

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ**

Sencer ÖZGÜR

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2018

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ**

Sencer ÖZGÜR

Danışman: Prof. Dr. Mehmet TURAN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2018

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından işletme Ana Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Mehmet TURAN
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Ünal AY

Üye: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye: Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Üye: Doç. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2018

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. .. / .. / 2018

Sencer ÖZGÜR

ÖZET

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ

Sencer ÖZGÜR

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mehmet TURAN

Aralık 2018, 191 sayfa

Bu çalışmanın amacı, dönüşümsel liderlik (DL) ve alt boyutlarının örgütsel güven (ÖG) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkisini ve DL ve alt boyutları ile ÖVD arasındaki ilişkide ÖG'nin aracı (mediator) rolünü incelemektir. Dönüşümsel liderlik, yapılan keşifsel faktör analizinde iki boyutta ortaya konmuş, analizlerde DL ve “karizmatik motivasyon” ile “geliştiren ilgi” adı verilmiş olan iki alt boyut bağımsız değişken olarak alınmıştır. Sonuçta, DL ve saptanan alt boyutları ile örgütsel güven ve ÖVD arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan analizler, örgütsel güvenin dönüşümsel liderlik ve onun alt boyutlarının ÖVD'ye olan etkisinde kısmi olarak aracılık ettiğini (partial mediation) göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Dönüşümsel liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, aracılık

ABSTRACT**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST IN THE EFFECT OF
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR****Sencer ÖZGÜR****PhD. Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Mehmet TURAN****December 2018, 191 pages**

The aim of this study is to investigate the effect of transformational leadership (TL) and its sub-dimensions on organizational trust (OT) and organizational citizenship behavior (OCB) and the mediator role of OT in relation to TL and its sub-dimensions and OCB. Transformational leadership has been introduced in two sub-dimensions in the exploratory factor analysis, In the following analyzes, the two sub-dimensions labeled as "charismatic motivation" and "improving interest" and transformational leadership itself were taken as independent variables. Analyses have revealed that there was a positive and significant relationship between TL along with its sub-dimensions and organizational trust and OCB. Analyses have also revealed that organizational trust plays a partially mediator role between transformational leadership along with its sub-dimensions and OCB.

Keywords: Transformational leadership, organizational trust, organizational citizenship behavior, mediation

ÖN SÖZ

Sayırsız bilim insanının, yüzyıllardır süregelen merak ve emek serüvenleri ile yaratılmış bilgi okyanusunda bir damla olabilme çabasıyla yapmış olduğum çalışmamı tamamlamanın mutluluğunu taşımaktayım. Benim araştırma serüvenimin temelinde yatan amaç, başta çocuklarım olmak üzere, tüm gelecek için çok küçük de olsa bilimsel bir katkı yaratmak, en azından bu uğurda elimden geleni yapmaktır. Bu nedenle çalışmalarım süresince harcadığım her bir an için büyük gurur ve onur duyuyorum.

Bu yolculuğumda bana kimi zaman liderlik kimi zaman eşlik eden ve bu çalışmada anlamlı izleri olan çok kıymetli insanlar bulunmakta. Öncelikle tez hazırlama sürecim boyunca bana yol göstererek destek olan, bilgi, deneyim ve görüşlerini paylaşarak bu çalışmaya büyük katkıda bulunan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mehmet TURAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Sayın Prof. Dr. Azmi YALÇIN hocama doktora eğitimimin her döneminde verdiği ilham ve destekleri için çok teşekkür ediyorum. Tez izleme komitemin değerli üyesi Sayın Doç. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER'e bu çalışmanın gelişimine ve gerçekleşmesine yapmış olduğu önemli katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum. Tez savunmamda jüri üyesi olarak değerli katılım ve katkılarını esirgemeyen sayın hocalarım Prof. Dr. Ünal AY ve Prof. Dr. Ali DANIŞMAN'a da teşekkürü bir borç bilirim.

Sayın Dr. Cumali URİ'ye kritik zamanlarda paylaştığı bilgiler ve yönlendirmeler ile tuttuğu ışık için çok teşekkür ediyorum. Ayrıca doktora eğitimim sürecindeki değerli yol arkadaşlıkları ve yardımları için Dr. Meryem Derya YEŞİLTAŞ ve Dr. Esengül İPLİK'e de çok teşekkür ediyorum.

Ve sevgili eşim İpek ÖZGÜR'e hayatımın her kritik döneminde olduğu gibi, bu süreçte de yanımda olduğu, desteğini ve sabrını hiç esirgemediği için minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Kızlarım Ceren ÖZGÜR ve Zeynep ÖZGÜR'e ise çalışmalarına verdikleri ilham ve gösterdikleri anlayış için tüm kalbimle teşekkür ediyorum.

Sencer ÖZGÜR

Adana / 2018

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırma Problemi.....	6
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Araştırmanın Varsayımları	8
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	8
1.6. Araştırmanın Planı	8

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik	10
2.1.1. Liderlik Kuramları	11
2.1.1.1. Özellikler Kuramı.....	11
2.1.1.2. Davranışçı Kuramlar	13
2.1.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması.....	14
2.1.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	15
2.1.1.2.3. Blake ve Mouton Liderlik Matrisi.....	16
2.1.1.3. Liderlikte Koşul Bağımlılık ve Durumsal Liderlik Kuramları	17
2.1.1.3.1. Fiedler Modeli.....	19
2.1.1.3.2. Durumsal Liderlik Kuramı	21
2.1.1.3.3. Yol-Amaç Kuramı.....	24
2.1.1.3.4. Lider-Üye Etkileşim Kuramı (LÜE)	26

2.1.1.4. Modern Liderlik Kuramları	27
2.1.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik	27
2.1.2.4.2. Otantik Liderlik	29
2.1.2.4.3. Karizmatik Liderlik	30
2.1.2. Dönüşümsel Liderlik	31
2.1.2.1. Dönüşümsel Liderlik Kavramının Tarihçesi	31
2.1.2.2. Dönüşümsel Liderliğin Tanımı	33
2.1.2.3. Dönüşümsel Liderlik Ve Çok Faktörlü Liderlik Modeli.....	35
2.1.2.3.1. Etkileşimsel Liderlik ve Boyutları.....	37
2.1.2.3.2. Dönüşümsel Liderlik ve Boyutları	41
2.2. Örgütsel Güven	48
2.2.1. Örgütsel Güven Kavramı	48
2.2.2. Örgütsel Güven Modelleri	51
2.2.2.1. Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Modeli	51
2.2.2.2. Luhmann'ın Örgütsel Güven Modeli	52
2.2.2.3. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli	53
2.2.2.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli	54
2.2.2.5. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	56
2.2.2.6. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetimsel Güvenilirlik Modeli	58
2.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	59
2.2.3.1. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	59
2.2.3.2. Yöneticiye Güven.....	60
2.2.3.3. Örgüte Güven	62
2.2.4. Örgütsel Güvenin Önemi	63
2.2.5. Örgütsel Güvenin Oluşumunda Etkili Olan Unsurlar.....	65
2.2.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları	65
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	67
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tarihçesi	67
2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	69
2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikteki Diğer Bazı Davranışlar	72
2.3.3.1. ÖVD ve Prososyal Örgütsel Davranış.....	72
2.3.3.2. ÖVD ve Örgütsel Spontanlık	74
2.3.3.3. ÖVD ve Fazladan Rol Davranışları	74

2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	75
2.3.4.1. Organ'ın 5'li Sınıflandırması	77
2.3.4.2. Podsakoff'un 7'li Sınıflandırması	79
2.3.5. ÖVD'nin Nedenleri ve Bu Davranışa Etki Eden Faktörler	81
2.3.5.1. Çalışan Özellikleri.....	82
2.3.5.2. Görev Özellikleri.....	84
2.3.5.3. Örgütsel Özellikler	84
2.3.5.4. Liderlik Davranışı	84
2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri ve Sonuçları.....	85
2.3.6.1. ÖVD'nin Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri	86

BÖLÜM III

HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

3.1. Araştırma Modeli.....	89
3.2. Dönüşümsel Liderlik İle ÖVD İlişkisi.....	90
3.3. Dönüşümsel Liderlik İle Örgütsel Güven İlişkisi.....	92
3.4. Örgütsel Güven İle ÖVD İlişkisi	95
3.5. Dönüşümsel Liderlik İle ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü.....	97

BÖLÜM IV

YÖNTEM

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem	100
4.2. Veri Toplama Yöntemi	100
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	101
4.3.1. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği.....	101
4.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği	103
4.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	104

BÖLÜM V

ANALİZLER VE BULGULAR

5.1. Güvenilirlik Analizi	106
5.2. Demografik Bulgular	107
5.2.1. Kişisel Demografik Veriler	109
5.2.2. Görevsel Demografik Veriler	110

5.2.3. Yönetmel Demografik Veriler	111
5.3. Keşifsel Faktör Analizleri.....	112
5.3.1. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi	112
5.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi.....	117
5.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi.....	118
5.4. Korelasyon Analizi	121
5.5. Hipotezlerin Testi	121

