B) Standardize edilmemiş regresyon katsayısı
F	201.983***
Serbestlik Derecesi	1
R <sup>2</sup>	0.544

\*\*\* $p<0.001$

**Tablo 17B.** Kamu Örnekleme İçin Yöneticiye Güven ile Örgüte Güven Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven	0.603*** (B) Standardize edilmemiş regresyon katsayısı
F	90.479***
Serbestlik Derecesi	1
R <sup>2</sup>	0.461

\*\*\*P <0.001

2. Hipotez’de yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğu ileri sürülmüştü. Çalışmadaki her iki örneklem grubu için regresyon analizi sonuçları Tablo 18A ve Tablo 18B’ de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre hem özel sektör örnekleme için hem de kamu örnekleme için yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. (Özel sektör örnekleme için  $b=0.242$ ,  $p<0.001$  ve kamu örnekleme için  $b=0.312$ ,  $p<0.001$ ). Dolayısıyla 2. Hipotez teyit edilmiştir.

**Tablo 18A.** Özel Sektör Örnekleme İçin Yöneticiye Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven	0.242***(B) (Regresyon katsayısı)
F	27.235***
Serbestlik Derecesi	1
R <sup>2</sup>	0.139

\*\*\*P<0.001

**Tablo 18B.** Kamu Örnekleme İçin Yöneticiye Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Yöneticiye Güven	0.312*** (B) (Regresyon katsayısı)
F	23.866***
Serbestlik Derecesi	1
R <sup>2</sup>	0.184

\*\*\*p<.001

Çalışmanın 3. Hipotezine göre çalışanın örgüte güveni ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülmüştü. Bu hipotez doğrusal regresyon analiziyle test edilmiştir. Çalışmadaki her iki örneklem grubu için regresyon analizi sonuçları Tablo 19A ve Tablo 19B' de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre hem özel sektör örnekleme için hem de kamu örnekleme için örgüte güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu ilişki vardır. (Özel sektör örnekleme için  $b=0.329$ ,  $p<0.001$  ve kamu örnekleme için  $b=0.353$ ,  $p<0.001$ ). Dolayısıyla çalışmanın 3. hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 19A.** Özel Sektör Örnekleme İçin Örgüte Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi

Örgüte Güven	0.329*** (B) (Regresyon katsayısı)
F	54.778***
Serbestlik Derecesi	1
R <sup>2</sup>	0.245

\*\*\*p<0.001

**Tablo 19B.** Kamu Örnekleme İçin Örgüte Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi

Örgüte Güven	0.353*** (B) (Regresyon katsayısı)
F	24.000***
Serbestlik Derecesi	1
R <sup>2</sup>	0.185

\*\*\*p<0.001

Çalışmanın 4. hipotezinde yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüte güvenin aracı rol oynadığı ileri sürülmüştü. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'in (1986) önerdiği aracı değişken regresyon analizi yaklaşımından yararlanılmıştır. Bu yaklaşıma göre bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için üç koşulun gerçekleşmesi gerekecektir. İlk önce inceleme konusu olan bağımsız değişkenle aracı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir. İkinci olarak bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. Üçüncü koşul, aracı değişken ve bağımsız değişken bir arada bağımlı değişken için regresyon analizine tabi tutulduğunda aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı şekilde etkilemesi gerekmektedir. Aracı değişken bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken beraberinde regresyon denkleminde konan bağımsız değişken aracı değişken üzerine anlamlı bir etki yapmıyorsa bu durum da aracı değişken bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki de tam aracı rol oynuyor demektir. Şayet, aracı değişken ile bağımsız değişkenin bir arada bağımlı değişken ile regresyonunda aracı değişkenin etkisi anlamlı olup da bağımsız değişkenin etkisi tek başına etkisine göre azalıyorsa bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında kısmi aracılık ilişkisinden söz edilir.

Buradaki gösterimde (Tablo 20A ve Tablo 20B) birinci denklem bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. 2. denklem bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. 3. denklemde bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon modeline dahil edilerek bağımlı değişken ile ilişkilerine bakılmıştır.

Tablo 20A'da Özel sektör örnekleme için baktığımızda birinci denklemde bağımsız değişken yöneticiye güven düzeyi ile aracı değişken örgüte güven arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu olduğu görülmektedir ( $\beta=0.738$  ve  $p<0.001$ ). Bu durumda aracı değişken regresyon analizinin ilk koşulu sağlanmış olmaktadır. İkinci denklemde bağımsız değişken yöneticiye güven ile bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ( $\beta=0.373$  ve  $p<0.001$ ). Böylelikle Baron ve Kenny(1986) aracı değişken regresyon analizinin 2. koşulu sağlanmış olmaktadır. 3. denklem de aracı değişken için regresyon analizinin üçüncü koşulunun sağlanmasına bakılmış, bağımsız değişken olan yöneticiye güven ve aracı değişken örgüte güven bir arada regresyon modeline dahil edilerek bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerine bakılmıştır. 3. denklemde aracı değişken olan örgüte güven ile bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki varken ( $\beta=0.483$ ,  $p<0.05$ ) bağımsız değişken olan yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki ( $\beta= 0.016$ ,  $p=.869$ ) bulunamamıştır. Bu durumda Baron ve Kenny'in(1986) ortaya koyduğu aracı değişken regresyon analizinin 3. koşulu sağlanmış olup aracı değişken olan örgüte güvenin yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam aracı rol oynadığı teyit edilmiş olmaktadır.

Tablo 20B'de kamu örnekleme için aracı değişken regresyon analizini ele aldığımızda birinci denklemde bağımsız değişken yöneticiye güven ile aracı değişken örgüte güven arasındaki ilişkinin anlamlı ve olumlu olduğu görülmektedir ( $\beta=0.679$  ve  $p<0.001$ ). Bu durumda aracı değişken regresyon analizinin ilk koşulu sağlanmış olmaktadır. İkinci denklemde bağımsız değişken yöneticiye güven ile bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ( $\beta=0.429$  ve  $p<0.001$ ). Böylelikle Baron ve Kenny (1986) aracılık ilişkisinin 2. Koşulu sağlanmış olmaktadır. 3. denklem de aracı değişken için regresyon analizinin üçüncü koşulunun sağlanması aranmış, bağımsız değişken olan yöneticiye güven ve aracı değişken örgüte güven ile bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel

vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. 3. Denklemden aracı değişken olan örgüte güven ile bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki varken ( $\beta=0.257$ ,  $p=0.031$ ) bağımsız değişken olan yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da anlamlı bir ilişki ( $\beta=0.254$ ,  $p=0.033$ ) bulunmuştur. Bağımsız değişken olan yöneticiye güven tek başına 2. Denklemden gösterildiği gibi bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı ile  $p<0.001$  düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahipken, aracı değişken olan örgüte güvenle birlikte modele dahil edildiğinde anlamlılığı  $p<0.05$ 'e düşmüştür. Bu sonuç Baron ve Kenny(1986)'in ortaya koyduğu aracı değişken regresyon analizinin 3. koşuluna göre aracı değişken olması öngörülen örgüte güvenin yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü oynadığını göstermektedir.

Baron ve Kenny'in (1986) aracı regresyon analizi yanında değişkenler arasındaki aracılık ilişkisini teyit etmek için Sobel testi uygulanmış bunun için Preacher ve Leonardelli tarafından hazırlanmış olan hesaplama sisteminden yararlanılmıştır (Ertürk, 2008, s. 476,480). Özel sektör örnekleme için yöneticiye güven ile yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüte güvenin aracı rolünün anlamlılığını test etmek için yapılan Sobel testinde hesaplanan test değeri 3.57 olup  $p<0.001$  düzeyinde anlamlılığına sahiptir, kamu örnekleme için yapılan sobel testi test değeri 2.00 olup  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı olmuştur. Bu durumda her iki örneklem grubuna ait analiz sonuçları 4. hipotezi desteklemektedir.



**Tablo 20A.** Özel Sektör Örnekleme İçin Örgüte Güvenin Yöneticiye Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Analiz Edilmesi

	Örgüte Güven (1.Denklem)	Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Dav. (2.Denklem)	Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Dav. (3.denklem)
Yöneticiye Güven	0.738***	0.373***	0.016
Örgüte Güven			0,483***

Standardize edilmiş regresyon katsayıları verilmiştir.

\*\*\*P<0.001

**Tablo 20B.** Kamu Örnekleme İçin Örgüte Güvenin Yöneticiye Güven ile Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Analiz Edilmesi

	Örgüte Güven (1.Denklem)	Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Dav. (2.Denklem)	Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Dav. (3.denklem)
Yöneticiye Güven	0.679***	0.429***	0.254*
Örgüte Güven			0.257*

Standardize edilmiş regresyon katsayıları verilmiştir.

\*p<0.05, \*\*\*p<0.001

Çalışmanın 5. Hipotezinde, çalışanlarla ilgili amirle ilişki süresi ve kurumda çalışmış olunan süre gibi durumsal değişkenler ve öz-etkililik gibi kişisel özelliklerin kontrol değişkeni olarak kullanıldığında, örgüte güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamada yöneticiye güvenin ötesine geçeceği öngörülmüştü. Bu hipotezin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde Cohen ve arkadaşlarının (2003) önerdikleri doğrultuda ilk adımda kontrol değişkenleri olan kurumda çalışılmış olan süre, amirle ilişki süresi ve genel öz etkililik algılaması regresyon modeli içine alınmış daha sonraki adımlarda çalışmanın amacıyla ilgili değişkenler olan yöneticiye güven ve örgüte güven regresyon modeline dahil edilmiştir. (Tablo 21A ve Tablo 21B).

**Tablo 21A.** Özel Sektör Örneklemi İçin Örgüte Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi  
(Bağımlı değişken Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)

	Birinci Adım		İkinci Adım		Üçüncü Adım	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Kurumda süre	-.098	-1.332	-.055	-.738	-.055	-.763
Amirle ilişki süre	.128	1.751 <sup>¥</sup>	.114	1.569	.128	1.844 <sup>¥</sup>
Öz-etkililik	.681	12.049 <sup>***</sup>	.626	10.218 <sup>***</sup>	.574	9.571 <sup>***</sup>
Yöneticiye Güven			.137	2.186 <sup>*</sup>	-.082	-1.015
Örgüte güven					.325	4.020 <sup>***</sup>
Sabit	1.10 <sup>***</sup>			0.98 <sup>***</sup>		0.92 <sup>***</sup>
R <sup>2</sup>	.474			.489		.535
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.465			.477		.521
F	49.91 <sup>***</sup>			39.48 <sup>***</sup>		37.71 <sup>***</sup>
Serbestlik Dere.	3, 166			4, 165		5, 164
$\Delta R^2$				.015 <sup>*</sup>		.046 <sup>***</sup>

N=170

\*\*\*p<.001, \*\*p<0.01, \*p<.05, ¥p<.10

$\beta$ : standardize edilmiş regresyon katsayısı, t: t değeri, R<sup>2</sup>: belirtme katsayısı, her bir aşamadaki modele giren tüm değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimleri açıklama yüzdesi  $\Delta R^2$ : belirtme katsayısındaki değişme, modeldeki her yeni adımın yani modele dahil olunan değişkenlerin değişme katsayısına yaptığı katkı. F-değeri modelde ilave edilen değişkenlerle birlikte önceki aşamalarda modelde olan tüm bağımsız değişkenlere ait değerdir.

Tablo 21A'da özel sektör örnekleme için yapılan analizde ilk adımda kontrol değişkeni olarak kurumda çalışılan süre, amirle ilişki süresi ve öz-etkililik modele dahil edilmiştir. Kontrol değişkenleri içinde çalışanların amirleriyle ilişki süresi ( $\beta=.128$ ,  $p<.10$ ) ve öz-etkililik algılaması ( $\beta =.681$ ,  $p<.001$ ) anlamlı olmuştur. Bu adımda modele dahil edilen değişkenler bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki değişmelerin %47'sini ( $p<.001$ ) açıklamaktadır. 2. adımda çalışanın örgüt içinde sosyal etkileşiminin önemli bir unsuru olan yöneticiye güven modele dahil edilmiştir. Yöneticiye güven bağımlı değişkendeki değişmelerin açıklamasına %1.5 ( $p<.05$ ) katkı yapmıştır. 3. adımda ise örgüte güvenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi izlenmiştir. 3. adımdaki değişkenlerin oluşturduğu blok izlendiğinde amirle ilişki süresi ( $\beta =.128$ ,  $p<.10$ ), öz-etkililik ( $\beta =.574$ ,  $p<.001$ ) ve örgüte güven ( $\beta =.325$ ,  $p<.001$ ) değerleriyle anlamlı etkileri olan değişkenler olmuştur. 3. adımda örgüte güvenin modele dahil edilmesi yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlardaki değişmelerin açıklanmasına kurumda süre, amirle ilişki süresi öz-etkililik algılamaları ve yöneticiye güven değişkenlerine ilave 4.6% ( $p<0.001$ ) anlamlı katkı yapmıştır. 3. adımda örgüte güven ve diğer değişkenler yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişmelerin %53.5'ini açıklamaktadır. 3. adımda örgüte güvenin modele dahil edilmesiyle yöneticiye güvenin istatistiksel olarak anlamlılığı kalmamıştır. Bu durum, Baron ve Kenny'in (1986) aracı değişken yaklaşımına göre yöneticiye güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde örgüte güvenin aracı rol oynadığını göstermektedir.

**Tablo 21B.** Kamu Örnekleme İçin Örgüte Güvenin Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

(Bağımlı değişken Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)

	Birinci Adım		İkinci Adım		Üçüncü Adım	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Kurumda süre	-.005	-.06	.010	.113	.041	.492
Amirle ilişki süresi	-.171	-1.915 <sup>‡</sup>	-.130	-1.533	-.139	-1.673 <sup>‡</sup>
Öz-etkililik	.481	5.572 <sup>***</sup>	.406	4.870 <sup>***</sup>	.401	4.885 <sup>***</sup>
Yöneticiye Güven			.321	3.822 <sup>***</sup>	.164	1.475
Örgüte güven					.231	2.079 <sup>*</sup>
Sabit	2.09 <sup>***</sup>		1.58 <sup>***</sup>			1.37 <sup>**</sup>
R <sup>2</sup>	.252		.348			.375
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.230		.321			.343
F	11.36 <sup>***</sup>		13.32 <sup>***</sup>			11.87 <sup>***</sup>
Serbestlik Dere.	3, 101		4, 100			5, 99
$\Delta R^2$			.095 <sup>***</sup>			.027 <sup>*</sup>

N=105

\*\*\*p<.001, \*\*p<0.01, \*p<.05, ‡p<.10

$\beta$ : standardize edilmiş regresyon katsayısı, t: t değeri, R<sup>2</sup>: belirtme katsayısı, her bir aşamadaki modele giren tüm değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimleri açıklama yüzdesi  $\Delta R^2$ : belirtme katsayısındaki değişme, modeldeki her yeni adımın yani modele dahil olunan değişkenlerin değişme katsayısına yaptığı katkı. F-değeri modelde ilave edilen değişkenlerle birlikte önceki aşamalarda modelde olan tüm bağımsız değişkenlere ait değerdir.

Tablo 21B'de Kamu örnekleme için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde ilk adımda kontrol değişkeni olarak kurumda çalışılan süre, amirle ilişki süresi ve öz-etkililik modele dahil edilmiştir. Kontrol değişkenleri içinde çalışanların amirleriyle ilişki süresi ( $\beta=-.171$ , p<.10) ve öz-etkililik algılaması ( $\beta =.481$ , p<.001) anlamlı olmuştur. Bu adımda modele dahil edilen değişkenler bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki değişmelerin %25.2'sini (p<.001) açıklamaktadır. 2. adımda çalışanın örgüt içinde sosyal etkileşiminin önemli bir unsuru olan yöneticiye güven modele dahil edilmiştir. Yöneticiye güven bağımlı değişkendeki değişmelerin açıklamasına 1.adımdaki değişkenlere ilave olarak 9.5% (p<.001) katkı yapmıştır. 3. adımda ise örgüte güvenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi izlenmiştir. 3. adımdaki değişkenlerin

oluşturduğu blok izlendiğinde amirle ilişki süresi ( $\beta = -.139$ ,  $p < .10$ ), öz-etkililik ( $\beta = .401$ ,  $p < .001$ ) ve örgüte güven ( $\beta = .231$ ,  $p < .05$ ) değerleriyle anlamlı etkileri olan değişkenler olmuştur. 3. adımda örgüte güvenin modele dahil edilmesi yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlardaki değişmelerin açıklanmasına kurumda süre, amirle ilişki süresi öz-etkililik algılamaları ve yöneticiye güven değişkenlerine ilave 2.7% ( $p < 0.05$ ) anlamlı katkı yapmıştır. 3. adımda örgüte güven ve diğer değişkenler yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişmelerin %37.5'ini açıklamaktadır. Özel sektör örneğinde olduğu gibi 3. adımda örgüte güvenin modele dahil olmasıyla yöneticiye güvenin bağımlı değişken olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisinin kaybolduğu görülmektedir. Bu bulgu, yöneticiye güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışını örgüte güvenin aracılığında dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir.

Hem özel sektör hem de kamu örnekleminde yararlanılarak yapılan bu analizde çalışanların kurumda çalışmış oldukları süre, amirleriyle ilişki süresi ve öz-etkililik algılamaları kontrol değişkeni olarak kullanıldığında örgüte güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişmeleri açıklamada yöneticiye güvenin ötesinde katkı yaptığını göstermektedir. Bu durumda araştırmamızın 5. Hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

## SONUÇ, KISITLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada çalışanın iş hayatında örgütle ve amirle güvene dayalı etkileşiminin örgütteki işleyiş ve süreçleri değiştirmeye ve geliştirmeye dönük yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Güvenin sosyal mübadelede ilişkilerin temelinde yer alan bir olgu olması dikkate alınarak, çalışanın örgütle sosyal mübadelesi çalışanın örgüte güveni bağlamında ele alınmıştır. Örgütle sosyal mübadele ilişkisi yanında, çalışanın örgüt içinde etkileşim içinde olduğu diğer bir unsur olarak ilk amiriyle etkileşimleri dikkate alınmıştır. Güven ve lider-üye etkileşimi literatürlerine göre ast ile amiri arasındaki ilişkilerin kendine özgü durumu bu ilişkileri diğer kişilerarası ilişkilerden farklı kılmaktadır. Ast ile üst arasındaki ilişkilerde çalışanın amirine bağımlı olması ast açısından amire güveni ve amirin güvenilirliğini daha önemli kılmaktadır. Yöneticilerin konumları gereği güven oluşturma ve astlarıyla yüksek düzeyde etkileşimler geliştirmedeki rollerini vurgulamak üzere çalışmada çalışanın kendisinin bir kademe üzerinde olan yöneticisiyle etkileşim düzeyinin ölçülmesinde lider-üye etkileşimi ve yöneticinin güvenilirlik davranışları kavramlarından yararlanılmıştır. Astıyla sosyal mübadele içindeki bir yönetici için güvenilirliğini göstermek ve güven oluşturmaya çalışmak ast ile üst arasında iş sözleşmelerinde ve görev tanımlarında yazılı olarak belirtilen formel ilişkilerin ötesinde yüksek düzeyde etkileşimlerin oluşturulmasını ve sürdürülmesini sağlayan önemli bir faktör olarak görülebilir. Elde edilen sonuçlarda yöneticinin güvenilirlik davranışları ve lider-üye etkileşiminin çalışanın astıyla etkileşim düzeyine ilişkin algılamaları maddeleri tek bir faktör üzerinde örtüşmüş, bu iki olgu yöneticiye güven kavramı altında ast ile amirinin ilişki düzeyinin göstergesi olarak kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi ile yöneticinin güvenilirlik davranışları arasındaki yakın ilişki ve örtüşme ast için liderin güvenilirlik davranışlarının amirle etkileşim sürecinin önemli bir unsuru olması yanında yöneticiyle ast arasında karşılıklı iletilen ve tanınan bir değer niteliğinde olduğunu düşündürmektedir.

Araştırma sonucuna göre örgüte güven, yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı ile yöneticiye güven arasındaki ilişkide aracı rol oynamıştır. Çalışan yenilikçi davranışlara girişmekle önemli bir risk almaktadır. Risk almak yenilikçi davranışlarda önemli rol oynamaktadır (Basım ve diğ., 2008). Colquitt ve diğ. (2007) yaptıkları meta çalışmada örgütsel liderliğe güvenin kişinin amirine güvenine göre risk alma üzerinde daha etkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada da örgüte güvenin yöneticinin astlarıyla güvenilirliğe dayalı etkileşimlerinin önüne geçmesi bu bulguyla örtüşmektedir. Güvenin bir sonucu olarak risk almaya hazır olma çalışanın rol dışı davranışlara yönelmesini sağlayabilir.

Örgütte güven ortamı çalışanın örgütteki iklim algılamalarını etkileyen önemli bir unsurdur. Örgüte ve amirine güveni olan astın değişime dönük yenilikçi davranışlarda bulunması için uygun bir ortamın olması ve kendisini psikolojik açıdan emniyette hissetmesi onun örgütteki alışılmış norm ve uygulamaları örgüt yararına gerekirse düzeltmek ve yenilemek için harekete geçmesini kolaylaştıran bir unsur olarak görülebilir. Proaktif ve yenilikçi davranışlara girişmekle çalışan örgüt içindeki statükoyu bir yerde zorlayarak doğrudan sorumluluğu üzerine almaktadır. Yenilikçi davranışlar salt iş ve işleyişle ilgili teknik bir konu olmayıp bu davranışlar işin sosyal yönünü de etkiler. Her ne kadar aksak ve kusurlu da olsa örgüt içindeki yerleşmiş pratikleri zorlamak her zaman örgüt içinde amir, tepe yöneticisi ve çalışma arkadaşları tarafından olumlu karşılanmayabilir. Yenilikçi çabalardaki başarısızlık astı hem fiziksel hem de duygusal açıdan zor durumlarda bırakabilir ve çalışanın benlik algısını zedeleyebilir. Çalışan kendisini ne kadar yetkin görse de örgütle ve yöneticisiyle güven ilişkisi içinde olması onun bu yetkinliğini ortaya çıkaracak durumsal bir faktör olabilmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre örgüte güven yenilikçi davranışlardaki değişimleri çalışanların öz-etkililik algılamaları, kurumda çalıştıkları süre ve amirleriyle ilişki süresi yanında doğrudan açıklayabilmiştir. Örgüt içinde güvenin kişilerin davranışlarını ne şekilde etkileyeceğini belirleyen bir etmen de ortamda

koşulların insan davranışı üzerinde ne derece belirleyici ve yönlendirici olduğudur. İnsan davranışını belli bir şekilde yönlendirmesi beklenen ve yapılması gereken davranışlara ilişkin açık ipuçları veren ortamlarda güvenin dolaylı etkisi söz konusu olabilirken, yapılacak davranışlara ilişkin açık ipuçları vermeyen belirsiz ortamlarda güvenin doğrudan etkileri beklenebilir (Dirks ve Ferris, 2001, s.461). Örgüt içinde değişime ve yeniliğe dönük faaliyetlerin de birçok yönden ve özellikle de doğuracağı sonuçlar bakımından genel olarak çalışanlara çok açık ipuçları sunmadığı söylenebilir. Yenilik ve değişime dönük faaliyetlerin doğası itibariyle taşıdığı belirsizlik nedeniyle örgütsel güvenin bu faaliyetler üzerinde doğrudan etkilerinin bulunması ortam koşullarındaki açıklık derecesiyle güvenin etkilerinin ortaya çıkması arasındaki kavramsal ilişki ile örtüşmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırılmasında kullanılan bir yaklaşım çalışanın bu davranışlarıyla ne hedeflediğidir. Çalışan örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yöneticisi ya da amiri gibi belli bir kişiye faydalı olmak istiyorsa bu belli bir kişiye dönük örgütsel vatandaşlık davranışdır. Şayet çalışan rol dışı davranışlarıyla örgüte yarar sağlamayı düşünüyor ve hedefliyorsa örgüte dönük örgütsel vatandaşlık davranışlarından söz edilebilir (Williams ve Anderson, 1991). Örgütteki işleyişi iyileştirmek için önerilerde bulunmak, gereksiz ve etkisiz süreçleri ortadan kaldırmak, yeni ve gelişmiş çalışma anlayış ve yordamlara işlerlik kazandırmak temelde örgüt yararına yapılan davranışlardır (Fuller ve diğ., 2006, s. 1092). Temelde örgüt yararına olan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarında çalışanın amiriyle değil de örgütle etkileşiminin ön plana çıkması beklenebilir. Çalışanın belli bir üstüyle etkileşiminin bir nevi göstergesi olan yöneticiye güven, örgüte güven değişkeninin aracılığıyla yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışını dolaylı olarak etkilemiştir. Yenilikçi davranışın hedefinde genel olarak örgüt olduğu için çalışanın örgüte güveni çalışanın üstüyle ilişkisine göre daha belirleyici olmaktadır. Bu bulgu güven Dirks ve Ferrin’le (2002) örtüşmektedir. Şöyle ki, Dirks ve Ferrin (2002) amirle güven ilişkisinin daha çok yapılan iş seviyesinde etkileri olacağını örgütsel liderliğe olan güvenin daha çok örgüte dönük sonuçlarının olacağını göstermişlerdir.



Sosyal mübadele ilişkilerinde çalışanın örgüt içinde ilişki halinde olduğu unsurları ayrı ayrı değerlendirip bunlardan elde ettiği ekonomik ve/veya sosyal kazanımlara karşılık verme ve bu kazanımları uzun vadeli olarak sürdürebilme düşüncesiyle belli bir geri ödeme yükümlülüğü içinde olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda sosyal mübadele teorisinin öngörüsü çalışanın örgütten elde ettiği kazanımların karşılığını yine örgüte yönelik bir takım rol dışı davranışlarıyla, amiriyle etkileşimleri sonucu elde ettiklerini yine amirine yönelik bir takım davranışlarla geri ödemesidir. Çalışmada elde edilen sonuçlar sosyal mübadele teorisinin genel varsayımıyla da örtüşmektedir. Şöyle ki, çalışanın örgütle etkileşiminin göstergesi olarak araştırmada kullanılan örgüte güvenin örgüte yönelik rol dışı davranışlardan sayılan yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi çalışanın amirle etkileşiminin etkisinden daha baskın olmuştur. Ancak, yapılan çalışmalar her zaman bu beklentilerle uyumlu sonuç vermemektedir. Karriker ve Williams (2009) örgüte bağlılık, algılanan örgütsel destek ve örgüte güvenle ölçülen çalışanın örgütle etkileşimi ile çalışanın örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki bulamadılar. Aryee ve arkadaşlarının (2002) çalışmasında örgüte güven ile örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışında ilişki bulunamadı. Karriker ve Williams (2009) çalışmalarında örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarını Williams ve Anderson'ın (1991) hazırladığı ölçeğe göre ölçmüşlerdir. Bu ölçekte belirtilen rol dışı davranışlar örgüt içinde normal işleyişin dışına çıkmayan genelde var olan örgütsel normlar ve düzenlemeler içinde kalınarak örgüte fayda sağlamaya dönük davranışlar olmaktadır

Bazı çalışmalarda (Karriker ve Williams, 2009; Bettencourt, 2004; Aryee ve diğ., 2002) çalışanın örgüte yönelik davranışlarında amirle etkileşimin örgütle etkileşimin önüne geçmesinde amirin asta olan psikolojik ve sosyal yakınlığı nedeniyle ast davranışları üzerinde amirle etkileşimin daha baskın bir etkisi olabileceği ileri sürülmektedir. Buna karşın, yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarında çalışanlar, örgütteki süreçleri ve işleyişi iyileştirmek ve geliştirmek için, örgüt içinde yerleşmiş norm ve alışkanlıkları değiştirmek üzere harekete geçerler. Bu durumda çalışan örgüt içinde alışılmış ve yerleşmiş olan

bir düzeni zorladığı için kişilerin örgüte bakış perspektifleri değişebileceği ve aldıkları risklerin daha da artabileceği düşünülebilir. Bunun sonucunda yenilikçi davranışlara girişen bir çalışan için amiri her zaman örgüt içindeki en belirgin öge olmayabilir.