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar	141
6.1.1. Dönüşümsel Liderlik ve Alt Boyutları	141
6.1.2. Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi	142
6.1.3. Dönüşümsel Liderlik ve ÖVD İlişkisi	143
6.1.4. Örgütsel Güven ve ÖVD İlişkisi	144
6.1.5. Örgütsel Güvenin Dönüşümsel Liderlik ve ÖVD Arasındaki Rolü	145
6.2. Öneriler	146
6.2.1. Araştırmacılara Öneriler	146
6.2.2. Uygulayıcılara Öneriler	148

KAYNAKÇA.....	150
EKLER	186
ÖZGEÇMİŞ	191

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Lider İçin Grup-Görev Durumunun Uygunluğu.....	20
Tablo 2. Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğe Ait Alt Boyutlar	36
Tablo 3. ÖVD, Prososyal Davranış ve Örgütsel Spontanlığın Davranışsal Boyutları...	75
Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Değişkenler	82
Tablo 5. Dönüşümsel Liderlik Ölçek İfadeleri ve Temsil Ettiği Alt Boyutlar.....	102
Tablo 6. Örgütsel Güven Ölçek İfadeleri ve Temsil Ettiği Alt Boyutlar	103
Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçek İfadeleri ve Temsil Ettiği Alt Boyutlar	105
Tablo 8. Anketlerde Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	107
Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Kişisel Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .	109
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Görevsel Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	110
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Yönetmel Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	111
Tablo 12. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği KMO-Barlet Test Sonuçları	113
Tablo 13. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans.....	113
Tablo 14. Dönüşümsel Liderlik Anketi Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	116
Tablo 15. Örgütsel Güven Ölçeğinin KMO-Barlet Test Sonuçları.....	117
Tablo 16. Örgütsel Güven Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyansı	117
Tablo 17. Örgütsel Güven Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi	118
Tablo 18. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin KMO-Barlet Test Sonuçları.....	118
Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans	119
Tablo 20. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi ...	120
Tablo 21. Korelasyon Katsayıları	121
Tablo 22. Dönüşümsel Liderliğin ÖVD Üzerinde Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	122
Tablo 23. DL Karizmatik Motivasyon Alt Boyutunun ÖVD Üzerinde Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	123
Tablo 24. DL Geliştiren İlgi Alt Boyutunun ÖVD Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	124

Tablo 25. Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	126
Tablo 26. DL Karizmatik Motivasyon Alt Boyutunun Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi	127
Tablo 27. DL Geliştiren İlgil Alt Boyutunun Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	128
Tablo 28. Örgütsel Güvenin ÖVD Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.	129
Tablo 29. Doğrusal Regresyon Analizleri Sonuçlarının Özet Tablosu.....	130
Tablo 30. Dönüşümsel Liderlik ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	132
Tablo 31. DL Karizmatik Motivasyon Alt Boyutu ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	134
Tablo 32. DL Geliştiren İlgil Alt Boyutu ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	136
Tablo 33. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Çok Faktörlü Liderlik Modeli	37
Şekil 2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli	55
Şekil 3. Mayer'in Örgütsel Güven Modeli.....	57
Şekil 4. Prososyal Davranış Türleri (İşbaşı, J.O., 2000).	74
Şekil 5. Araştırmanın Modeli	89
Şekil 6. Dönüşümsel Liderlik ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etki Şeması.....	133
Şekil 7. DL Karizmatik Motivasyon Alt Boyutu ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etki Şeması	135
Şekil 8. DL Geliştiren İlgi Alt Boyutu ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etki Şeması.....	137

EKLER LİSTESİ**Sayfa**

Ek 1: Anket Formu.....	186
-------------------------------	-----



BÖLÜM I

GİRİŞ

Liderlik kavramının farklı bilim dallarının araştırma konusu olması, farklı amaç ve paradigmalara ele alınmış olması bu kavramın yazındaki zenginliğini ve derinliğini arttırmaktadır. Dahası, günümüzde örgütlerde ve örgütlerin çevre koşullarında sürekli ve hızı artan değişim de bu örgütler içinde ortaya çıkan ya da ihtiyaç duyulan liderlik çeşitleri üzerine yazındaki kavramsal ve boyutsal farklılaşmaları arttırmış görünmektedir. Aslında, tanımsal ve yaklaşımsal olarak belli bir noktada buluşmak yerine, çeşitliliğin artması, liderlik kavramının içerdiği farklı izdüşümlerinin keşfedilmesini sağlamaktadır.

Değişim üzerine kayda geçmiş söylemler M.Ö. 500’lü yıllarda Heraklitos’a kadar dayanmaktadır: “Değişmeyen tek şey değişimdir”. Artık varlığının değil hızının tartışıldığı bu çağda, değişimi bir tehdit olarak algılayan örgütler hızla yok olurken, esas sorun değişimi kontrollü olarak gerçekleştirerek, bu süreci bir gelişime çevirebilmek olmaktadır. Örgütler çevresel değişimlere uyum sağlamak ve hatta bu değişimlerin önünde yer almak amacıyla, dönüşümler geçirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütün dönüşebilmesi için de öncelikle bu örgütü meydana getiren insanların istenen yönde ve hızda dönüşmesi gerekmektedir. Bu noktada da liderler kilit bir rol oynamaktadır.

Günümüz iş dünyasındaki değişim sadece teknolojik olarak gerçekleşmemektedir. Yükselen örgütsel yapılar içinde çok kültürlülük, farklı kuşakların birarada bulunuşu, zaman ve mekândan bağımsız iş yapma şekilleri gibi çok farklı ve fakat birbirleriyle etkileşim içinde olan değişimler de olmaktadır. Artık bilgi ya da bilmek konusunda bir sorun kalmamış, ancak bu kadar bilgiyi ve en önemlisi bileni koordine etme, birarada tutma, amaca yönlendirme, bileni bilgiye dönüştürme stratejik önem kazanmıştır. Bu özellik ve ihtiyaçlara sahip yeni örgüt tiplerinde alışlagelmiş yöneticilik özellikleri yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda liderlik alanında modern liderlik kuramları arasında ön plana çıkan en önemli kavram “Dönüşümsel Liderlik”tir. Dönüşümsel liderlik kuramı, üzerine inşa edildiği alt boyutları ile günümüz örgütlerindeki liderlerde aranan özellikleri yansıtabilen önemli bir liderlik yaklaşımı haline gelmiştir. Dönüşümsel liderlik davranışı günümüzdeki en etkili ve etkin liderlik şekli olarak nitelendirilmektedir (Bommer, Rich & Rubin, 2005; Dabke, 2016).

Dönüşümsel liderlik orijinal kuramında dört liderlik davranışı boyutunda tanımlanmıştır (Bass 1985, 1995). Karizma boyutu, liderin takipçilerinin onunla özdeşleşmesine neden olan takdire değer davranışlar göstermesinin derecesidir. Takipçilerin lidere duydukları güven, hayranlık, sadakat ve saygı bu takipçilerin beklenenden daha fazla motive olmalarını sağlamaktadır. Dönüşümsel liderlerin takipçileri liderlerini kendilerine rol model almakta ve bu da takipçilerin örgüt çıkarlarını kişisel çıkarlarından daha önde tutmalarını sağlayabilmektedir (Barbuto, 2005).

Dönüşümsel liderliğin ilham veren motivasyon boyutu, liderlerin takipçilere çekici ve ilham veren vizyonları ifade etme derecesini ifade eder. Bu boyut aynı zamanda klasik motivasyon tekniklerinin ötesinde, takipçiler için manevi ihtiyaçlarına yönelik bir süreç şeklindedir. Takipçilerine ilham vererek onları motive eden dönüşümsel liderler, bu sayede onların yetenek ve becerilerinin tamamını ortaya koymasını sağlamakta ve onların kendilerine olan güvenini arttırmaktadırlar (Yukl, 1999). Dönüşümsel liderler için de takipçilerinin kendi potansiyellerini aşması ve beklenenin ötesinde performans göstermeyi hedeflemeleri kritiktir, çünkü bu liderler takipçilerini bu amaç doğrultusunda motive etmektedirler (Bass, 1998).

Entelektüel uyarım boyutunda ise dönüşümsel liderler takipçilerinin mevcudu sorgulayarak daha da iyiyi aramalarını sağlamaktadırlar. Entelektüel uyarım, liderlerin risk alma, varsayımlara meydan okuma ve takipçilerinin fikirlerini alma derecesini ifade etmektedir. Dönüşümsel liderler takipçilerini, kendilerini ve yaptıkları işi aşmaları amacıyla yaratıcı ve yenilikçi bir yaklaşım geliştirmeye yönlendirirler. Böylece takipçi var olanı kabul etmeyerek fazlasını ortaya koymaya çalışmaktadır (Yukl, 2013).