Bettencourt (2004) sosyal mübadele teorisi çerçevesinde çalışanın amiriyle etkileşiminin göstergesi olarak lider-üye etkileşimi düzeyini ve çalışanın örgütle etkileşiminin göstergesi olarak örgütsel bağlılığın yeniliğe ve değişime dönük örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemiş, çalışanın amirle etkileşiminin örgüt içinde değişime dönük örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin çalışanın örgütle etkileşiminin göstergesi olarak modelinde kullandığı örgütsel bağlılıktan daha yüksek çıktığını göstermiştir. Bettencourt (2004) bir perakende zincirinde yaptığı çalışmada bu sonucun çıkmasının bir nedeni olarak perakende zincirlerinin kendine özgü durumlarına ve perakende zincirlerindeki mağaza müdürlerinin çalışanlarına olan yakın konumuna dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, Aryee ve diğ. (2002) örgüte dönük vatandaşlık davranışlarında amire güvenin anlamlı etkileri olurken örgüte güvenin etkilerinin belirgin olmamasını örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için kullandıkları ölçeklerdeki ifadelerle bağlamaktadırlar. Buna göre kullandıkları ölçeklerde çalışanın davranışlarını yönlendirdiği hedef olarak örgütün geneli yanında çalışanın bağlı olduğu departmanın da yer alması sonucu çalışanın gözünde amirin daha belirgin bir hale gelmiş olabileceğini ileri sürmektedirler.

Bettencourt (2004) örgütle çalışan arasındaki sosyal mübadeleyi ölçmek için örgüte bağlılığı kullanmıştır. Ancak, yapılan çalışmalar örgüte bağlılığın değişime ve yeniliğe dönük proaktif davranışların etkili bir tahminleyicisi olduğunu göstermemektedir. Nitekim Parker ve diğ. (2006) duygusal örgüte bağlılığın proaktif davranışlar yerine örgütteki norm ve düzen içinde kalınarak yapılan rol dışı davranışlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Lee (2008) çalışmasında örgüte güvenin yenilikçi davranışlar üzerinde örgüte bağlılığın ötesinde etki yaptığını göstermiştir.

Bettencourt'un (2004) çalışmasından farklı olarak bu çalışmada çalışanın örgütle etkileşiminin göstergesi olarak örgüte güven kavramı kullanılmış, yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarının tahminlenmesinde çalışanın örgüte güveni çalışanın amirleriyle güven temelinde etkileşimlerinin üzerinde etki yapmıştır. Bu durumda örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarının göreceli olarak daha çok risk ve belirsizlik taşıdığı, çalışanın davranışlarına yön vermede amirleriyle etkileşimin de ötesinde örgütün geneline dönük güven algısının olması önem taşımaktadır. Çalışan yenilikçi ve değişime yönelik girişimlerinin takdir göreceğine, örgüt tarafından destekleneceğinden emin olmak isteyebilir. Ayrıca, çalışanın iş güvenliğiyle ilgili ve örgüte ilişkin diğer şüpheleri varsa örgüt yararına faaliyetlerden ve özellikle daha riskli olabilecek değişime ve yeniliğe dönük rol dışı faaliyetlerden geri durabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını inceleyen çalışmalarda bazen birbiriyle tutarlı sonuçlar alınmamasının bir nedeni olarak örgütsel vatandaşlık davranışları olgusunun çok geniş ve kapsamlı bir yapı olarak incelenmesinin ortaya çıkardığı belirsizlik ve kavram karmaşası gösterilebilir (Van Dyne ve diğ., 1995). Bazı çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları örgütte yerleşmiş düzen ve alışkanlıkları zorlayan rol dışı davranışlar olarak ele alınmış öte yandan bazı çalışmalarda ise örgütsel vatandaşlık davranışları örgütteki mevcut norm ve düzene bağlı kalınarak sergilenen rol dışı davranışlar olarak incelenmiştir (Podsakoff ve diğ., 2009). Karriker ve Williams (2009), Aryee ve diğ. (2002) ve bu çalışmanın bulgularındaki fark yapılacak çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının nasıl kavramsallaştırıldığı ve ölçüldüğünün önemine işaret etmektedir.

Amirle çalışanın etkileşiminde amirle çalışan arasındaki psikolojik yakınlığın yanında amirin çalışanın rol dışı davranışlarına bakışının da önemli olduğu ileri sürülebilir. Bu bakımdan çalışmada çalışanların örgütle etkileşim unsuru olarak ele alınan örgüte güvenin çalışanların amirleriyle etkileşimlerinin önüne geçmesinin bir nedeni olarak çalışanın amirle etkileşimi neticesi elde ettiklerini genellikle rol içi iş performansı göstererek karşılık vermek istemesi olarak

gösterilebilir. Amirin örgüt içindeki konumu ve başarısı özellikle astlarının rol içi yani işlerinde gösterdiği performansla yakından ilgilidir. Bu açıdan amir için çalışanın işteki performansı çalışanın örgüt içindeki en öne çıkan davranışları olmaktadır. Amirlerin astlarından üstün bir iş performansı beklentilerinin olması göz önünde tutulursa amirle etkileşim de rol içi performansın daha uygun bir geri ödeme aracı olacağı beklenebilir (Wayne ve diğ., 2002; Wayne ve diğ., 1997; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Özellikle örgüte yönelik yenilikçi ve proaktif rol dışı davranışlarda durum farklıdır. Amirlerde bazen mevcut düzenin bir parçası olup zaman zaman alışılmış olanın değiştirilmesi ve yenilenmesi girişimlerinde çalışanların önünde engel olabilir. Ayrıca, yenilikçi ve değişime dönük davranışların her zaman amirler tarafından takdir edilmediği, amirin çalışanın bu davranışlara yaptığı nedensellik yüklemelerinin çalışanlarının yenilikçi ve proaktif davranışlarını değerlendirmede etkili olabileceği gösterilmiştir (Grant ve diğ., 2009). Ancak çalışanın yenilikçi davranışlara girişmesinde amirleriyle özellikle güven temelinde etkileşim kurmaları onlara tepe yönetimine erişebilme gibi fırsatlar vererek örgütteki meseleleri daha geniş bir perspektiften görmelerini ve tepe yönetiminin istek talep ve kısıtlarını anlama olanağı sağlayabilir. Çalışmanın bulguları bu yönüyle de kişilerin iş sahaları dışındaki oynadığı rolleri kapsayan bağlamsal performansın yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğiyle ilgili literatürle de uyumaktadır. Yöneticilerin yönetim tecrübesi arttıkça bağlamsal performansla daha fazla değer vermektedirler. Yüksek düzeyde yönetsel işlerden sorumlu yöneticiler için rol dışı davranışlar daha fazla önemli olurken astın bir kademe üstünde olan yöneticiler çalışanın kendi görev tanımı içinde olan işlerdeki performansına daha fazla önem vermektedir (Befort ve Hatrup, 2003). Bu çalışmada da tepe yönetimiyle daha yakından ilgili bir kavram olan örgüte güven olgusu bağlamsal performans kapsamında sayılabilen yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etki yaparken, astın yöneticiye güveni yenilikçi davranışlar üzerinde dolaylı etki yapmıştır.

Motivasyondaki beklenti teorileri çerçevesinden ele alındığında yapılan araştırma sonuçları yenilik ve değişime dönük rol dışı davranışların her ne

kadar kişilerin kendi başlarına hareket ederek ortaya koydukları davranışlar gibi görünse de aslında örgütsel bağlamdan tam anlamıyla bağımsız olmadığıdır. Şöyle ki, kişiler belli bir değişim için sorumluluk almadan önce böyle bir girişimin olası sonuçlarını ve bu girişimlerde başarılı olup olamayacaklarını tartarlar (Morrison ve Phelps, 1999). Örgüt içinde güvenin olması yenilikçi davranışların örgüt tarafından adaletli bir şekilde takdir edilip karşılık göreceği beklentisini doğurabilir. Bu durumda çalışan örgüt yararına bir takım rol dışı davranışlara girişme konusunda daha istekli olabilir.

Çalışmanın bir önemli sonucu da güven olgusunun örgütlerde insan kaynağının potansiyelinden daha etkin ve verimli yararlanılmasında önemli bir unsur olduğunu göstermesidir. Özellikle kişilerin öz-etkililik algılarının yanında örgüt içinde güvenin yenilikçi davranışların açıklanmasında ek katkı sağlaması insan kaynağı potansiyelinin örgütlerin yararına kullanılmasında örgüt içinde güvenin harekete geçirici bir unsur olabileceğini göstermektedir. Bu durum, örgütlerin daha etkin ve verimli çalışmaları için örgüt içinde güven oluşturulması ve desteklenmesinin önemine işaret etmektedir.

Örgüt içinde yenilik ve yenilikçilikle ilgili literatür incelendiğinde yenilik süreci kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenen bir süreç olarak nitelenmektedir. Bu çalışmada örgüt içinde güvenin çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyebilen durumsal bir etmen olduğunu göstermektedir. Buna göre örgütte güven kültürü ve güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması örgütün içinde ürün ve süreçlere ilişkin yenilikçi davranışları arttırması beklenebilir.

Çalışmanın uygulayıcılar ve örgütler için pratiğe dönük sonuçlarına bakıldığında, çalışmada ast ve üst arasındaki etkileşimlerde yöneticilerin güven oluşturmada atacakları adımların önemli olduğunu, bu davranışların daha genel olarak örgüte güven yoluyla dolaylı olarak yenilikçi davranışları etkilediği görüldü. Bu bakımdan tepe yönetimi açısından çalışanların örgüt içindeki potansiyellerinden yararlanmada örgütteki yapı işleyiş ve kültürün güveni desteklemesinin katkı sağlayabileceği beklenebilir. Örgütsel adalet, örgütsel

destek ve evrensel prensiplerle işleyen insan kaynakları uygulamaları çalışanların örgüte güvenlerini etkileyerek örgüt içinde yapıcı değişim ve geliştirme faaliyetlerine girişimler önündeki engelleri azaltabilir. Çalışanın tepe yönetimine ve örgütün değişik unsurlarına erişimini ve iletişimini kolaylaştıran mekanizmaların oluşturulması örgüt içinde güveni desteklerken çalışanın örgüt içindeki işleyiş ve süreçlerle ilgili sesini duyurabilme fırsatı sağlar. Ancak, örgüt içinde göz önünde alınması gerekebilecek bir olasılık da güvene dayalı ilişkilerin sonucu çalışanların örgüt içindeki mevcut işleyiş zorlamasının beraberinde koordinasyon zorlukları ve tepe yönetiminin gereksiz bilgi yükünü de artırabilme gibi olumsuz yan sonuçlar doğurabileceğidir.

Firmalar için yenilikçilik ve uzun dönemde çevreye uymaya dönük bir bakış stratejik yönetimin sahasına giren konulardandır. Bu durumda çalışanın firma süreçlerini ve firmada yapılan işleri sorgulaması özellikle uzun vadede firmanın çevreye uyumu açısından önem taşımaktadır. Firma tepe yönetiminin ortaya koyduğu stratejiler her zaman olduğu gibi ilk halleriyle uygulamaya konamaz ve bazı durumlarda bu strateji ve taktikler üzerinde gerekli düzeltmelerin ve gözden geçirmelerin yapılması gerekebilir. Bu stratejilerin hayata geçirilmesinde önemli bir unsur da çalışanlardır. Örgüte güven çalışanların stratejik kararlarla ilgili seslerini duyurmaları için teşvik edici olabilir. Firmalar için örgüt içinde güven çevreye uyumlu stratejiler oluşturmak ve bu stratejilerin hayata geçirilmesinde astların desteğini ve fikirlerini almak bakımından işlevsel olabilmektedir.

Çalışma bulgularının değerlendirilmesiyle ilgili olarak sosyal, ekonomik ve kültürel çevrede örgüt içinde güven ilişkilerini ve bunun sonucu kişilerin davranışlarını etkileyen bazı gelişme ve değişimler görülebilir. 21. yüzyılın başlarındaki Türkiye'nin sanayileşme yolunda hızlı bir ekonomik ve sosyal değişme sürecinden geçmekte olması, Avrupa Birliği üyeliği sürecinin başlaması, bireyciliğin daha fazla teşvik edilen bir değer olması, sosyal bağların giderek zayıflamaya doğru gitmesi, kentleşmenin artması gibi eğilimler özellikle kurumsallaşmanın teşvik edilmesini, örgütlerin kurumsal olarak önemini arttırmıştır. Kişiler arasında sosyal bağlar zayıfladıkça bu bağların yerini

kurumsal yapılar doldurmaktadır. Bu sosyal ve kültürel değişikliklerden çalışanların işlerine ve örgütlerine bakış ve yaklaşımları da etkilenebilmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar için örgüt içindeki etkileşimlerde kişisel etkileşimlerin yerine kurumla etkileşimler ve kurumsal temelli etkileşimler daha belirgin bir faktör olabilmektedir.