Dönüşümsel liderlerin diğer bir önemli özelliği de takipçileri ile bireysel olarak ilgilenmeleridir. Bireysel ilgi, liderlerin takipçilerinin her birinin ayrı ayrı endişelerini önemsemelerini, onların ihtiyaçlarıyla ilgilenmelerini ve onlar için mentor veya koç olarak hareket etmelerini ifade etmektedir. Bireysel ilgi boyutunda dönüşümsel liderler her bir takipçisinin farklılıklarını ve biricikliğini kabul etmektedir. Bu liderler her bir takipçi ile en uygun ve anlamlı ilişkiyi kurmaya gayret göstermektedir. Birebir ilgilenerek onların yanında olmakta ve onları geliştirmektedirler.

Yukarıda görüldüğü gibi, dönüşümsel liderler bizzat rol model olarak takipçilerini de birer lidere dönüştürme potansiyeline sahiptirler. Liderleri ile ortak bir vizyona sahip olarak harekete geçen takipçiler, yine liderleri tarafından düşünme kalıpları her defasında “daha”sını ortaya koymak üzere biçimlendirilmektedir.

Dönüşümsel lider bunları yaparken her bir takipçisine ayrı ayrı değer verir, ilgi gösterir ve onları dönüştürür. Bu nedenle dönüşümsel liderin takipçilerinde, sadece rol içi beklenen performanslarında değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)ılı gibi rol ötesi davranışlarında da örgüt lehine dönüşümler gözlenmesi beklenmelidir.

Gelişen ve değişen iş alanları, teknoloji, iş yapış şekilleri ve bundan etkilenen kültür ile örgüt yapıları daha yatay boyutlara doğru taşınmaktadır. Böylelikle örgütlerde dinamik koşullara uygun, adaptasyonu yüksek, hızlı tepki verebilen, esnek ortamlar sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu yapıları oluşturan çalışanlardan da aynı özelliklerin yanı sıra, proaktiflik, sorumluluk alabilme, hızlı kararlar verebilme ve yenilikçilik beklenmektedir (Coleman, 1999). Günümüz örgütlerinin, içinde bulundukları rekabetçi ortamda mevcudiyetlerini ve gelişimlerini, sadece biçimsel olarak tanımlanmış görevlerini yerine getiren, örgütlerinin başarılı olması ve gelişmesi amacıyla ekstra çaba göstermeyen çalışanlar ile sürdürebilmeleri çok zordur. Ekstra sorumluluk alan ve görevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmek amacıyla özveride bulunan üyelere sahip olan örgütler etkili olabilmektelerdir. Sözlü veya yazılı herhangi bir zorunluluğu olmasa da bu tür davranışlar örgütün işlevini düzgün bir biçimde yerine getirmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Di Paola & Hoy, 2005).

ÖVD, tanımlanmış rol davranışlarının ötesinde olan ve örgütlerin düzgün işlemesi için hayati önem taşıyan davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Brief & Motowidlo, 1986). Daha ayrıntılı bir şekilde, çalışanların içinde bulunduğu örgüte karşı sergiledikleri herhangi bir direktife dayanmayan, gönüllü olarak ortaya konan, proaktif ve olumlu davranışlar olarak tarif edilmektedir (Hunt, 1999).

ÖVD için liderlik önemli bir öncül olup gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak etki ettiği bildirilmiştir (Nguni, Slegers & Denesen, 2006). Liderlik davranışı ile takipçilerin ÖVD gösterme eğilimleri arasındaki güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu etkileşimde hem liderin ortaya koyduğu tarzın hem de lider ile takipçisi arasındaki ilişkinin kalitesinin önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

Çalışanların ÖVD sergilemesinin sağlanması, liderin, takipçileri tarafından güvenilir ve yetkin sayılması, ilham vermesi, vizyon ortaya koyması ve otoriteden çok fikir ve amaçlara bağlılık göstermesiyle ilişkilendirilmiştir (Antonioni, 2000). Dönüşümsel liderlerin takipçilerinin ÖVD sergilemelerini sağlayarak, onların performanslarında kalite ve kantite olarak artış sağlayacak şekilde davrandıkları ifade

edilmektedir (Podsakoff vd., 1990). Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif ilişki yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Dönüşümsel liderliğin ÖVD ile bu ilişkisi sosyal takas kuramı ile güçlü bir şekilde açıklanabilirken, bu ilişkinin direk olmayabileceği, bu etkileşimde aracı değişkenin de olabileceği gösterilmiştir. Yaratılan güvenin, bu iki kavram arasındaki etkileşimde en fazla öne çıkan aracı değişken olduğu dikkat çekmektedir. Lider ile takipçi arasındaki bu takasın ilişkisel boyutunda, çok önemli bir sosyal takas aracı olan güven büyük önem taşımaktadır (Nohe, 2017).

Güven insanlar arası ilişkide en önemli öğelerden birisidir. Örgütsel yaşamda da güvenin sahip olduğu yer çok önemlidir. Yönetim yazınında güven konusu önemli kuramcılar tarafından, örgütsel ve yönetsel etkinlikte etkili bir koşul olduğu ortaya konulmasının ardından ön plana çıkmıştır (Dirks & Ferrin, 2001). Günümüzde, örgütsel güvenin öneminin artmasında teknolojik ve ekonomik değişimlerin artan hızı, çalışanlar arasındaki ilişkilerde esneklik ve iş birliği ihtiyacının daha fazla hissedilmesi, bireysel başarıdan ziyade takım çalışması ile gelen başarının önem kazanması, örgüt üyeleri ile olan ilişki yapılarının değişmesi gibi faktörler öne çıkmaktadır (Shamir & Lapidot, 2003). Uzaktan yönetim, sanal örgütler gibi yeni çalışma yapılarının gelişimi ve artışı, buna bağlı ve ek olarak yazılı sözleşmelerin yerini psikolojik sözleşmelere bırakması da güven kavramını her geçen gün daha da önemli kılacaktır.

Örgütsel güvenin tanımı, örgüt çalışanlarının örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalmaya istekli olmaları şeklinde yapılmaktadır (Tan & Lim, 2009). Örgütsel güven, riskli durumlarda bile çalışanın örgütü etkileyecek uygulamalardan ve politikalardan emin olması ve bu uygulamalara ve politikalara karşı olumlu beklentilere sahip olmasını ifade etmektedir. Huff ve Kelley (2003) ise örgütsel güveni, bireylerin, diğer örgüt üyelerinin rolleri, ilişkileri, deneyimleri ve karşılıklı bağlılıklarına dayalı olarak sergiledikleri davranışları ile ilgili olumlu beklentileri olarak ifade etmektedir.

Örgütlerde güven, gelişime açıklık, kaliteli iletişim ve örgütsel etkinlik gibi sağladığı birçok fayda nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Kişilerarası güven duygusu yüksek olduğunda örgütlerdeki alt kademede görev alan üyelere verilen sorumluluk artmaktadır. Bu tür örgütlerde, ekip çalışmasına dayanan ve esnek bir anlayış temeline oturtulmuş örgüt düzenlemeleri yapılabilmektedir. Güven seviyesi düşük olan örgütlerde görev alan kişiler ise yoğun bürokratik kurallar ile sınırlanmakta ve kontrol edilmektedir (Tschannen-Moran, 2000).

Dönüşümsel liderlik ile güven arasındaki ilişki bu liderlik kuramının önemle vurguladığı bir konudur. Yapılan çalışmalarda dönüşümsel liderlik davranışlarının örgüt içindeki güven üzerinde pozitif etkisi farklı zaman, alan ve coğrafyalarda ortaya konulmuştur (Yolaç, 2011; Schwepker & Good, 2013; Browning, 2014; Asencio & Mujkic, 2016; De Lima Rua, Martins, Araújo & Manuel, 2016). Daha da önemlisi; güvenin, dönüşümsel liderliğin ortaya koyduğu çıktılarda aracı değişken rolü dikkat çekmektedir. Araştırmalarda ortaya çıkan ilişki göstermektedir ki, dönüşümsel liderlik birçok konu başlığındaki pozitif etkisini güven aracılığıyla göstermektedir. Bunlara örnek olarak performans (Jung & Avolio, 2000; Goodwin, Whittington, Murray & Nichols, 2011; Indrayanto, Burgess & Dayaram, 2014; Nübold, Dörr & Maier, 2015), iş tatmini (Yang, 2014; Liu, Siu & Shi, 2010; Pillai, Kohles, Bligh, Carsten & Brodowsky, 2011; Gilstrap & Collins, 2012; Braun, Peusb, Weisweilera & Freya, 2013), örgütsel gelişim (Katou, 2015), örgütsel etkinlik (Hoxha, 2015), takım performansı (Broun & diğerleri, 2013, Nübold & diğerleri, 2015), stresi azaltma (Liu & diğerleri, 2010); çalışanın psikolojik olarak iyilik hali (Kelloway, Turner, Barling & Loughlin, 2012) verilebilir.

Güven kritik bir sosyal takas aracıdır ve iş tatmini, ÖVD ve bağlılık gibi olumlu davranış ve tutumların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005). Güven karşılıklılık ilkesinin bir formu olarak tanımlanmakta ve vatandaşlık davranışı oluşumuna öncülük etmektedir. Bireyler yaptıkları iyiliğin karşılıklı olacağını düşünmekte, bu beklenti ile daha fazla iş birliğine girmekte ve rol davranışlarının ötesine geçmektedirler (Vandyne, Cummings & Parks, 1994). Yazında yöneticiye güvenin ÖVD'yi pozitif yönde etkilediğini gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Konovsky & Pugh, 1994; Marrs, 1999; Pillai vd., 1999; İşbaşı, 2000b; Yücel & Samancı, 2009). Yine çalışmalar göstermektedir ki, örgütsel güvenin ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi bulunmaktadır (Yücel & Samancı, 2009; Hassani & Aghlmand, 2017). Ayrıca meta-analitik çalışmalarla da güvenin ÖVD üzerindeki etkisi sağlam bir şekilde gösterilmiştir (Dirks & Ferrin, 2002; Colquitt, Scott & Lepine, 2007). Kısaca dönüşümsel lider, takipçilerinin güven duygusunu arttırmaktadır ve güven hem bu liderin takipçileri hem de örgütü için beklenenin üzerinde olumlu sonuçlar sağlamaktadır.

Bu çalışmaya konu olan ÖVD üzerinde de dönüşümsel liderliğin güven aracılığı ile oluşturduğu pozitif etkisi ortaya konulmuştur (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Goodwin & diğerleri, 2011). Ancak

benzer mekanizmaların her türlü koşulda geçerli olmadığı görülmüş olup (Nasra & Heilbrunn, 2015), daha detaylı ve farklı koşulların değerlendirileceği çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, belirtilmiş olan çalışmalar, dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında “lidere güven” gibi kişiler arası güvenin aracılık etkisi üzerinde yapılmış olup, “örgütsel güven” kavramının aracılık ettiği bir çalışma yazında bulunmamaktadır.

1.1. Araştırma Problemi

Dönüşümsel liderlik ve bu liderliğin alt boyutları ile örgütsel güven ve ÖVD arasındaki ilişkilerin incelendiği ve ilişkide örgütsel güvenin rolünün ortaya konulmaya çalışıldığı bu çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır:

- 1) Dönüşümsel liderlik ve alt boyutları örgütsel güvenin ve örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı birer yordayıcısı mıdır?
- 2) Örgütsel güven örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- 3) Dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisi var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Yazında dönüşümsel liderliğin gerek örgütsel güven gerekse örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güven ve lidere güven kavramının aracılık rolü üzerine de çalışmalar yapılmıştır. Ancak güvenin bu aracılık etkisini ortaya koyan çalışmalarda “örgütsel güven” kavramı ele alınmamıştır. Dönüşümsel liderliğin ÖVD’ye etkisinde güvenin aracılık rolünün ele alındığı mevcut çalışmaların sonuçları da birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle, dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün, dönüşümsel liderliğin alt boyutları düzeyinde de ölçülerek tartışılması amaçlanmaktadır.

Çalışmada araştırma probleminden yola çıkılarak konu kavramsal olarak ele alınmış, kuramsal dayanakları ve kavramların ilişkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Dönüşümsel liderliği oluşturan alt boyutların araştırma içindeki sonuçlara göre

yapılandırılması ve bu boyut yapılarından hareketle araştırmanın modelinin oluşturulması amaçlanmıştır.

Yukarıdaki belirtilmiş olan bağlamlar çerçevesinde, dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin rolü ortaya konarak, yazına ve uygulamaya katkı sağlamak bu çalışmanın amacıdır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Liderlik kavram ve süreç olarak zaman içerisinde çok farklı şekillerde ortaya konmuştur. Aynı durum farklı toplum ve örgütlerin liderlikten beklentisinde de mevcuttur. En küçük gruptaki liderlerden, ülkeler üstü liderlerin özellik ve yetkinlikleri zaman içerisinde değişen koşullar altında değişim göstermektedir. Tarih içinde askeri ve siyasi başarılarıdaki liderin rolü ve önemi artık başta ekonomik başarılar olmak üzere hemen tüm sosyal oluşumlarda ön plana çıkmıştır. Sanayi öncesi, sanayi devrimi sonrası ve bilgi toplumunda, liderliğin bu dönem şartları içindeki beklentilere cevap verebilmek için değişimler gösterdiği görülmektedir.

Eş zamanlı olarak, farklılaşan örgütler içinde, örgüt üyelerinden beklentiler ve hatta performans göstergeleri de değişim göstermiştir. Yazılı sözleşmelerin ötesine geçen örgüt beklentileri, teknolojik gelişmeler ve iş tanımları ve iş yapış şekillerinin de etkisi ile psikolojik sözleşmelerle tanımlanır hale gelmiştir. Örgütlerin birbirlerinden üstünlüğü gün geçtikçe insan kaynaklarının farklılığından kaynaklanmaya başlamıştır. İnsan kaynaklarının etkinliğinde ise lider-takipçi etkileşimi çok önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada; Türkiye’de ilaç sektöründe liderlik kavramını oluşturan bir lider davranışı (Dönüşümsel Lider), sağlanmaya çalışılan örgüt içi bir koşul (Örgütsel Güven) ve sonunda ulaşılmak istenen bir takipçi çıktısı (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) ele alınacaktır. Yazında daha önce parça parça ele alınmış bu kavramların entegrasyonu ve etkileşimi ortaya konacaktır.

Ayrıca, dönüşümsel liderlik alt boyutlarının her birinin ayrı ayrı gerek örgütsel güven gerek örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi gözlemlenecektir. Dönüşümsel liderliği oluşturan bu farklı başlıkların tek başlarına örgütsel güven ve/veya örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinin ve ilişkinin gücünün ortaya konması, ana boyutlar arası ilişkinin nedenlerini daha detaylı ifade edilmesine olanak tanıyacaktır.

Böylelikle Türkiye şartlarında bu üç kavram arasındaki hem ana başlıklarda hem de başlıkları oluşturan ve farklı boyutlar olan alt başlıklarda etkileşim ve ilişkiler ortaya konacaktır. Örgütsel güvenin aracılık rolü tartışılacak olup, dönüşümsel liderliğin ardıllarına olan etkisindeki örnek bir aracının rolü de çalışılacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilecek sonuçlarla örgütlerdeki dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel güvene ve direk ya da dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi ortaya konacaktır. Böylelikle, örgütün performansı da dahil birçok çıktıda önemli olan örgütsel vatandaşlık davranışının oluşturulabilmesi için hem lider hem de örgütsel güvenin rolü saptanacaktır. Bunun da ötesinde dönüşümsel liderliğin çalışma bağlamında saptanan alt boyutlarının değerlendirilmesi ile, bu liderlik davranışının bağımlı değişkenlerde direk etkili olan konu başlıkları bulunacaktır. Bunun sonucun da dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirmesindeki etki süreci ve başlıklarına yönelik ayrıntılı çıktılar sağlanacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada aşağıdaki maddelerde ifade edilmiş durumlar doğru olarak kabul edilmiştir:

- Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu.
- Ölçek içinde geçecek soruların anlaşılabilir ve tarafsızca cevap verilebilir olduğu.
- Anketin uygulanacağı grubun çalışma içeriğine uygun olduğu.
- Anketin uygulanacağı grubun anket sorularını anlayabildikleri ve objektif olarak cevap verdikleri.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma Türkiye’de ilaç sektöründe bulunan işletmelerde yapılması planlanmaktadır. Bu nedenle çalışma yer ve anketi cevaplayacak katılımcılar bakımından sınırlılık göstermektedir.
- Ayrıca verilerin kesitsel bir zaman aralığında toplanması diğer bir sınırlılıktır.
- Maliyet sınırlılığına bağlı olarak zaman ve alan kısıtlanmıştır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven örgütsel ve kişisel faktörler gibi içinde bulunulan şartlara göre birçok değişkenden etkilenmektedir. Dönüşümsel liderlik algısı bu değişkenlerden sadece ikisidir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven ile ilişkili olabilecek diğer değişkenlerin çalışma kapsamında olmaması bir sınırlılıktır.

1.6. Araştırmanın Planı

Bu araştırma yukarıda ifade edilen amaç doğrultusunda, içinde bulunulan giriş bölümünü takip eden beş bölümden oluşmaktadır. Bu bölümü izleyen ikinci bölümde, liderlik, örgütsel güven ve ÖVD konuları ile ilgili kavramsal tanımlamalar yapılmaktadır. Aynı zamanda bu kavramların tarihçesi ve etkileşimde olduğu önemli kavramlar hakkında bilgiler verilmektedir.

Hipotezlerin oluşturulduğu üçüncü bölümde önce araştırma sorusuna bağlı olarak oluşturulmuş araştırma modeli sunulmaktadır. Ardından dönüşümsel liderlik, örgütsel güven ve ÖVD kavramları arasında etkileşimleri ortaya koyan çalışmalar ve yine bu çalışmaların ışığında geliştirilen hipotezler ortaya konmaktadır.

Dördüncü bölümde araştırmada kullanılan evren, örneklem ve ölçeklerin yer aldığı yöntem açıklanmaktadır. Beşinci bölümde ise elde edilmiş verilerin istatistiksel analizleri ve elde edilen bulgular paylaşılmaktadır.