Zaman zaman yaşanan ekonomik krizler ve darboğazlar çalışanların işlerine ilişkin tehdit algılamalarını ve örgüt içindeki tavır ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Örgüt içinde güven çalışma hayatındaki olası tehditleri hafifleterek çalışanın daha geniş bir alanda hareket etmesi için kendisini psikolojik olarak emniyette hissedebileceği bir ortam sağlayabilir.

#### *Çalışmanın katkıları*

Çalışmanın özellikle en önemli katkısı görece olarak daha az incelenmiş olan örgüt içinde yapıcı değişiklik ve iyileştirmeler için örgütteki mevcut işleyiş ve düzeni zorlayan proaktif nitelikteki örgütsel vatandaşlık davranışlarını (McAllister ve diğ., 2007; Grant ve Ashford, 2008) sosyal mübadelenin temel öğelerinden biri sayılan teorisi örgüt içinde güven kavramıyla ilişkilendirerek ele almış olmasıdır.

Araştırma bulguları örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili modellerde bu davranışların nasıl kavramsallaştırıldığı ve ölçüldüğünün araştırma sonuçlarını etkileyebileceğine işaret etmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ele alınmasında örgüt içinde çalışanın bu davranışlardaki temel hedef ve yaklaşımlarının da dikkate alınmasını vurgulamaktadır. Çalışmada ele alındığı gibi örgütteki norm ve işleyiş zaman zaman örgüte fayda sağlamak üzere karşısına alan ve bunları zorlayan yenilikçi davranışlarda çalışanın örgüt içinde amirleriyle etkileşimleri gibi kişisel ilişki temelli etkileşimler yerine çalışanın genel olarak örgüte olan güveni ile ortaya koyduğu sistem veya kurumsal temelli etkileşimlerin öne çıkabileceği ortaya konmuştur. Bu durumda özellikle yenilikçi davranışlar gibi risk taşıyan davranış ve girişimlerde alan teorisi çerçevesinde

amirin yakınlığından dolayı çalışan davranışları üzerinde baskın bir faktör olarak etkili olacağı argümanının gözden geçirilmesi gerekebilmektedir.

Çalışmanın örgüt içinde güven literatürüne de çeşitli açılardan katkıları olmuştur. Örgüt içinde en önemli kişiler arası güven ilişkisi olan çalışanın amirle güven ilişkisinde amirin güven oluşturmadaki rolü ve konumundan dolayı güvenilirliğini gösteren davranışlarda bulunmasıyla lider-üye etkileşimi düzeyi arasındaki kavramsal yakınlık bu çalışmada faktör analizleriyle de teyit edilmiştir. Amirin güvenilirlik davranışlarıyla çalışana yakınlık göstermesi ve yetki devretmesi gibi atacağı bir takım adımlar sosyal mübadele çerçevesinde amir tarafından karşılıklı alışverişlerde çalışanlara aktarılabilen bir değer olarak görülebilir. Bu durumda sosyal mübadele teorisi içinde güvenin kavramsal olarak öne çıkan rolü (Blau, 1964) ampirik açıdan da gösterilmiş olmaktadır. Özellikle sosyal mübadele sürecinde güven tarafların olumlu beklentilerini etkileyici ve işleyişi kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Bunun yanında çalışanın yöneticisiyle güven ilişkisinin önemli bir unsuru olan yöneticinin güven oluşturmaya yönelik davranışları kendi başına alışverişe konu olan bir değer olabilmektedir. Bu açıdan sosyal mübadele ile ilgili çalışmaların kavramsallaştırılması ve ölçülmesinde yöneticinin güvenilirlik davranışları yerinde olabilir.

Çalışmada birbiriyle ilişkili olan amirle güvenilirlik temelli etkileşim ve çalışanın örgüte güveni arasında yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme bakımından aracılık ilişkilerinin ortaya konması çalışmanın önemli bir diğer bulgusu olmuştur. Çalışanın ilk amiriyle güven ilişkilerinin yenilikçi davranışları örgüte güven yoluyla dolaylı olarak etkilediği gösterilmiştir. Çalışanın amirle güvene dayalı etkileşimlerinin örgüte güven yoluyla çalışanın örgüt içindeki davranışlarına yön vermesi örgüt içinde güvenin farklı boyutlarda ele alınmasının etkilerinin farklı olabildiğini göstermiştir.

Yenilikçi davranışların ortaya konmasında kişisel faktörlerin yanında lider ve örgütle ilgili durumsal faktörlerin de etkili olmasından hareketle çalışmanın



güven literatürüyle ilişkili bir diğer katkısı örgüt içinde güvenin özellikle yenilik süreçlerinde çalışanın aktif olarak katılımını sağlamaya dönük önemli bir durumsal faktör olabileceğini göstermesidir. Bu yönüyle çalışma güvenin örgüt içinde yenilikçi davranış ve yenilikçi fikirler ortaya koyma ve uygulama süreçlerinde önemli rol oynayabileceğini gösteren önceki literatürü (Clegg ve diğ., 2002; Lee, 2008; Ellonen ve diğ., 2008) teyit etmektedir.

### *Çalışmanın kısıtları*

Özellikle örgüt içinde yenilikçi davranışları inceleyen çalışmalarda önemli bir mesele kişilerin yenilikçiliğine ilişkin tutum ve davranışlarının yine kişilerin kendi bildirimlerine dayalı olarak tespit edilmeye çalışılmasıdır (Anderson ve diğ., 2004, s.167). Verilerin bu şekilde tek kaynaktan sağlanması sonucu ortaya çıkabilecek yanlılık bu çalışmanın en öne çıkan bir metodolojik sorunudur. Bununla birlikte kişilerin proaktif nitelikte olan davranışlarını kendileri dışındaki amir ve çalışma arkadaşlarının değerlendirmesine dayalı olarak ölçmenin de beraberinde getirdiği sorunlar olabilmektedir. Çalışanların yenilikçi ve proaktif rol dışı davranışlarını değerlendiren amirler bu değerlendirmelerde yanlı olabilirler. Kişilerin gözetim altında olduklarını belli bir değerlendirme sürecinden geçtiklerini hissetmeleri sonuçları etkileyebilmektedir. Amirin örgüt içindeki işleyiş ve normları zorlayan çalışanlara karşı tutumları da değerlendirmeleri etkileyebilir (Parker ve diğ., 2006).

Verilerin sadece çalışanların algılamalarına dayalı toplanmasından kaynaklanan tek kaynaktan veri toplamanın çalışma modelini ne derece etkileyebileceğini görmek için Podsakoff ve Organ'ın (1986) da önerdiği şekilde Harman tek faktör analizi yapıldı. Analiz sonucu verilerin sadece çalışanların bildirimlerine dayalı toplanmasının istatistiksel anlamda problem oluşturmadığı gösterilmiştir. Ancak, bu sonuç verilerin tek kaynaktan sağlanmasıyla ilgili sıkıntıların tamamen giderildiği anlamına gelmemektedir.

Spector (1994, 2006) sosyal araştırmalarda tek kaynaktan veri toplanması sorunu üzerinde gereğinden fazla durulduğunu ileri sürmektedir. Yapılan ampirik çalışmalarda tek kaynaktan veri toplanmasının araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkileri öyle beklendiği gibi şişirmedeği gösterilmiştir (Crampton ve Wagner, 1994). Spector (1994, 2006) tek kaynaktan elde edilmiş veriler içeren çalışmaların da belli başlı değişkenler arasındaki ilişkileri göstermesi bakımından göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Verilerin sadece çalışanların algılama ve değerlendirmelerine dayalı olarak elde edilmesi değişkenler arasında aracılık ilişkilerinin bulunması ihtimalini azaltan bir etmendir. Bu çalışmada ulaşıldığı gibi değişkenler arasında tam bir aracılık ilişkisinin olması yani aynı veri kaynağından elde edildiği halde bağımsız değişken aracı değişken ile bir arada model içine alındığında bağımlı değişken üzerinde etkili olmamaktadır. Böylesi bir etkinin bir çalışmada elde edilmesi o çalışmanın güçlü bir noktası olarak görülebilir (Harris ve diğ., 2007, s. 103).

Çalışmanın değerlendirilmesinde göz önünde tutulması gereken bir diğer nokta da çalışmanın ilişkisel bir tarama çalışması olması nedeniyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında sebep-sonuç ilişkilerine ulaşıldığının ileri sürülemeyeceğidir.

#### *Gelecekteki çalışmalar için öneriler*

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda güvenin yenilikçi davranışları örgüt içinde hangi mekanizmalarla etkilediği incelenebilir. Özellikle güven ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide astın psikolojik olarak güçlendirilmesi, sorumluluk duygusu, yenilikçi iklim algıları etkili olabilir. Yenilikçi çalışmalar örgüt içi çatışma ve güç oyunları ile da ilgili olabileceği için güven ve örgüt içinde çatışma ve örgüt içinde politik davranış algılamalarını kapsayan modeller kurulabilir.

Bu çalışmada örgüte ve amire güvenle ilgili değişkenlerin yanında yenilikçi davranışlara etkisi olabilecek genel öz-etkililik algısı modelde kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Kişilerin öz-etkililik algıları yanında proaktif kişilik özelliği gibi kişilik özellikleriyle değişime açıklık, gelecek yönlülük gibi değer yargıları modellerde kullanılabilir.

Güven gibi sisteme güvensizliğin de yenilikçi davranışlarda itici bir unsur olabileceği dikkate alınarak özellikle örgüt içinde güvenin düşük güvensizlik/yüksek güven aralığında tek boyutlu bir değişken olarak değil de Lewicki ve arkadaşlarının (1998) da önerdiği şekilde iki kutuplu bir model içinde yüksek güven/yüksek güvensizlik ve düşük güven/düşük güvensizlik boyutlarını da içerecek şekilde incelenmesi güvenin yenilik süreçlerindeki açıklayıcı gücünü arttırabilir. Güven ve güvensizliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkilerinin aynı anda incelendiği modellere özellikle örgüt içi politik davranış ve etkileme süreçlerinin dahil edilmesiyle güçlü modeller oluşturulabilir.

Yöneticinin güven oluşturma davranışlarında yöneticinin imaj yönetimi kaygılarının da etkili olabileceği dikkate alındığında, çalışanın yöneticinin davranışlarına ilişkin atıflarının düzenleyici ya da aracı rolünün incelenmesi çalışan davranışlarında yöneticiyle güvene dayalı etkileşimlerin etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. A., Cingöz, A., Oflazer-Mirap, S. (2009). Lider-üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s.379-386), 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Aktouf, O. (1992) Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism. *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1*. Ankara: Nobel.
- Abrams, L. C., Cross,R., Lesser,E. ve Levin, D. Z. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Albrecht, S. L. (2002). Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynism Toward Change. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 320-343.
- Albrecht, S. (2006). The Direct and Endirect Influence of Organizational Politics on Organizational Support, Trust and Commitment. E. Vigoda-Gadot ve A. Drory(Ed.). *Handbook of Organizational Politics* (s. 107-121). Cheltenham, İngiltere: Edward Edgar.
- Albrecht, S. L. ve Travaglione A. (2003). Trust In Public Sector Senior Management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.
- Ambrose, M. L. ve Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice,

- Perceived Organizational Support and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Ferris, G. R. ve Goka, H. (2004). A Social Conceptualization of Trust and Accountability in Organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 47-65.
- Andersen, J. A. (2004). Trust in Managers, A Study of Why Subordinates Trust Their Managers. D. Williamson, M. Wood, P. Case, R. Bolden, A. Marturano, ve J. Gosling (Ed.). *Leadership Refrains. Encounters, Conversations, Enchantments. Studying Leadership: 3<sup>rd</sup> International Workshop 15-16 December 2004*. Erişim: 28.Temmuz.2005. <http://centres.exeter.ac.uk/cls/documents/leadership-refrains.pdf>
- Anderson N., De Dreu C. K. W. ve Nijstad B. A. (2004). The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-Of-The-Science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Appelbaum, S. H. ve Hare, A. (1996). Self-efficacy as a Mediator of Goal Setting and Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 33-47.
- Arı, G. S. (2003a). *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arı, G. S. (2003b). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Dergisi*, 17-36
- Arslan, M. (2005). *İş ve Meslek Ahlakı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*, 2 (3), 160-173.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.

- Aryee, S. ve Chen, Z. X. (2006). Leader–member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Aryee S, Budhwar P. S. ve Chen Z. X. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Ashford S. J., Lee C. ve Bobko P.(1989). Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-based Measure and a Substantive Test. *Academy of Management Journal*,32(4),803-829.
- Atkinson, S. ve Butcher D. (2003). Trust in Managerial Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Atuahene-Gima K. ve Li H. (2002). When does trust matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66(3), 61-81.
- Atwater, L. E.(1988). The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior. The Suprising Impact of Subordinate Trust. *Group & Organization Studies*, 13(3), 290-310.
- Aykan E. (2007). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, 159-170.
- Axtell, C.M., Holman, D. J., Unsworth K.L., Wall, T. D., Waterson, P.E. ve Harrington, E. (2000). Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Baard, P. P., Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Satisfaction and Well- Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

- Bachmann, R. (2003). Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization: A Conceptual Framework. B. Nooteboom, ve F. Six (Ed.). *The Trust Process in Organizations; Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development* (s. 58-74). Cheltenham, İngiltere: Edward Edgar.
- Baer, M. ve Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Baldwin, M. W. (1992). Relational Schemas and the Processing of Social Information. *Psychological Bulletin*, 112(3), 461-484.
- Bandura, A. (1995). Exercise of Personal and Collective Efficacy in Changing Societies. A. Bandura (Ed.). *Self-Efficacy in Changing Societies* (s.1-45). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bandura A. ve Cervone D.(1983). Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1017-1028.
- Barney, J. B., ve Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190
- Baron, R. B. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002) *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Basim, H. N., Korkmazyürek, H. ve Tokat, A. O. (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.