Araştırmanın en son bölümünde ise, elde edilen bulgular ışığında sonuçlar sunulmaktadır. Tüm araştırmanın ışığında araştırmacı ve uygulayıcılar için yapılmış öneriler de altıncı ve son bölümde yer almaktadır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma modelinin temel unsurları olan liderlik, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık kavramları açıklanmaktadır. Çalışmadaki bu değişkenlerin tanımları, özellikleri, alt boyutları ve birbirleri ile olan etkileşimlerine ait yazında yer almış çalışmalar da bu bölümde sunulmaktadır.

2.1. Liderlik

“Liderlik” insanlık tarihiyle birlikte var olmasına ve hakkında birçok yazın bulunmasına karşılık üzerinde anlaşılmış ortak tanımı olmayan bir kavramdır. Günümüzde örgütlerdeki ve örgütlerin çevre koşullarındaki değişimin sürekliliğinin ve hızının artmış olması, bu örgütler içinde ortaya çıkan liderlik türleri üzerine kavramsal ve boyutsal çeşitlenmeleri de çoğaltmaktadır. Aynı zamanda, liderliğin konu başlığı olarak birçok farklı bilim dalının araştırma konusu olması da bu konuyu ele alan paradigma sayısını ve liderliğe ilişkin tanımların derinliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Bir başka deyişle her bir bilim dalı liderliği farklı perspektiflerden yeni bulgular, kuramlar ve kavramlar ile açıklayarak onun zenginleşmesini sağlamaktadır (Riggio & Harvey, 2011).

Stogdill’in (1974) ifade ettiği gibi her bir yazında farklı bir liderlik tanımı ortaya çıkmakta, yani tanımlandığı kadar farklı sayıda liderlik tanımı bulunmaktadır. Bununla birlikte yapılan tanımlar arasında, tanımın yapıldığı dönemdeki liderlik kuramı ayırt edici olmuştur. Mumford (1906) liderliği, gruptan birisinin sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde ön plana çıkması şeklinde tanımlamıştır. Kilbourne (1935) liderliği, hayranlık uyandıran kişilik özelliklerinin çoğuna sahip olduğunu gösterebilme olarak ifade etmiştir. Stogdill (1950) hedefin gerçekleştirilebilmesi amacıyla grubu etkileme sürecinin liderlik olduğunu söylemiştir. Davranışsal yaklaşımların etkisinde liderlik grup amaçlarının gönüllü olarak gerçekleştirilmesi için insanları etkileme eylemi olarak tanımlanmıştır (Terry, 1960). 1980’lerde ise liderlik kişi ve grup üyeleri arasındaki bir etkileşim ve alışveriş olarak ortaya konulmuş, lider ise bu süreçte diğerlerini daha çok etkileyerek değişime yön veren kişi olarak tanımlanmıştır (Bass, 1981). 1990’lı yıllar ve sonrasında liderlik yaklaşımları çok çeşitlenmiş, yaklaşımlara göre isim almış ve boyut kazanmış ve bunların ışığında tanımlanmaya devam etmiştir. Geriye dönüp bakıldığında

amaç, etki ve gelişim liderliğin ortak yönleri olmakla birlikte, yazında liderlik kavramının bunların ötesine geçtiği görülmektedir.

2.1.1. Liderlik Kuramları

Liderliğin tanımında olduğu gibi liderlik kuramlarında da çeşitlilik oldukça yüksektir. Araştırmaların sınırlı odaklarda yapılmış olması ve farklı yaklaşımlardan elde edilen bulguları birleştiren geniş kuramların olmaması bu duruma nedenleri arasındadır. Başlarda yapılan liderlik çalışmaları araştırmacıların liderlik anlayışlarına ve metodolojik tercihlerine bağlı olarak farklı şekillerde gerçekleştirilmiştir (Bass, 1990b; Northouse, 2013; Yukl, 2013). Çoğu liderlik araştırması sadece liderin kişiliği ve geçmişteki eylemlerine odaklanmıştır; hızla değişen koşullar nedeniyle, kurumun mevcut etkinliğini anlamak büyük bir zorluk oluşturmaktadır. Günümüzdeki liderlik üzerine yapılan araştırmalardaki yaklaşımlar liderlik yazınında yönelimi değiştirmiş ve liderin örgütün etkililik ölçütlerinde fark yaratabildiğini ortaya koymuştur (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske 2012, s. 313).

Sonuç olarak liderlik bir grubu veya örgütü etkileyen önemli faktörlerden biridir ve hakkında yazında yapılmış birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Liderlik üzerine ortaya konan başlıca kuramlar; özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsal liderlik kuramı ve modern liderlik kuramları biçiminde sınıflandırılabilir. Bu çalışmanın kavramlarından biri olan Dönüşümsel Liderlik, Modern Liderlik Kuramları çerisinde yer alan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Liderlik kuramları aşağıda dört başlık altında aktarılmaktadır.

2.1.1.1. Özellikler Kuramı

Özellikler yaklaşımı, liderliği inceleyen sistematik girişimlerden ilkidir. Bu kuram, etkili liderlerin birtakım bireysel özelliklerinin bulunabileceğini varsayarak ve çeşitli özelliklerin belirli başarı kriterlerine yol açtığına dair araştırmalara dayandırarak, liderlik vasfı ilişkili belirli özellikleri (fiziksel, zihinsel, kişilik) tanımlamaya çalışır (Northouse, 2013; Yukl & Van Fleet, 1992). Liderler, bu nedenle, neredeyse her zaman erkek olarak kabul edilmişlerdir ve onları takipçilerinden ayıran özellikler bileşenlerinin kalıtsal olduğu düşünülmüştür. Bu kurama göre, lider olması gerekenler, atanan kişi olmaktan ziyade başkalarına önderlik etmelerini sağlayan özel niteliklerle doğmuş kişilerdir (Hitt, Beamish, Jackson & Mathieu, 2007). Yapılan çalışmalarda liderlerin

özellikleri kişilik testi ile yapılan incelenmelere ek olarak, grup içi davranışlarının gözlemlenmesi, arkadaşlarının seçimi, gözlemci tarafından aday gösterilmesi veya derecelendirilmesi ve biyografik verilerin analizi sūetiyle ile de ölçūmlendirilmiştir (Gibson vd., 2012, s. 316).

Fiziksel görünüm, sosyal arka plan, zekâ ve yetenek, kişilik, görevle ilgili beceriler ve sosyal özellikler ile ilgili olanlar dahil olmak üzere birçok karakter türü incelenmiştir. Ne yazık ki, etkili liderliğe atfen ortaya konan karakteristik özelliklerden oluşan liste üzerine yapılan çalışmalar bu özelliklerin geçerliliğini doğrulamada başarısız olmuştur (Bass, 1990). Örneğin bir araştırmada, etkili olduğu kabul edilen bir grup liderin yansıttığı ortak bir dizi özellik önerilmiş, ancak araştırmacıların dikkatini çeken ve bu özellikleri taşımayan başka liderlerde başka bir takım farklı ortak özellikler olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan yazın taramaları göstermiştir ki; çeşitli durumlarda liderleri, diğerlerinden farklılaştıran tutarlı bir özellikler kümesi bulunmamaktadır; tasvir edilen ya da garantilenen liderlik etkinliği kesin bir karakter özellikleri kümesi ile ortaya konulamamaktadır (Yukl, 2013; Judge, Piccola & Kosalka, 2009).

Özellik yaklaşımının bir başka kısıtlaması, liderlerin etkililiği ile bağlantılı kişisel özellikleri üzerine yapılan araştırmaların çoğunun, seçili durumun etkisini dikkate alınmadan yapıldığı yönündedir. Northouse (2013), belirli bir durumda lider olan kişinin özelliklerine sahip bir bireyin, bir başka durum içinde lider olamayacağını öne sürmektedir; Her durumda liderliği öngören evrensel özellikler yoktur. Sonuç olarak, bireylerin sahip olduğu bir nicelik olmaktan öte, liderlik, sosyal ortamdaki insanlar arasında bir ilişki olarak yeniden kavramsallaştırılmıştır (Stogdill, 1974). Liderlikle ilgili kişisel faktörler önemini korumuştur, ancak bu faktörlerin durumun gerekliliğine göre değerlendirilmesinin zorunlu olduğu düşünülmektedir.

Özelliklerle üzerine yapılan araştırmalarla ilgili yapılan eleştirilerden biri, bu çalışmalarda belirli özelliklerin tanımlanmasının üzerinde durulmuş olsa da liderlik özelliklerinin liderliğin kilit unsurları olan grup üyelerini ve çalışmalarını nasıl etkilediği konusu ele alınmamış olmasıdır. Evrensel liderlik özelliklerini tespit etmeye çalışan araştırmacılar, belirli lider özellikleri ile liderlerin ortaya çıkışı arasındaki bağlantıya odaklanmışlardır, ancak liderlik özelliklerini, verimlilik veya çalışan memnuniyeti gibi diğer sonuçlarla ilişkilendirmeye çalışmamışlardır. Bir birey liderlik özellikleri sergileyebilir ve diğerleri bu kişiyi lider olarak görebilir, ancak bu, liderin hedeflerine ulaşmak için grubunu etkilemede başarılı olduğu anlamına gelmemektedir (Northouse, 2013; Ng, Ang & Chan, 2008).

Bu sınırlamalara rağmen, liderlerin özelliklerinin liderliği nasıl etkilediğini açıklayan özellikler yaklaşımı dönem dönem canlanmaya devam etmektedir (Bryman, 1992). Kirkpatrick ve Locke (1991) daha da ileri giderek, etkili liderlerin aslında birkaç temel açıdan insanların farklı türleri olduklarını iddia etmektedir ve şöyle ifade etmektedir: “Liderlerin diğer insanlara benzemedikleri kesin olarak açık.” (s. 59). Özellikler kuramı, liderliği etkin kılacak değişmez belirli özellikler ortaya koyamamakta, ancak olasılıklar sunabilmektedir. Çok az insanın her kritik özelliğe son derece yüksek bir seviyede sahip olduğu iddia edilmektedir. Bir kişide, bu özelliklerden bir veya daha fazlası nispeten daha kalıcı olarak varsa, başarılı liderlik için olasılıklar artar. Bu özellikler potansiyel sağlar, ancak potansiyelin gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği konusunda beceri, tutum, deneyim ve fırsat gibi diğer faktörler de belirleyici rol oynamaktadır (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Genellikle liderin özelliklerinin tek başına liderliği açıklamaya yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır (Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Northouse, 2013; Yukl, 2013). Örneğin, Peter Drucker, bir liderin belirli bir kişilik tipi, tarzı veya özellik grubu tarafından kategorize edilemeyeceğini iddia etmiştir. Sadece özelliklere dayalı açıklamalar, liderler ile grup üyelerinin etkileşimleri yanı sıra durumsal faktörlerin etkisini de göz ardı etmektedir (Kirkpatrick & Locke, 1991; DuBrin, 1998). Ayrıca, bu yaklaşım ne liderlik ne de mesleki amaçlı eğitim ve gelişim için yararlı değildir, çünkü bireylerin kişisel özellikleri nispeten kalıcı ve değişmezdir; özellikler değişmek için uygun değildir (Stogdill & Coons, 1951).

Liderlik yazınında liderlik özellikleri üzerinde yapılan çalışmalar herhangi bir olumlu ya da kesin sonuç vermediği için, araştırmacılar yalnızca liderin gerçek ya da atfedilen özelliklerine değil, aynı zamanda liderlerin takipçileri ile ilişkilerinde davranış biçimlerini de dikkate almıştır. Bu yaklaşım liderliğe ait davranışçı kuramların gelişmesine yol açmıştır.

2.1.1.2. Davranışçı Kuramlar

Davranış kuramcıları, liderlerin bulundukları pozisyonlarda fiilen ne yaptıklarını ve bu davranışların liderlik etkinliğiyle nasıl ilişkilendiğini daha iyi anlamak için çalışırlar. Kuramın temelini oluşturan fikir, liderlerin bulundukları konumlarda birbirlerine zıt yönde, fakat birbirleriyle ilişkili beklentiler ile başa çıkmak zorunda olmaları üzerinedir: Liderler hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeli ve bunu diğerlerine

yol gösterme çabasıyla yapmalıdırlar (Schriesheim, Cogliser & Neider, 1995). Liderlik davranışı çalışmaları, görevin yerine getirilmesi ile görevleri yerine getiren insanların çabalarını sürdürmeleri arasındaki ilişkide liderin ne yaptığı üzerine yapılmıştır. Bu nedenle, özellikler ve davranışçı kuramlar arasındaki fark varsayımlarında yatmaktadır. Özellik kuramları geçerliyse, liderlik temel olarak doğuştan gelir. Öte yandan, liderlik konusunda davranışçı çalışmaları belirleyici olarak kabul ettiğimizde, insanlar lider olmak konusunda eğitilebilir sonucu çıkmaktadır (Stogdill & Coons, 1951; Judge, Piccolo & Ilies; 2004).

2.1.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması

En geniş kapsamlı davranışçı kuram çalışması 1940’larda Ohio State Üniversitesi’nde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda kullanılan orijinal anket, lider davranışının farklı yönlerini açıklayan 1.800’den fazla maddeden oluşan bir listeden oluşturulmuştur. Bu uzun listeden 150 sorudan oluşan bir anket formüle edilmiş ve “Lider Davranış Açıklama Anketi (LDAA)” olarak adlandırılmıştır (Hemphill & Coons, 1957). LDAA, eğitim, askeri ve endüstriyel ortamlarda yüzlerce kişiyle uygulanmıştır. Sonuçlar, liderlerin belirli davranış kümelerinin tipik olduğunu göstermiştir. Altı yıl sonra, Stogdill (1963) tarafından LDAA’nın kısaltılmış bir versiyonu yayınlanmıştır. LBDQ-XII olarak adlandırılan yeni form, liderlik araştırmasında en yaygın kullanılan araçlardan biri haline gelmiştir.

Sonraki yıllarda yapılan çalışmaların odağında liderlik tarzlarının grup performansına etkisi bulunmaktadır. Sonuçlar liderlik davranışlarının iki ana boyutunun varlığını göstermektedir, bunlar yapıyı harekete geçirme ve anlayıştır (Stogdill, 1974). Yapıyı harekete geçirme davranışları işi organize etmek, işi yapılandırmak, görev ve sorumlulukları tanımlamak, iş faaliyetlerini zamanlamak gibi temelde görev davranışlarını içermektedir. Anlayış davranışları ise ilişkisel davranışlardır ve lider ile takipçileri arasındaki yoldaşlık, saygı, güven ve sevgiyi içermektedir. Başka bir deyişle anlayış davranışları, bir liderin astlarına karşı duyarlı olduğu, fikirlerine ve duygularına saygı gösterdiği ve karşılıklı güveni oluşturduğu bir lider davranış şeklidir (George & Jones, 2012; Northouse, 2016).

LBDQ-XII tarafından tanımlanan iki davranış biçimi, davranışçı yaklaşımın çekirdeğini oluşturur ve liderlerin yaptıklarının merkezinde yer alır: Liderler, astları için belirli bir yapı sağlar ve onları besler. Ohio Eyaleti çalışmaları bu iki davranışı ayrı ve

bağımsız olarak incelenmiş ve tek bir düzlem üzerindeki iki nokta değil, iki farklı süreç olarak düşünülmüşlerdir. Örneğin, bir lider, yapıyı harekete geçirme düzeyi yüksek ve anlayış düzeyi yüksek veya düşük olabilir. Benzer şekilde, bir lider yapıyı harekete geçirmede düşük düzeyde ve anlayışta düşük veya yüksek düzeyde olabilir. Bir liderin bir davranış sergileme düzeyi, diğer davranış sergileme düzeyi ile ilgili değildir (Stogdill, 1974).

Belirli bir durumda hangi liderlik tarzının en etkili olduğunu belirlemek için birçok çalışma yapılmıştır. Bazı bağlamlarda, yüksek düzeyde yapıyı harekete geçirme davranışının en etkili olduğu bulunurken, diğer durumlarda, yüksek düzeyde anlayış daha etkili görülmüştür. Bazı araştırmalar her iki davranışta yüksek olmanın en iyi liderlik şekli olduğunu göstermiştir. Bir liderin görev ve ilişki davranışlarını en iyi şekilde nasıl harmanlayacağını belirlemek, araştırmacıların davranış yaklaşımı için temel görevi olmuştur (Northouse, 2016).

2.1.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi'nde 1950'li yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar da liderliğin davranış alanını geliştirmeye devam etmiştir. Bu çalışmaların odağında, liderlik davranışı ile grup süreci ve grup performansının ölçütleri arasındaki ilişkiler bulunmaktadır (Yukl, 2006). Bu çalışmalar, etkili ve etkisiz lider arasında iki tarz tanımlanmıştır: çalışan odaklılık ve üretim odaklılık. Bununla birlikte etkili liderlerin üç önemli özelliği olduğu vurgulanmıştır: görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve katılımcı liderlik. Bu çalışmanın sonuçları Ohio çalışmaları ile benzerlik taşımaktadır, çünkü göreve odaklı davranış, yapıyı harekete geçirme ve ilişki odaklı davranış da anlayış ile benzerlik göstermektedir (Likert, 1967).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları'nda ortaya konan katılımcı liderlik, astları başta olmak üzere, liderlerin, kişilerin kendilerini etkileyecek kararlar üzerinde etkiye sahip olmasına izin veren karar prosedürlerini kullanmasını içermektedir (Likert, 1967). Bu çalışmalarda ortaya konan katılımcı liderlik özelliği daha sonra güçlendirici liderlik (empowering leadership) ve demokratik liderlik (democratic leadership) adı altında da incelenmiştir. Katılımcı liderlik, ilişki odaklılık tarafından bakıldığında, takipçilerin bağlılığında ve gelişiminde artış sağlamakta, görev odaklılık tarafından bakıldığında ise karar kalitesinde artış sağlama özelliği taşımaktadır (Yukl, 2013, s. 68).