- Basu, R. ve Green, S. G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology, 27*(6), 477-499.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Bateman, T. S. ve Crant, J.M.(1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 103-118.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal, 39* (6), 1538-1567.
- Befort, N. ve Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied Human Resources Management Research, 8*(1), 17-32.
- Bernscheid, E. (1994). Interpersonal Relationships. *Annual Review of Psychology, 45*, 79-129.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Direct and Moderating Influence of Goal Orientation. *Journal of Retailing, 80*, 165-180.
- Bews, N. ve Rossouw, D. (2002). Contemporary Organisational Change and The Importance of Trust. *SA Journal of Industrial Psychology, 28*(4), 2-6.
- Bhal, K. T. (2006). LMX- Citizenship Behavior Relationship: Justice as Mediator. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(2), 106-117.
- Bhattacharya, R., Devinnney, T. M. ve Pillutla, M. M. (1998). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Journal, 23*(3), 459-472.



- Bies (2001) Interactional (In)justice. The Sacred and the Profane. In Advances in Organizational Justice. J. S. Greenberg(Ed.). *Advances in Organizational Justice* (s. 89-118). Palo Alto, CA, ABD: Stanford University Press.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Blunsdon, B. ve Reed, K. (2003). The Effects of Technical and Social Conditions on Workplace Trust. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 12-27.
- Bijlsma K. M. ve Van De Bunt G. G. (2003). Antecedents of Trust in Managers: "A Bottom Up" Approach. *Personnel Review*, 32(5), 638-664.
- Bijlsma-Frankema K. ve Costa, A. C. (2005). Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology*, 20(3), 259-282.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A. ve Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bottom, W. P., Holloway, J., Miller, G. J., Mislin, A. ve Whitford, A. (2006). Building a Pathway to Cooperation: Negotiation and Social Exchange Between Principal and Agent. *Administrative Science Quarterly*, 51, 29-58.
- Börü, D. (2001). "Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım ", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 23-26 Mayıs 2001, Silivri, İstanbul, s.189
- Börü, D. ve Güneşer B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 135-156.
- Brandes, P., Dharvadkar, R. ve Wheratley, K. (2004). Social Exchanges within Work Organizations and Work Outcomes; The importance of local and global exchanges, *Group & Organization Management*, 29(3), 276-301.
- Branzei, O., Vertinski, I. ve Camp li, R.D. (2007). Culture-Contingent Signs of Trust in Emergent Relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 61-82.

- Brashear, T., Boles, J. S., Bellenger, D. N. ve Brooks, C. M. (2003). An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales-Manager Salesperson Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brockner J. (2002). Making Sense of Procedural Fairness: How High Procedural Fairness Can Reduce or Heighten The Influence of Outcome Favorability. *Academy of Management Review*, 27(1), 58-76.
- Brockner, J. ve Siegel, P. (1996). Understanding the Interaction Between Procedural Justice and Distributive Justice The Role of Trust. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.) *Trust in Organizations; Frontiers of Theory and Research* (s. 390-413). Thousands Oaks, ABD: Sage Publications.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. ve Martin, C. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. ve Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Brower, H. H., Lester S., Korsgaard M. A. ve Dineen B. R. (2009). A Closer Look at Trust in Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327-347.
- Brown, S. P., Chalagalla, G. ve Ganesan, S. (2001). Self-Efficacy as a Moderator of Information-Seeking Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1043-1051.
- Butler, J. K. Jr. (1991) Toward Understanding and Measuring Trust: Evolutions of Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.

- Butler, J. K. Jr., Cantrell, S. ve Flick, R. J. (1999). Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust, and Self-Satisfaction in Self-Managed Work Teams. *Organization Development Journal*, 17(1), 13-28.
- Büssing, A. (2002). Trust and Its Relation to Commitment and Involvement in Work and Organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 36-42.
- Caldwell, C. ve Clapham, S.E. (2003) Organizational Trustworthiness: An International Perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, 349-364.
- Campbell, C. R. ve Swift, C. O. (2006). Attributional Comparisons Across Biases and Leader-Member Exchange Status. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 393-408.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66.
- Cardona P. ve Elola A. (2003). Trust in Management: The Effect of Managerial Trustworthy Behavior, Working Paper No. 496, University of Navarra, Şubat 2003. Erişim: 21. Ağustos. 2006.  
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0496-E.pdf>
- Cardona P., Lawrence B. S. ve Bentler P. M. (2004). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management*, 29(2), 219-247.
- Cervone, D. (2000). Thinking About Self-efficacy. *Behavior Modification*, 24 (1), 30-56.
- Chan, K. W., Huang, H. ve Ng, P. M. (2008) Managers' Conflict Management Styles and Employee Attitudinal Outcomes: The Mediating Role of Trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 277-295.
- Chen, C. C., Chen, Y-R. ve Xin, K. (2004). Guanxi Practices and Trust in Management: A Procedural Justice Perspective. *Organization Science*, 15(2), 200-209.

- Chen G., Gully, S. M. ve Eden D. (2001) Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Chen, Z. X., Aryee, S. ve Lee, C. (2005). Test of a Mediation Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 457-470.
- Chen C-H. V., Chang, W-C. ve Hu, C-S. (2008) The relationship between Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support, and Organizational Citizenship Behavior-A Case Study of Nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- Chiaburu, D. S. ve Baker, V. L. (2006). Extra-role Behaviors Challenging The Status-quo: Validity and Antecedents of Taking Charge Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 620-637.
- Chiaburu, D. S. ve Lim, A. S. (2008). Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 83, 453-467.
- Child, J. ve Möllering, G. (2003). Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment. *Organization Science*, 14(1), 69-80.
- Choi, J. N. (2007). Change- Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484.
- Chowdhury, S. (2005). The Role of Affect- and Cognition- Based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues*, XVII (3), 310-326.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. ve Parker, G. (2002). Implicating Trust in the Innovation Process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422.
- Cohen, A. (2007). One Nation, Many Cultures; A cross- cultural study of the relationship between personal cultural values and commitment in the

- workplace to in-role performance and organizational citizenship behavior. *Cross-Cultural Research*, 41(3), 273-300.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L.S. (2003). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. Mahwah, New Jersey, A.B.D.: Lawrence Earlbaum.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). The Role Of Justice In Organizations: A Meta Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S.Jr. ve Harris, S. C. (2002). The Workplace Social Exchange Network. A Multilevel Conceptual Examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve Lepine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Connell, J., Ferres, N. ve Travaglione, T. (2003). Trust in the Workplace. *Journal of Mangement Research*, 3(3),113-118.
- Conway, J. M. ve Huffcut, A. I (2003). A Review and Evaluation of Explanatory Factor Analysis Practices in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 6(2), 147-168.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Costa, A. C. (2003) Work Team Trust and Effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.

- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G. ve Kureshov, V. A. (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A cross-cultural comparison. *Journal of Business and Psychology*, 21 (2), 273-291.
- Costigan, R. D., Insigna, R. C., Krana, G., Kureshov, V. A. ve Ilter, S. S. (2004). Predictors of Employee Trust of Their CEO: A Three-Country Study. *Journal of Managerial Issues*, XVI(2), 197-216.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). Changing Employee Attitudes; The Independent Effects of TQM and Profit Sharing on Continuous Improvement Orientation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 57-77.
- Craig, S. B. ve Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- Crampton, S. M. ve Wagner Iii, J. A. (1994). Percept-Percept Bias in Microorganization Research: An Investigation: An Investigation of Prevalence and Effect. *Journal of Applied Psychology*, 79, 67-76.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Cropanzano, R. ve Mitchell M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Curral, S. C. ve Inkpen, A. C. (2002). A Multi-Level Approach to Trust in Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 479-495.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve Davranış*. 11.Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Daley, D. M. (1991) Management Practices and the Uninvolved Manager: The Effect of Supervisory Attitudes on Perceptions of Organizational Trust. *Public Personnel Management*, 20(1), 101-112.
- Damanpour, F. (1991) Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

- Das, T. K. ve Teng B.-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Das T. K. ve Teng B.-S. (2004). The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85-116.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader- Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- De Cremer, D. (2003). Why Inconsistent Leadership Regarded as Procedurally Unfair: The Importance of Social Self-Esteem Concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33, 535-550.
- De Cremer, D. (2004). The Influence of Accuracy as a Function of Leader's Bias: The Role of Trustworthiness in the Psychology of Procedural Justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(3), 293-304.
- De Cremer, D. ve Van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a Function of Leader Self-sacrifice, Trust, and Identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- Deci, E. L., Connell, J. P. ve Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 580-590.
- De Jong, J. P. J. ve Den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Deluga, R. J.(1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.

- Deluga, R. J. ve Perry, J. T. (1991). The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness With Leader-Member Exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Den Hartog, D. (2003). Trusting Others in the Organization. B. Nooteboom ve F. Six (Ed.). *The Trust Process in Organizations; Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development* (s. 125-146). Cheltenham, İngiltere: Edward Edgar.
- Den Hartog, D.N., Shippers, M. C. ve Koopman, P. L. (2002). The Impact of Leader Behaviour on Trust in Management and Co-Workers. *South African (SA) Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 29-34.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869-884.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 818-834.
- Dietz, G. ve Den Hartog, D. N. (2006). Measuring Trust Inside Organizations. *Personnel Review*, 35 (5), 557-588.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.
- Dobni C. B. (2008). Measuring Innovation Culture in Organizations. The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.



- Doney, P. M., Cannon, J. P. ve Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Dooley, L., ve O'sullivan, D. (2001). Structuring Innovation: A Conceptual Model and Implementation Methodology. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), 177-194.
- Dougherty, D. ve Heller, T. (1994). The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firms. *Organization Science*, 5(2), 200-218.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Dunn, P. (2000). The Importance of Consistency In Establishing Cognitive-Based Trust:A Laboratory Experiment. *Teaching Business Ethics*, 4, 285-306.
- Early, P. C. (1986). Trust, Perceived Importance of Praise and Criticism, and Work Performance: An Examination of Feedback in the United States and England. *Journal of Management*, 12(4), 457-473.
- Eisenberger, R., Fasolo P. ve Davis-Lamostra, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ellis K. ve Schockley-Zalabak P. (2001) Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relation to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. ve Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.

- Elsbach K. D. ve Eloffson G. (2000). How the Packaging of Decision Explanations Affects Perceptions of Trustworthiness. *Academy of Management Journal*, 43(1), 80-89.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F. Erdem (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven* (s.153-182). Ankara: Vadi Yayınları.
- Ergeneli, A. ve Arı, S. G. (2005) Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 121-148.
- Ergeneli, A., Arı, S. G. ve Metin, S. (2007). Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Ertenü, B. (2007). Takımlarda Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler: Kişisel Özellikler, Lider Davranışı ve İklim. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, 273-283.
- Ertürk, A. (2007). Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 257-270.
- Ertürk, A. (2008). A Trust-based Approach to Promote Employee's Openness to Organizational Change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.
- Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Fairholm M. R. ve Fairholm G. (2000). Leadership Amid the Constraints of Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 102-109.
- Ferres, N. ve Travaglione, T. (2003) The Development and Validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies. APROS Meksika' da (2003) sunulmak üzere hazırlanmışbilidiri. Erişim: 02.09.2005.  
<http://desin.uamc.org/apros/papers/029.pdf>

- Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2005). The Effect of Future Redeployment on Organizational Trust. *Strategic Change*, 14, 77-91.
- Fichman, M. (2003) Straining Towards Trust: Some Constraints on Studying Trust in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 133-157.
- Flaherty K. E. ve Pappas J. M. (2000). The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XX(4), 271-278.
- Frese, M. Kring, W., Soose, A. ve Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37-63.
- Frese, M., Teng, E. ve Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to Improve Suggestion Systems: Predicators of Making Suggestions in Companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155.
- Frost, T., Stimpson, D. V. ve Maughan, M. R. (1978). Some Corelates of Trust. *Journal of Psychology*, 99, 103-108.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Londra: Penguin Books.
- Fuller, J. B. ve Marler, L. E. (2009). Change Driven By Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. ve Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.
- Gabarro, J. (1978). The Development of Trust, Influence, and Expectations. A. Athos Ve J. Gabarro (Ed.). *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships* (s.290-303). Englewood Cliffs, NJ, ABD: Prentice Hall.

- Ganesan, S. ve Hess, R. (1997). Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters*, 8 (4), 439-448.
- George J.M. ve Jones, G. R. (1997). Experiencing Work: Values, Attitudes and Moods. *Human Relations*, 50(4), 393-416.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gilbert, J. A. ve Tang, T. L-P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gillespie, N. A. ve Mann L. (2004). Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gomez C. ve Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Goto, S. G. (1996). To Trust or Not to Trust: Situational and Dispositional Determinants. *Social Behavior and Personality*, 24(2), 119-132.
- Gould-Williams J. (2003). The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public – Sector Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1) 28-54.
- Graen G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M. ve Ashford S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. A. P. Brief ve B. M. Staw (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, 28. (s.3-34) Elsevier.