2.1.1.2.3. Blake ve Mouton Liderlik Matrisi

Belki de en iyi bilinen yönetsel davranış modeli Blake ve Mouton (1985) tarafından önerilen Yönetim Tarzı (Liderlik) Matrisi olmuştur. Örgütsel eğitim ve gelişimde yaygın olarak kullanılan bir modeldir. Yönetim tarzı matrisi, yöneticinin insanlar için kaygı düzeyini ve üretim konusundaki kaygı düzeylerini ölçen iki boyuta sahiptir. Liderlik matrisi de olarak adlandırılan yönetim tarzı matrisi, liderlerin örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına iki faktörle nasıl yardımcı olduğunu açıklamak için tasarlanmıştır: üretim kaygısı ve insan kaygısı. Bu boyutlar liderlik yönelimleri olarak tanımlanmış olmakla birlikte, Ohio Eyaleti liderlik çalışmalarından ve Michigan çalışmalarında ortaya konan boyutlar ile benzer özellikler taşımaktadır (Northouse, 2016).

Üretim kaygısı, liderin örgütsel amaçlara ulaşma konusunda ne kadar ilgili olduğunu ifade eder. Bu alan politik kararlar alma, yeni ürün geliştirme, süreç sorunları, iş yükü ve satış hacmi gibi çok sayıda faaliyeti kapsamaktadır. Üretim kaygısı, bir kuruluşun ürettiği ürün veya hizmetle sınırlı olmaksızın, kuruluşun başarmak istediği her şeyi ifade edebilir (Blake & Mouton, 1964).

İnsanlarla ilgili kaygı, bir liderin örgütün hedeflerine ulaşmaya çalışan insanlara nasıl eşlik ettiği ile ilgilidir. Bu kaygıyı taşıyan liderin önceliklerinde, örgütsel bağlılığı ve güveni inşa etmek, takipçilerinin kişisel değerlerini desteklemek, çalışma koşulları iyileştirmek, ücretlendirmede adil bir yapının koruması ve sosyal ilişkileri geliştirmek bulunmaktadır (Blake & Mouton, 1964).

Bu kurama hizmet eden ve örnek olabilecek diğer bazı yaklaşımlar arasında McGregor'un (1960) X ve Y Teorileri, Likert'in (1967) Sistem 4 Modeli, Katz ve Kahn'ın (1978) Liderliğin Dört Boyutu, Bower ve Seashore'un (1966) Liderliğin Dört Faktörü Kuramı, Cartwright ve Zander'e (1960) ait Liderliğin İki Fonksiyonu ve Tannenbaum ve Schmidt (1973) tarafından ortaya koyulmuş olan Liderlik Doğrusu Kuramı da bulunmaktadır.

Özetle, davranışçı yaklaşımı inceleyen araştırmacılar, liderliğin temel olarak iki genel davranış türünden oluştuğunu belirtmişlerdir: görev odaklı davranış ve ilişki odaklı davranış. Davranışsal yaklaşımının ana amacı liderlerin bir hedefe ulaşmak için astlarını etkileme sürecinde bu iki tür davranışı nasıl birleştirmeleri gerektiğini açıklamaktır (Northouse, 2013). Davranışsal yaklaşımının yazında tanımlanmış avantajları arasında şunlar sayılabilir: davranış öğretilir, davranış daha kesin ve

doğru bir şekilde ölçülebilir ve davranış daha nesnel olarak gözlemlenebilir (Nahavandi, 2000).

Bu kurama ait getirilen eleştirilerden biri, bir liderin tarzının performans sonuçları ile nasıl ilişkilendirildiğini yeterince göstermemiş olmasıdır. Başarı veya başarısızlığı etkileyen durumsal faktörlerin dikkate alınmaması nedeniyle araştırmacılar, görev ve ilişki odaklı davranışlar ile moral, iş tatmini ve verimlilik gibi sonuçlar arasında tutarlı bir bağlantı kuramamışlardır (Bryman, 1992; Yukl, 2013). Liderlik kavramını baştan sona kadar iki boyuta indirgemiş olması davranışçı yaklaşımın aldığı diğer bir eleştiridir. Bu perspektiften etkili liderlik konusunda çok az katkı yaptığı düşünülmektedir (Northouse, 2016; George & Jones, 2012).

2.1.1.3. Liderlikte Koşul Bağımlılık ve Durumsal Liderlik Kuramları

Liderlik tarzının ya da davranışının belirli durumların özel ihtiyaç ve/veya taleplerine göre değişmesi fikri, durumsal liderlik kuramına yol açmıştır. Bu yaklaşımların temel dayanağı, hiçbir yöntemin her zaman en iyi yöntem olmayacağıdır. Liderlerin kişiliklerindeki farklılıklar, takipçilerin kişilikleri, yapılacak görev, görevin aciliyeti ve/veya önemi, görevin yapısı, takipçilerin yetenek ve uzmanlığı ve diğer birçok faktör ile birlikte hangi durumda neyin en uygun ve etkili olacağını belirler. Liderliğin başlıca koşul bağımlılık ve durumsallık modelleri Fiedler'in liderlik etkinlik modeli, House'un yol hedefi teorisi, Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli ve Vroom ve Yetton'un karar alma modeli olarak sıralanabilir (Yukl, 2013).

Durumsal liderlik kuramlarının kategorileri ve liderliğin koşul bağımlılık yaklaşımlarının eleştirel bir incelemesi ve analizi, her iki kategorinin de en az dört ortak özellik ile karakterize edildiğini göstermektedir (Peretemode, 2012). Bunlar:

- (1) Her iki kategori de liderlik modellerinin davranışsal grubunun uzantısıdır.
- (2) Bir grup veya bir örgütü başarılı bir şekilde yönetmenin en iyi ya da doğru yolunun olmadığını iddia ederler, çünkü bir durumda etkili olan bir liderlik tarzı diğer bir durumda etkisiz olabilir ya da tam bir başarısızlık olabilir.
- (3) Belirli bir durumda başarılı bir lider, etrafındaki durumun faktörleri değiştiğinde aynı kuruluştaki aynı konumda bir başarısızlığa uğrayabilir.

- (4) Liderlik stillerinin etkililiğinin, örgütün iç ve dış faktörleri, lider ve çalışanlar ya da takipçiler ve liderlerin becerileri ve takipçilerin olgunluk seviyeleri ile belirlendiğini varsayarlar.

Durumsal kuramlar, liderin benimsediği davranışlara daha fazla odaklanma ve bunu takipçilerin davranışları göz önüne alarak yapma eğilimindedir. Buna karşılık koşul bağımlılık yaklaşımları liderin beceri ve yetenekleri, takipçilerin özellikleri ile içinde bulunulan duruma etki eden diğer bazı değişkenleri de ölçümleme yönelimindedirler. Dikkate aldığı faktörler daha fazla olması nedeniyle, koşul bağımlılık yaklaşımları daha geniş bir perspektife sahiptirler (Peretemode, 2012).

Durumsal kuramlar, liderlik tarzının göreceli olarak esnek olduğunu ve bir liderin farklı durumlarla başa çıkabilmesi için tarz olarak sürekli bir uçtan diğer uca hareket edebilecek kadar esnek olduğunu varsaymaktadır. Yani liderlik kategorileri içinde durumsallık, diktatör veya görev odaklı bir liderin, durum değiştikçe, kendi tarzını demokratik veya çalışan odaklı bir lider olarak değiştirebilmesinin mümkün olduğunu iddia etmektedir. Dolayısıyla argümanın özü, etkili ya da başarılı liderlerin, tarzlarını duruma uyacak şekilde değiştiren liderler olmalarıdır. Bir başka deyişle, durumsal kuramlara göre, liderlerin etkinliği, astlarının gelişim sürecinde hangi aşamada olduklarını teşhis edebilmelerini ve buna göre kendilerini uyarlamaları gereken liderlik tarzlarını başarılı bir şekilde belirlemelerine bağlıdır (Peretemode, 2012).

Öte yandan, durumsal kuramlardan farklı olarak, liderliğin koşul bağımlılık kuramları liderlik tarzlarının oldukça katı olduğu ya da nispeten esnek olmadığı önermesine dayanmaktadır. Yani, bir diktatör ya da görev odaklı bir liderin, tarzını katılımcı ya da çalışan odaklı bir lider olarak değiştirmesi imkânsız olmasa da çok zordur. Bu nedenle, bu kuram, bir liderin başarılı veya etkili olabilmesi için, liderin tarzı ile bu tarza uygun durumun bilinmesi gerekliliğini savunmaktadır. Etkin bir liderlik için ise lider pozisyonuna getirilecek kişilerin seçilmesinden sorumlu tarafların liderlik edilecek örgüt ya da ekibi doğru teşhis edebilmeleri ve buna uygun bir lider seçebilmeleri gerekliliği bildirilmektedir. Kısaca, liderlikte koşul bağımlılık (Contingency) kuramı, bir lider-uyum kuramıdır (Fiedler & Chemers, 1974), bu da liderlik tarzlarını etkili olacağı durumlarla eşleştirmeye çalıştığı anlamını taşımaktadır.