- Grant, A. M., Parker, S. ve Collins, C. (2009). Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel. *Personnel Psychology*, 62, 31-55.
- Grau, R., Salanova, M. ve Peiro, J. M. (2001). Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Stress. *Psychology in Spain*, 5(1), 63-74.
- Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006). An Examination of the Multidimensionality of the Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- Gümüőođlu L. (2005). *Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Gürpınar, G. ve Yahyagil, M. Y. (2007). Örgütsel Adalet, Lider-Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, 296-307.
- Hardin, R. (1996). Trustworthiness. *Ethics*, 107, 26-42.
- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Eplion, D. M. (2007) Personality, Leader-Member Exchanges, Work Outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Herting, S. R. (2002). A Curvelinear Model of Trust and Innovation with Implications for China’s Transition. *Chinese Public Administration Review*, 1(3/4), 291-310.
- Ho, R. (2006). Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS. Boca Raton, Florida, A.B.D.:Chapman & Hall/CRC
- Hofmann D. A., Morgeson, F. P. ve Gerras, S. J. (2003). Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader-Member Exchange and

- Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170-178.
- Holtz, B. C. ve Harold, C. M. (2008). When Your Manager Boss Says No! The Effects of Leadership Style and Trust on Employee Reactions to Managerial Explanations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 777-802.
- Hopkins, S. M. ve Weathington, B. L. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477-498.
- Hornung, S., ve Rousseau, D. M. (2007). Active on the Job- Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (4), 401-426.
- Hosmer L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Howell, J. M. (2005). The Right Stuff: Identifying and Developing Effective Champions of Innovation. *Academy of Management Executive*, 19(2), 108-119.
- Howell, J. M. ve Hall-Merenda (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-684.
- Huang, X., Van De Vliert, E. ve Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- Hubbell, A. P. ve Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship With Managerial and Organizational Trust. *Communication Studies*, 56(1), 47-70.

- Huff, L. ve Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualistic Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Hui, C., Lee, C. ve Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321.
- Hurley R. F. (2006, Eylül). The Decision to Trust. *Harvard Business Review*, 55-62.
- Hwang, P. ve Burgers, W. P. (1997). Properties of Trust: An Analytical View. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 67-73.
- Ilies, R., Nahrgang, J. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkilap.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janssen, O. (2004). How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.
- Janssen, O. (2005). The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Janssen, O. ve Huang, X. (2008). Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Management*, 34(1), 69-88.
- Janssen, O. ve Yperen, N. W. V. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job

- Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jones, G. R. ve George J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Jones, K. (1996) Trust as an Affective Attitude. *Ethics*, 107, 4-25.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Kalleberg, A. L. ve Berg P. (2002) Trust and High Performance Work Organizations. Conference on Work Intensification, 21-22 Kasım 2002, Paris, Fransa'da sunulan bildiri. Erişim:15.Temmuz.2006. [http://www.ceerecherche.fr/fr/colloque\\_intensification/pdf/Kalleberg%20Arne.pdf](http://www.ceerecherche.fr/fr/colloque_intensification/pdf/Kalleberg%20Arne.pdf)
- Karasar N. (2005) Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karriker, J. H. ve Williams, M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Kelley, R. E. (1988, Kasım-Aralık). In Praise of Followers. *Harvard Business Review*, 142-148.
- Kerkhof, P., Winder, A. B. ve Klandermans, B. (2003). Instrumental and Relational Determinants of Trust in Management Among Members of Works Councils. *Personnel Review*, 32(5), 623-637.
- Khazanchi, S. (2005) A "Social Exchange" Model of Creativity. Doktora Tezi University of Cincinnati, Research and Advanced Studies Bölümü, Cincinnati, A.B. D.
- Kickul, J., Gundry, L. K. ve Posig, M. (2005) Does trust matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 56, 205-218.



- Kiffin-Petersen S. A. ve Cordery J. L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1)
- Kılıç, M., Arslan, M., Leblebici, D. N., Aydin, M. D. ve Öktem, M. K (2008). Managerial Control Vs Professional Autonomy: An Empirical Study on Perceptions and Expectations of Physicians at Teaching Hospitals in Turkey. *Journal of Medical Systems*, 32, 157-165.
- Kim B. Ve George R.T. (2005). The Relationship Between Leader-Member Exchange(LMX) and Psychological Empowerment A Quick Casual Restaurant Employee Corelation Study, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 468-483.
- Kirton M. (1976). Adaptors and Innovators: A Description and Measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.
- Kitapçı,, H., Çakar-Demircan, N. ve Sezen, B. (2005). The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 33-41, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com).
- Kollock, P. (1994) The Emergence of Exchange Structures: An Experimental Study of Uncertainty, Commitment and Trust. *The American Journal of Sociology*, 100(2), 313-345.
- Konovsky, M. A. ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M. ve Sapienza, H. J. (1995). Building, Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E ve Whitener E. M. (2002). Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312-319.

- Kotter, J. (2006). Relations With Superiors: The Challenge of “Managing” a Boss. J. V. Gallos (Ed.). *Organization Development* (s.501-517). San Francisco: Jossey Bass.
- Kozlowski, S. W. J. ve Doherty, M. L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives and Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kramer, R. M. (1996) Divergent Realities and Convergent Dissapointments in the Hierarchical Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work. R. M. Kramer ve T.R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations; Frontiers of Theory and Research* (s.216-245). Thousands Oaks, ABD: Sage Publications.
- Lagace R. R. (1991). An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XI(2), 49-58.
- Lapierre, L. M. (2007) Supervisor Trustworthiness and Subordinate’s Willingness to Provide Extra-Role Efforts. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2), 272-297.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. ve Brockner, J. (2007) Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33(6), 841-866.
- Lee, H-J. (2004). The Role of Competence-based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 623-639.
- Lee, J. (2001). Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly*, 14, 574-589.

- Lee, S-H. (2008). The Effect of Employee Trust and Commitment on Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study. *International Review of Public Administration*, 13(1), 27-46.
- Levin, D. Z., Whitener, E. M. ve Cross, R. (2006) Perceived Trustworthiness of Knowledge Sources: The Moderating Impact of Relationship Length. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1163-1171.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lewicki, R. J. Ve Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. R. M.Kramer, R. M. Ve T.R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research* (s.114-139). Thousands Oaks, ABD: Sage Publications.
- Lewicki R. J., Mcallister D. J. Ve Bies R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewicki R.J., Tomlinson E.C. Ve Gillespie N.(2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'Field at a Given Time.' *Psychological Review*, 50, 292-310.
- Lewis, D.J. ve Weigert A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Liden,R. C., Erdoğan, B., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2006). Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Lipponen, J., Bardi, A. ve Haapamäki, J. (2008). The Interaction Between Values and Organizational Identification in Predicting Suggestion-Making at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 241-248.

- Luhmann, N. (1979) *Trust and Power*. New York:Wiley
- Luo, J.-D. (2005). Particularistic Trust and General Trust: A Network Analysis in Chinese Organizations. *Management and Organization Review*, 1(3), 437-458.
- Luszczynska, A., Gutiérrez- Doña, B. ve Schwarzer, R. (2005). General Self-Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80-89.
- Maddux, J., Sherer, M. ve Rogers, R. W. (1982). Self-Efficacy Expectancy and Outcome Expectancy and Their Effects on Behavioral Intentions. *Cognitive Therapy & Research*, 6(2), 207-211.
- Malhotra D. (2004). Trust and Reciprocity Decisions: The Differing Perspectives of Trustors and Trusted Parties. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 61-73.
- Malhotra, D., ve Murnighan, J. K. (2002). The Effect of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*, 47, 534-559.
- Martins, E. C., ve Terblanche, F. (2003). Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Change. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- Martins, N. (2000) Developing a Trust Model for Assisting Management During Change. *Journal of Industrial Psychology*, 26(3), 27-31.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Matthews, B. A. ve Shimoff E. (1979). Expansion of Exchange. Monitoring Trust Levels in Ongoing Exchange Relationships. *Journal of Conflict Resolution*, 23(3), 538-560.

- Matzler, K. ve Renzl, B. (2006). The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management*, 17(10), 1261-1271.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Mayer, R. C. ve Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss? *Academy of Management Journal*, 23(3), 874-888.
- McCallister, D. J. (1995). Affect- and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McCallister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., ve Turban, D. B. (2007). Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1200-1211.
- McCauley, D. P. ve Kuhnert, K. W. (Yaz, 1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*, 265-285.
- Mcevily, B., Perrone, V. ve Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- Mcknight, D. H. ve Chervany, N. L. (2001-2002). What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 35-59.
- Mcknight, D. H. ve Chervany, N. L. (2001). Trust and Distrust Definitions: One bite at a time. M. FALCONE, M. SINGH, Y.H. TAN (Ed.). *Trust in Cyber-Societies: Integrating the Human and Artificial Perspectives* (s.27-54). Berlin: Springer, 2001, 27-54.
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L. ve Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.

- Mcneilly, K. M., Ve Lawson, M. B. (1999). Navigating Through Rough Waters; The Importance of Trust in Managing Sales Representatives in Times of Change. *Industrial Marketing Management*, 28, 37-49.
- Mengüç, B. (2000). An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: A Turkish Case. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XX, 4, 205-214.
- Metin-Camgöz, S., Özkan-Tektaş, Ö. ve Metin, İ. (2008). Academic Attributional Style, Self-Efficacy and Gender. A Cross-Cultural Comparison. *Social Behavior and Personality*, 36(1), 97-114.
- Miron, E., Erez, M. ve Naveh, E. (2004). Do Personal Characteristics and Cultural Values That Promote Innovation, Quality and Efficiency Compete or Complement Each Other?. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-179.
- Mishra A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. R. M. Kramer. ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research* (s. 261-287). Thousands Oaks, ABD: Sage Publications.
- Mishra J. ve Morissey M. A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Mishra, A. K. ve Spreitzer G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Design. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Molm, L. D. Takahashi N. ve Petersen, G. (2000) Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396-1427.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M. ve Takeuchi, R. (2008). Me or We? The Role of Personality and Justice As Other-Centered Antecedents to

- Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. ve Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moorman, R. H. ve Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. ve Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability and Job-Related Skill For Predicting Role-Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.
- Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extra-role Behaviors to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J.R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Moye M. J. ve Henkin A. B. (2006). Exploring Associations Between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers. *Journal of Management Development*, 25(2), 101-117.
- Möllering, G., Bachmann, R. ve Lee, S. H. (2004). Understanding Organizational Trust- foundations constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570.
- Mueller B. H. ve Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.

- Mulki P. J., Jaramillo, F. ve Locander, W. B. (2006). Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions To Quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI(1), 19-26.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Naquin, S. S. Ve Holton Iii, E. F. (2002). The Effects of Personality, Affectivity and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357-376.
- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Nooteboom, B. (2003). The Trust Process. B. Nooteboom ve F. Six (Ed.). *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development* (s.16-36) Cheltenham, İngiltere: Edward Edgar.
- Nooteboom, B. ve Six, F. (2003). *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Edgar: Cheltenham, İngiltere.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Ohly, S., Sonnentag, S. ve Pluntke, F. (2006). Routinization Work Characteristics and Their Relationships With Creative and Proactive Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.
- Oke, A., Munshi, N. ve Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. B. M. Staw ve L. L. Cummings (Ed.). *Research in Organizational Behavior* (s. 43-72).



- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It is Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J. ve Tamkins, M. M. (2003). Organizational Culture and Climate. W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Ed.). *Handbook of Psychology Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (s. 565-593). Hoboken, New Jersey, ABD: John Wiley & Sons.
- Özarallı – Kömürcüoğlu, N. Ve Uslu, T. (2009). İletişim, Güven ve Örgüte Güven Üzerine Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 578-584.
- Özgen, H. ve Ölçer, F. (2007). An Evaluative Study of Innovation Management Practices in Turkish Firms. *International Journal of Business Research*, VII(2), 53-63.
- Özutku, H. (2007). Yönetici- Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki, *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Çevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi Çerçevesinde, Yönetici ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, 288-295.
- Paglis, L.L. ve Green, S. G. (2002). Both Sides Now: Supervisor and Subordinate Perspective on Relationship Quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 250-276.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835-852.
- Parker, S. K. (2000). From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role-Breadth Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 447-469.

- Parker, S. K. ve Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Turner, N. ve Williams, H. M. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Payne R. L. ve Clark M. C.(2003). Dispositional and Situational Determinants of Trust in Two Types of Managers. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 128-138.
- Pearce J. L., Branyiczki I. ve Bigley G. A. (2000). Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in Particularistic Organizations. *Organization Science*, 11(2), 148-162.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader–member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture:An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Perry, R. W. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149.
- Peterson, R. S. ve Behfar K. J. (2005). Leadership as Group Regulation. D. M. Messick ve R. M. Kramer (Ed.). *The Psychology of Leadership; New Perspectives and Research* (s. 143-162). Mahvah, New Jersey, ABD: Lawrence Earlbaum.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

- Pillutla, M.M., Malhotra, D. ve Murnighan, J.K. (2003). Attributions of Trust and the Calculus of Reciprocity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 448-455.
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., Whiting, S. W. ve Podsakoff, P. M. (2009). Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leadership Behaviors and Substitutes of Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. H. (1990). Transformational Leadership Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M. ve Organ, D.W.(1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Poon, J. M. (2003). Situational Antecedents and Outcomes of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- Powell, C. M. ve Heriot, K. C. (2000). The Interaction of Holistic and Dyadic Trust in Social Relationships: An Investigative Theoretical Model. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(3), 387-398.
- Preacher K. S. ve Leonardelli G. J.(t.y.) Calculation for the Sobel Test. An Interactive Calculation Tool for Mediation Tests. Erişim: 18.10.2010. <http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.thm>

- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D. ve Teach, R. (1993). Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 120-151.
- Rhoades L. ve Eisenberger R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, T.L., Crino, M. D. ve Fredendall, L. D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Robinson S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Ross, W. ve Lacroix, J. (1996) Multiple Meanings of Trust in Negotiation Theory and Research: A literature Review and Integrative Model. *The International Journal of Conflict Management*, 7(4), 314-360.
- Rupp, D. E. ve Cropanzano, R. (2002). The Mediating Effects of Social Exchange Relationships in Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Ruppel, C. P. ve Harrington, S. J. (2000). The Relation of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25, 313-328.
- Rousseau D. M., Sitkin S.B., Burt R. S. ve Camerer C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Manion, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

- Rusbult, C. E. ve Van Lange, P. A. (2003). Interdependence, Interaction, and Relationships. *Annual Review of Psychology*, 54, 351-375.
- Sabel, C. F. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.
- Salgado, E., Molina, C., Orjuela, R. Ve Perez, C. (2002). Tiene algun effecto "la rosca"? Efectos del Liderazgo Intercambio Lider-Miembro En La Organizacion. *Revista Latinoamericana De Administracion*, Bogota, 28, 27-50.
- Sanchez, R. J. (2002). *The Role of Trust, Leader-Member Exchange, and Organizational Justice in Employee Attitudes and Behaviors: A Laboratory and Field Investigation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Portland State University, System Science: Psychology, Portland, A.B.D.
- Sargut, A.S. (2003). Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü. F. Erdem (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven* (s.89-124). Ankara: Vadi Yayınları.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. ve Santora, J. C. (2008). Building a Climate For Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. ve Roth, J. (1992). Employee Voice to Supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Saunders, M. N. K. ve Thornhill, A. (2004). Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493-515.
- Saylı, H. ve Tüfekci, A. (2008) Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 30, 193-210.
- Scandura, T. A. ve Pellegrini, E. K. (2008). Trust and Leader-Member Exchange. A Closer Look At Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 101-110.

- Schein, E. H. (2006). So How Can You Assess Your Corporate Culture?. J. V. Gallos (Ed.). *Organization Development* (s.501-517). San Francisco: Jossey Bass.
- Schlechter, A.F. ve Strauss, J. J. (2008) Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Trust and Team Commitment: Testing a Model Within a Team Context. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 42-53.
- Schmidt, A. M. ve Ford, J. K. (2003). Learning Within a Learner Control Training Environment: The Interactive Effects of Goal Orientation and Metacognitive Instruction on Learning Outcomes. *Personnel Psychology*, 56, 405-429.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Coglisier, C. C. (1999). Leader-Member Exchange Research (LMX): A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 63-113.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L. ve Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. ve Blank, H. (2005) Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Schwarzer, R. ve Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. J. Weinman, S. Wright ve M. Johnston (Ed.). *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Casual and Control Beliefs* (35-37). Windsor, İngiltere: Nfer-Nelson.
- Scott, S.G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

- Scott, J., Craven, A. E. ve Green, C. (2006). A Meta-Analysis of Organizational Citizenship Behavior and Leader-Member Exchange. *Journal of Business & Economics Research*, 4(11), 19-36.
- Serva, M. A, Fuller, M.A. ve Mayer, R. C. (2005). The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 625-648.
- Settoon, R. P, Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996) Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sgro, J. A., Worchel, P., Pence, E.C. ve Orban, J. A. (1980) Perceived Leader Behavior as a Function of the Leader's Interpersonal Trust Orientation. *Academy of Management Journal*, 23(1), 161-165.
- Shadur, M. A., Kienzle, R. ve Rodwell, J. J. (1999). The Relation Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement; The Importance of Support. *Group & Organizaiton Management*, 24(4), 479-503.
- Shamir, B. ve Lapidot, Y.(2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491.
- Shane, S., Venkataraman, S. ve Macmillan, I. (1995). Cultural Differences in Innovation Championing Strategies. *Journal of Management*, 21(5), 931-952.
- Shanock, L. R. ve Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shapiro, S. P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623-658.

- Sheppard B. H. ve Sherman, D. M. (1998). The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422-437.
- Sherwood, A. L. ve Depaolo, C. A. (2005). Task and Relationship Oriented Trust in Leaders. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 12(2), 65-81.
- Shivers-Blackwell, S. (2006). The Influence of Perceptions of Organizational Structure & Culture on Leadership Role Requirements: The moderating Impact of Locus of Control & Self-Monitoring. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 27-49.
- Siegall, M. ve Gardner, S. (2000). Contextual Factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703-722.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sitkin, S. B. ve George, E. (2005). Managerial Trust Building Through the Use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms. *International Sociology*, 20(3), 307-338
- Sitkin, S. B. ve Roth, N.L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" For Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Six, F. E. (2007). Building Interpersonal Trust Within Organizations: A Relational Signalling Perspective. *J Manage Governance*, 11, 285-309.
- Sluss, D. M., Klimchak, M. ve Holmes, J. J. (2008). Perceived Organizational Support as a Mediator Between Relational Exchange and Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-464.
- Smrcich, L. (1983). Concepts of Culture in Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.



- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. S. SONNENTAG (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance* (s.3-25). West Sussex, İngiltere: Jonh Wiley& Sons.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997) Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Spector, P. E. (1994). Using Self-Report Questionnaires in OB Research: A Comment on the Use of a Controversial Method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385-392.
- Spector, P. E. (2006) Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Spector, M. D. ve Jones, G. E. (2004). Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. *The Journal Of Social Psychology*, 144 (3), 311-321.
- Speier, C. ve Frese, M. (1997). Generalized Self-Efficacy As a Meadiator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany. *Human Performance*, 10(2), 171-192.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. ve Mishra, A. K. (1999). Giving Up Control Without Losing Control. Trust and Its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. ve Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.

- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Self- efficacy and Work Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- Steiner, C. (2001). A Role for Individuality and Mystery in “Managing” Change. *Journal of Organizational Change Management*, 14(2), 150-167.
- Stevens, J.(1986). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. Hillsdale: N.J., A.B.D.: Lawrence Earlbaum.
- Stinglhamber, F., De Cremer, D. ve Mercken, L. (2006) Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Straiter, K. L. (2005). The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.
- Strutton, D., Pelton, L. E. ve Lumpkin J. R. (1993) The Relationship Between Psychological Climate and Salesperson-Sales Manager Trust in Sales Organizations. *Journal of Selling & Sales Management*, XIII(4), 1-14.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tallman R. (2007). Does Trust Matter?: Perceptions, Trust and Job Satisfaction of Hospital Nurses. *International Journal of Business Research*, VII(4), 166-174.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). Toward Diferrentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tangirala, S., Green, S. G. ve Ramanujam, R. (2007). In the Shadow of the Boss's Boss: Effects of Supervisor's Upward Exchange Relationships on Employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309-320.

- Testa M. R. (2002). Leadership Dyads In the Cruise Industry: The Impact of Cultural Congruency. *International Journal of Hospitality Management*, 21, 425-441.
- Thau, S., Crossley, G., Bennett, R. J. ve Sczesny, S. (2007). The Relationship Between Trust, Attachment, and Antisocial Work Behaviors. *Human Relations*, 60(8), 1155-1179.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy. W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Turnley, H. W. ve Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Turunç, Ö., Türkyılmaz, A. ve Kabak, M. (2009) Kontrol, Güven ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinin Kısmi en Küçük Kareler Yöntemi ile Modellenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 570-577.
- Tüzün, İ.K. Ve Çağlar, İ. (2007) Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül Bir Çalışma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, 525-533.
- Tyler, T.R. (2003). Trust within Organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556-568.
- Tyler, T. R. ve DeGoe, P. (1996) Trust in Organizational Authorities. R. M. Kramer. Ve T. R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research* (s. 331-356). Thousands Oaks, ABD: Sage Publications.

- Tzafirir S. S. (2005) The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ugboro I. O (2003). Influence of Managerial Trust on Survivors' Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment. *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3), 230-253.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (2000). Implications of Leader Member Exchange(LMX) For Strategic Human Resource Management Systems: Relationships as Social Capital For Competetive Advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-185.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy of Management Review*, 26 (2), 289-297.
- Van Breukelen W., Schyns B. ve Le Blanc P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Work Group: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Vandewalle, D. (2001). Goal Orientation: Why Wanting to Look Successful Doesn't Always Leed to Success. *Organizational Dynamics*, 30(2), 162-171.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve Mclean Parks, J. (1995). Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge Over Muddled Waters). *Research in Organizational Behavior*, 17(1), 215-285.
- Van Dyne, L., Vandewalle D., Kostova, T., Latham, M. E. ve Cummings, L.L. (2000) Collectivism Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of organizational Citizenship in a Non –Working Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 3-23.

- Van Mierlo H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J. ve Dooreward, J. A. M. C. (2006) Individual Atonomy in the Work Teams: the Role of Team Automomy, Self-Efficacy and Social Support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P. ve Joseph, J. (1998). Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers. *Journal of Business Ethics*, 17, 365-371.
- Walumbwa, F. O. ve Schaubroeck J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Wang K. Y. ve Clegg S. (2007). Managing to Lead in Private Enterprise in China: Work Values, Demography and the Development of Trust. *Leadership*, 3(2), 149-172.
- Wasti, S. A., Tan, H. A., Brower, H. H. ve Önder, Ç. (2007). Cross-Cultural Measurement of Supervisor Trustworthiness: An Assessment of Measurement Invariance Across Three Cultures. *The Leadership Quarterly*, 18, 477-489.
- Wat, D.ve Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors. *Personnel Review*, 34(4), 406-422.
- Wayne, S.J ve Green S.A. (1993). The Effects of Leader-member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46(12).
- Wayne, S. J., Shore, L.M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L.M., Bommer, W. H. ve 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.

- Weber, J. M., Malhotra, D. ve Murnighan, J. K. (2001). An Attributional Model of Trust Development. *Academy of Management of Proceedings*.
- Weber, J. M., Malhotra, D. ve Murnighan, J. K. (2005). Normal of Acts of Irrational Trust: Motivated Attributions and the Trust Development Process. *Research in Organizational Behavior*, 26, 75-101.
- Wech, B. A. (2002). Trust Context. *Business & Society*, 41(3), 353-360.
- Weibel, A. (2007). Formal Control and Trustworthiness. Shall The Twain Never Meet?. *Group & Organization Management*, 32(4), 500-517.
- Wells, C. V. ve Kipnis, D. (2001) Trust, Dependency, and Control in the Contemporary Organization. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 593-603.
- Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7 (4), 389-404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Whitener, E. M., Maznevski, M. L., Hua, W., Saebo, S. R. ve Ekelund, B. Z. (2000). Testing the Cultural Boundries For a Model of Trust: Subordinate-Manager Relationships in China, Norway and the United States. UCLA Asia Institute. Erişim: 27. Temmuz. 2005.  
<http://www.escholarship.org/uc/item/8th9x1fndisplay=all>.
- Whyte, G. ve Saks, A. M. (2007). The Effects of Self-Efficacy on Escalation Situations. *Human Performance*, 20(1), 23-42.
- Wicks, A. C., Berman, S. L. ve Jones, T. M. (1999) The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.

- Williams, B. (1988) Formal Structures and Social Reality. D. Gambetta (Ed.). *Trust: Making and Breaking of Cooperative Relations* (s.3-13). Oxford: Blackwell. AKTARAN NOOTEBOOM ve SIX (2003).
- Williams, L.J. ve Anderson, S. E. (1991) Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y. ve Wong, C.-S. (2003). Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese joint ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 481-499.
- Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y. ve Wong, C.-S. (2006). Perceived Organizational Justice, Trust and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises. *Journal of World Business*, 41, 344-355.
- Yeşilay,A, Schwarzer, R. ve Jerusalem, M. (1996). Genelleştirilmiş Özyetki Beklentisi Erişim: 20.11.2007. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>
- Yıldırım, M. H. Ve Demirel Y. (2009) Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirler Kitabı, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 585-589.
- Yılmaz, K. (2004) Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlkÖğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8). Erişim: 24.Aralık.2009. <http://inonu.edu.tr/~efdergi/arsiv/kursadY.htm>
- Yoon, J. ve Lim, J.-C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations.*, 52(7), 923-945.
- Yu, D. ve Liang, J. (2004). A New Model for Examining the Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *Human Resource Developmet International*, 7(2), 251-264.

- Yukl, G., Gordon, A. ve Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9 (1), 15-32.
- Zalesny, M. D., Farace, R. V. ve Kurchner-Hawkins, R. (1985). Determinants of Employee Work Perceptions and Attitudes. Percieved Work Environment and Organizational Level. *Environment and Behavior*, 17(5), 567-592.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.



## **EKLER**

## EK 1 ÖLÇEK MADDELERİ

### **Yöneticinin Güvenilirlik Davranışı anketi (Cardona ve Elola, 2003) 15 madde:**

- 1) Yöneticim anlık baskılardan öyle hemen etkilenmez.
- 2) Yöneticim davranışlarıyla ekibin çalışmasına istikrar sağlar.
- 3) Yöneticim her zaman doğruyu söyler.
- 4) Yöneticimin sahip olduğu değerlerle davranışları tutarlıdır.
- 5) Yöneticim karar vermede bana güvenir.
- 6) Yöneticim çalışanlarına işlerinde serbesti verir.
- 7) Yöneticim diğerlerinin fikirlerini dinler.
- 8) Yöneticim kendi görüşünü ifade ettiğinde ikna edici olur.
- 9) Yöneticim astlarının kendilerini aşmasında ve potansiyellerine ulaşmasında yardımcı olup onları harekete geçirebilir.
- 10) Yöneticim çalışanlarıyla yakından ilgilenir.
- 11) Yöneticimin davranışları önceden kestirilemez. (Ters Skorlandı)
- 12) Yöneticim sözlerini yerine getirmez. (Ters Skorlandı)
- 13) Kendimi sürekli olarak yöneticimin kontrolü altında hissediyorum. (Ters Skorlandı)
- 14) Yöneticim gerekli bilgiyi zamanında sağlamaz. (Ters Skorlandı)
- 15) Yöneticim çalışanlarının başına gelenlere karşı duyarsızdır. (Ters Skorlandı)

### **Lider-üye etkileşimi anketi (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Paglis ve Green, 2002) 7 madde:**

- 1) Yöneticimin gözünde nerede olduğumu bilmekteyim.
- 2) Yöneticim işle ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.
- 3) Yöneticim çalıştığım işyerindeki gelişme potansiyelimi tanımaktadır.
- 4) Yöneticim resmi otoritesini bir tarafa bırakarak işimdeki problemleri çözmemde bana yardımcı olur
- 5) Yöneticim resmi otoritesini dikkate almaksızın kendini zor duruma düşürme pahasına arkadamda durur.
- 6) Yöneticimin bulunmadığı ortamlarda bile onun kararlarını savunabilecek ve açıklayabilecek güveni kendimde bulurum.
- 7) Yöneticimle iş ilişkimin oldukça etkili olduğunu söyleyebilirim.

**Örgüte Güven Ölçeği (Ferres ve Travaglione, 2003) 11 madde:**

- 1) Çalıştığım yerde işlerin her geçen gün daha iyiye gittiğine ilişkin bir inanç vardır.
- 2) Çalıştığım işyerinin geleceğinin olumlu olduğunu düşünüyorum.
- 3) Çalıştığım yerde çalışanların fikirlerine değer verileceği düşüncesiyle fikirlerimi serbestçe ifade edebilirim.
- 4) Çalıştığım yerde destekleyici bir ortam vardır.
- 5) Çalıştığım işyerinin, çalışanlarının yeteneklerini tanıdığı ve ödüllendirdiği kanaatindeyim.
- 6) Çalıştığım işyeri, çalışanlarının çıkarlarıyla yakından ilgilidir.
- 7) Çalıştığım işletmenin benim yaptıklarımı bildiğini düşünerek çalışmaktayım.
- 8) Çalıştığım yerdeki işleyiş süreçlerini adil buluyorum.
- 9) Çalıştığım yerde çalışanlar genellikle adil muamele gördüklerine inanmaktadırlar.
- 10) Çalıştığım yerde planlara göre hareket edildiğine inanmaktayım.
- 11) Çalıştığım yerde bilgi serbestçe paylaşılmaktadır.

**Genel Öz-etkililik ölçeği (Yeşilay ve diğ.1996) 10 Madde:**

- 1) Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.
- 2) Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.
- 3) Bana karşı çıkıldığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.
- 4) Ne olursa olsun, üstesinden gelirim.
- 5) Güç sorunların çözümünü eğer gayret edersem her zaman başarırım.
- 6) Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime ulaşmak bana güç gelmez.
- 7) Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledebilmeye yönelik birçok fikirlerim vardır.
- 8) Güçlükleri soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim.
- 9) Ani olayların da hakkından geleceğimi sanıyorum.
- 10) Her sorun için bir çözümüm vardır.

**Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Morrison ve Phelps, 1999) 10 Madde:**

- 1) İşimi yapmak için daha gelişmiş yordam ve yöntemleri arayıp kullanmaya çalışırım.
- 2) İşimde daha etkili olmak için işin yapılışı ile ilgili değişiklikleri yapmaya çalışırım.
- 3) Çalıştığım birim ya da bölüme daha gelişmiş yordam ve yöntemleri getirmeye çalışırım.
- 4) Çalıştığım firmanın daha etkili olmasını sağlayacak yeni çalışma yöntemlerinin oluşturulmasına çalışırım.
- 5) Verimli olmayan veya verimli çalışmaya engel olan işyerindeki kural ve yaklaşımların değiştirilmesi için çalışırım.
- 6) Çalıştığım firmanın işleyişini daha iyi kılmak için yapıcı önerilerde bulunurum.
- 7) Yanlış bir uygulamayı veya işleyişi düzeltmeye çalışırım.
- 8) Gereksiz yere tekrar eden veya gereği olmayan işlemlerin kaldırılmasına çalışırım.
- 9) Firmayı sıkıştıran sorunlara çözüm bulmaya çalışırım.
- 10) Verimliliği artırmak için yeni oluşumları, teknolojileri veya yaklaşımları çalıştığım firmaya getirmeye çalışırım.

**EK 2**  
**ANKET**

Sayın katılımcı,

Bu anket, yönetici ve çalışanlar arasındaki işletme içindeki etkileşimlerin çalışanların işyerindeki davranışlarına etkisini incelemek amacıyla Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yürütülen bir doktora tezine veri toplamak üzere yapılmaktadır. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde birey ve kurum ismi dikkate alınmayacaktır. Kimliğiniz ve kurumunuzun adı çalışmada yer almayacağı için lütfen ankete isim yazmayınız. Katılımınız ve işbirliğiniz için size teşekkür ederim. Saygılarımla,

Arş.Gör. Ahmet PEKCAN  
[apecan@hacettepe.edu.tr](mailto:apecan@hacettepe.edu.tr)

## GENEL BİLGİLER

### 1) CİNSİYETİNİZ?

Kadın  Erkek

### 2) ÇALIŞTIĞINIZ KURUMDAKİ KAÇINCI YILINIZ?

0-1 2-4 5-6 7-9 10-12 13-15 16-18 19-21 22-ÜSTÜ

### 3) MESLEĞİNİZDE KAÇINCI YILINIZ?

0-1 2-3 4-7 8-11 12-15 16-19 20-23 24-27 28-ÜSTÜ

### 4) YAŞINIZ?

18-21 22-25 26-29 30-33 34-37 38-41 42-45 46-49  
50-53 54-57 58-61 62-65 66-üstü

### 5) EĞİTİM DURUMUNUZ?

İlk okul Orta okul Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

### 6) ŞU AN YÖNETİCİNİZ OLAN BİR KADEME ÜSTÜNÜZ KONUMUNDA OLAN KİŞİYLE İŞ İLİŞKİNİZİN SÜRESİ (YIL)?

0-1 2-3 4-5 6-7 8-9 10-11 12-13 14-15 16-17 18-ÜZERİ

### 7) ŞU AN YÖNETİCİNİZ OLAN BİR KADEME ÜSTÜNÜZ KONUMUNDA OLAN KİŞİNİN CİNSİYETİ ?

Kadın Erkek

### 8) FAALİYET GÖSTERDİĞİNİZ SEKTÖR?

Tekstil İmalat Taşıma Gıda Elektrik-elektronik Haberleşme İnşaat-Yapı  
Bilgisayar-Bilişim Eğitim Sağlık Danışmanlık Ticaret Otomatif Kimya-boya  
Metal İşleri Mobilya Dekorasyon Basın-Yayın Plastik Makine Sanayi Reklam  
Hizmet Pazarlama Başka bir sektör

### 9) İŞ YERİNİZDEKİ POZİSYONUNUZ?

Ofis personeli İşçi Uzman yardımcısı Uzman Ekip Amiri Şef Yardımcısı  
Şef Yönetici Yardımcısı Müdür Yardımcısı Müdür Diğer Lütfen belirtiniz: .....

### 10) MEDENİ DURUMUNUZ

Evli Bekar Diğer

### 11) DOĞUM YERİNİZ

Köy Kasaba İlçe İl Diğer

<b>Aşağıdaki sizinle ilgili ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe göre işaretleyiniz(X).</b>		<b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>(2) Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>(3) Kararsızım</b>	<b>(4) Kısmen Katılıyorum</b>	<b>(5) Tamamen Katılıyorum</b>
1)	Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.	1	2	3	4	5
2)	Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.	1	2	3	4	5
3)	Bana karşı çıktığımda kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.	1	2	3	4	5
4)	Ne olursa olsun, üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
5)	Güç sorunların çözümünü eğer gayret edersem her zaman başarırım.	1	2	3	4	5
6)	Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime ulaşmak bana güç gelmez.	1	2	3	4	5
7)	Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledilmeye yönelik birçok fikirlerim vardır.	1	2	3	4	5
8)	Güçlükleri soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim.	1	2	3	4	5
9)	Ani olayların da hakkından geleceğimi sanıyorum.	1	2	3	4	5
10)	Her sorun için bir çözümlüm vardır	1	2	3	4	5
11)	İşimi yapmak için daha gelişmiş yordam ve yöntemleri arayıp kullanmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12)	İşimde daha etkili olmak için işin yapılışı ile ilgili değişiklikleri yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
13)	Çalıştığım birim ya da bölüme daha gelişmiş yordam ve yöntemleri getirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14)	Çalıştığım firmanın daha etkili olmasını sağlayacak yeni çalışma yöntemlerinin oluşturulmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
15)	Verimli olmayan veya verimli çalışmaya engel olan işyerindeki kural ve yaklaşımların değiştirilmesi için çalışırım.	1	2	3	4	5
16)	Çalıştığım firmanın işleyişini daha iyi kılmak için yapıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
17)	Yanlış bir uygulamayı veya işleyişi düzeltmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
18)	Gereksiz yere tekrar eden veya gereği olmayan işlemlerin kaldırılmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
19)	Firmayı sıkıştıran sorunlara çözüm bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
20)	Verimliliği artırmak için yeni oluşumları ,teknolojileri veya yaklaşımları çalıştığım firmaya getirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5

<b>Şu an çalıştığınız işyeriyle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe göre işaretleyiniz(X).</b>		<b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>(2) Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>(3) Kararsızım</b>	<b>(4) Kısmen Katılıyorum</b>	<b>(5) Tamamen Katılıyorum</b>
1)	Çalıştığım yerde işlerin her geçen gün daha iyiye gittiğine ilişkin bir inanç vardır.	1	2	3	4	5
2)	Çalıştığım işyerinin geleceğinin olumlu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3)	Çalıştığım yerde çalışanların fikirlerine değer verileceği düşüncesiyle fikirlerimi serbestçe ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
4)	Çalıştığım yerde destekleyici bir ortam vardır.	1	2	3	4	5
5)	Çalıştığım işyerinin, çalışanlarının yeteneklerini tanıdığı ve ödüllendirdiği kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
6)	Çalıştığım işyeri, çalışanlarının çıkarlarıyla yakından ilgilidir.	1	2	3	4	5
7)	Çalıştığım işletmenin benim yaptıklarımı bildiğini düşünerek çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
8)	Çalıştığım yerdeki işleyiş süreçlerini adil buluyorum.	1	2	3	4	5
9)	Çalıştığım yerde çalışanlar genellikle adil muamele gördüklerine inanmaktadırlar.	1	2	3	4	5
10)	Çalıştığım yerde planlara göre hareket edildiğine inanmaktayım.	1	2	3	4	5
11)	Çalıştığım yerde bilgi serbestçe paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5

**Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz.....**



<b>Şu an bir kademe üstünüz konumunda olan yöneticiniz veya amirinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe göre işaretleyiniz(X)</b>		<b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>(2) Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>(3) Kararsızım</b>	<b>(4) Kısmen Katılıyorum</b>	<b>(5) Tamamen Katılıyorum</b>
1)	Yöneticim anlık baskılardan öyle hemen etkilenmez.	1	2	3	4	5
2)	Yöneticim davranışlarıyla ekibin çalışmasına istikrar sağlar.	1	2	3	4	5
3)	Yöneticim her zaman doğruyu söyler.	1	2	3	4	5
4)	Yöneticimin sahip olduğu değerlerle davranışları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
5)	Yöneticim karar vermede bana güvenir.	1	2	3	4	5
6)	Yöneticim çalışanlarına işlerinde serbesti verir.	1	2	3	4	5
7)	Yöneticim diğerlerinin fikirlerini dinler.	1	2	3	4	5
8)	Yöneticim kendi görüşünü ifade ettiğinde ikna edici olur.	1	2	3	4	5
9)	Yöneticim astlarının kendilerini aşmasında ve potansiyellerine ulaşmasında yardımcı olup onları harekete geçirebilir.	1	2	3	4	5
10)	Yöneticim çalışanlarıyla yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
11)	Yöneticimin davranışları önceden kestirilemez.	1	2	3	4	5
12)	Yöneticim sözlerini yerine getirmez.	1	2	3	4	5
13)	Kendimi sürekli olarak yöneticimin kontrolü altında hissediyorum.	1	2	3	4	5
14)	Yöneticim gerekli bilgiyi zamanında sağlamaz.	1	2	3	4	5
15)	Yöneticim çalışanlarının başına gelenlere karşı duyarsızdır.	1	2	3	4	5
16)	Yöneticimin gözünde nerede olduğumu bilmekteyim.	1	2	3	4	5
17)	Yöneticim işle ilgili problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	1	2	3	4	5
18)	Yöneticim çalıştığım işyerindeki gelişme potansiyelimi tanımaktadır.	1	2	3	4	5
19)	Yöneticim resmi otoritesini bir tarafa bırakarak işimdeki problemleri çözmeye bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
20)	Yöneticim resmi otoritesini dikkate almaksızın kendini zor duruma düşürme pahasına arkamda durur.	1	2	3	4	5
21)	Yöneticimin bulunmadığı ortamlarda bile onun kararlarını savunabilecek ve açıklayabilecek güveni kendimde bulurum.	1	2	3	4	5
22)	Yöneticimle iş ilişkimin oldukça etkili olduğunu söyleyebilirim.	1	2	3	4	5

**Anket tamamlanmıştır. Katılımınız için size teşekkür ederim.**