2.1.1.3.1. Fiedler Modeli

Fiedler Modeli liderlikte en yaygın kabul gören koşul bağımlılık kuramlarından birisidir. Bir liderin etkinliğinin, liderin tarzının içinde bulunduğu durumun içeriğine ne kadar iyi uyduğuna bağlı olduğunu öne sürdüğü için, koşul bağımlı olarak adlandırılır. Liderlerin performansını anlamak için, yönlendirdikleri durumları anlamak önemlidir. Liderliğin etkili olması, liderin tarzının ona uygun ortam ile eşleştirilmesine bağlıdır. Kısacası, koşul bağımlılık kuramı tarz ve durumlarla ilgilidir. Lideri ve durumu etkili bir şekilde eşleştirmek için bir çerçeve sağlar. (Northouse, 2013).

Fiedler'in (1967) liderlik etkinlik modeli, liderlik etkinliğini etkileyen örgütsel değişkenleri dikkate alarak, “en iyi” liderlik tarzının, konum gücü, görev yapısı ve lider-üye ilişkileri başta olmak üzere liderlik durumundaki değişken faktörlere bağlı olacağını savunmaktadır. Model, liderin kişisel tarzının sabit olduğu fikri ile hareket etmektedir. Bu nedenle de liderin etkin bir liderlik gösterebilmesi için, gerekiyorsa koşulları liderin tarzına uyumlu hale getirecek değişiklikler yapılması gerekmektedir ya da mevcut lider koşullara uygun bir lider ile değiştirilmelidir.

Koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde liderlik tarzları, görev odaklı veya ilişki odaklı olarak tanımlanır. Görev odaklı liderler öncelikle hedefe ulaşmakla ilgilenir, diğer taraftan ilişki odaklı liderler kişilerarası yakın ilişkiler geliştirmekle ilgilenir. Lider tarzlarını ölçmek için Fiedler, En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (the Least Preferred Coworker-LPC) ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçekte yüksek puan alan liderler ilişki odaklı ve düşük puan alanlar görev odaklı olarak tanımlanır (Fiedler, 1969).

Koşul bağımlılık kuramı, durumların üç faktör açısından karakterize olabileceğini göstermektedir: lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü. Lider-üye ilişkileri, grup atmosferinden ve takipçilerinin liderleri için hissettikleri güven, sadakat ve cazibe derecesinden oluşur. Eğer grup ortamı pozitifse ve astları liderlerine güveniyorsa, lider-üye ilişkileri iyi olarak tanımlanır. Diğer taraftan, grup ortamı içinde düşmanlık ve sürtüşme varsa, lider-üye ilişkileri zayıf olarak tanımlanır. İkinci durumsal değişken, görev yapısı, bir görevin gereklerinin açık ve net olma derecesidir. Tamamen yapılandırılmış görevler, lidere daha fazla kontrol imkânı sağlar, oysa anlaşılabilir ve belirsiz görevler, liderin kontrol ve etkisini azaltır. Pozisyon gücü, üçüncü durumsal değişkendir, bir liderin takipçileri ödüllendirmek veya cezalandırmak üzere kullanabileceği yetki miktarıdır. Pozisyon gücü, bir kişinin işe alma ve işten çıkarma,

terfi ettirme veya maaş zammı verme yetkisine sahip olması durumunda güçlüdür; Bir lider bu şeyleri yapma yetkisine sahip değilse zayıftır (Northouse, 2013).

Bu üç durumsal faktör birlikte, örgütteki durumun uygunluğunu belirler. Tablo 1.'de sunulduğu üzere, üç faktörün yan yana gelerek oluşturduğu varyasyonlar I ila VIII arası adlandırılmış oktantı oluşturmaktadır. Sıralama en elverişli durumdan en elverişsiz duruma doğrudur. Araştırma bulgularından hareketle, koşul bağlılık kuramı ile ilgili olarak belirli durumlarda belirli tarzların etkili olabileceği öne sürülmektedir. Görev odaklı (düşük LPC puanı) liderler hem çok elverişli hem de çok elverişsiz durumlarda (çok düzgün ilerleyen durumlarda veya kontrolden çıkmış durumlarda) etkili olacaklardır. İlişkileri odaklı olan liderler (yüksek LPC skoru) orta derecede elverişli durumlarda etkilidir; yani, belli bir dereceye kadar kesinlik söz konusu olduğu, ancak işlerin ne tamamen kontrolünün altında ne de tamamen kontrolünün dışında olduğu durumlarda etkilidirler (Shiflett, 1981).

Tablo 1.

Lider İçin Grup-Görev Durumunun Uygunluğu

Lider-üye İlişkileri	Görevin Niteliği	Pozisyon Gücü	Kategori	Önerilen
İyi	Yüksek	Kuvvetli	I	Düşük LPC Skoru
		Zayıf	II	
	Düşük	Kuvvetli	III	
		Zayıf	IV	
Kötü	Yüksek	Kuvvetli	V	Yüksek LPC Skoru
		Zayıf	VI	
	Düşük	Kuvvetli	VII	
		Zayıf	VIII	

Kaynak: Fiedler, F. E. (2006). The Contingency model: H Theory of Leadership Effectiveness. Small Groups: Key Readings, 369.

LPC puanları yüksek olan liderlerin orta derecede olumlu durumlarda neden etkili olduğu veya düşük LPC puanları olan liderlerin neden hem olumlu hem de çok elverişsiz durumlarda etkili olduğu açık değildir. Fiedler'in (1995) kurama yorumu bu konuyu bir dereceye kadar netleştirmektedir. Fiedler, kendi tarzı ile uyum sağlamayan

durumdaki liderlerin neden etkisiz kaldığı konusunda aşağıdaki çıkarımları önermektedir:

- LPC tarzı belirli bir duruma uymayan bir lider stres ve endişe yaşar;
- Stres altında, lider gelişimin başında öğrenilen olgunlaşmamış baş etme yollarına geri döner;
- Liderin daha olgunlaşmamış baş etme stili, kötü karar verme ile sonuçlanır ve bu da olumsuz iş sonuçlarıyla sonuçlanır.

Bu kurama dayanarak liderlik etkinliğine dair çeşitli yorumlar yapılabilmesine rağmen, araştırmacılar kuramın iç işleyişine hakkında hala net değillerdir. Liderlik tarzlarının etkili ve etkisiz oldukları durumlarda buna sebep olan nedenlere dair açıklamalar yetersiz bulunmaktadır. Sorgulanan diğer bir nokta da LPC ölçeği olmuştur; diğer standart liderlik ölçekleri ile uyumlu olmadığı ve tamamlanmasının zor olduğu bildirilmiştir. Bu kurama ilişkin son bir eleştiri, kuruluşun lider ile işyerindeki durum arasında bir uyumsuzluk olduğunda ne yapması gerektiğini yeterince açıklayamamasıdır. Kuram liderliğin nasıl geliştirileceğini bildirmemekte, lideri bir durum mühendisi olarak görerek, durumu lidere göre değiştirmeyi ele almaktadır. Bunu yaparken de durum mühendisliğinin nasıl başarı ile yapılabileceğine dair uygun reçete de verilmemiştir. Ayrıca durum değişikliği liderlik için olumlu sonuçlara yol açsa da örgütün başka yönlerinde sorunlara yol açabilir (Northouse, 2013).

2.1.1.3.2. Durumsal Liderlik Kuramı

3-D yönetim tarzı kuramı (Reddin, 1967) üzerine kurulmuş olan ve Hersey ve Blanchard (1969a) tarafından ortaya konan durumsal yaklaşım, liderlik konusunda geniş çapta tanınan ve örgütlerde kullanılan yaklaşımlardan birisidir. Kuramın önermesi, farklı durumlar farklı türde liderlik ihtiyacı gösterir şeklindedir. Durumsallık yaklaşımına göre, etkili bir lider olabilmek için, lider sahip olduğu tarzı değişik durumların gerekliliklerine uyarlamayabilmelidir. Ayrıca bu yaklaşım, liderliğin sadece yönlendirici boyuttan değil, aynı zamanda destekleyici bir boyutu da içerdiğini ve her bir boyutun içinde bulunan duruma uygun şekilde uygulanması gerektiğini vurgular.

Öncelikle liderden beklenen, belirli bir durumda neyin gerekli olduğunu belirlemek için, çalışanlarını değerlendirmesidir; bu amaçla lider, astlarının belirli bir

görevi yerine getirmek için sahip oldukları yetkinlik ve kararlılığı ölçümlemelidir. Çalışanların beceri ve motivasyonunun zaman içinde farklılık gösterdiği varsayımını taşıyan durumsal liderlik, liderlerin astlarının değişen ihtiyaçlarını karşılamak için liderlik tarzlarındaki yönlendiricilik veya destekleyicilik düzeylerini değiştirmeleri gerektiğini öne sürmektedir (Northouse, 2013).

Kısacası, durumsal liderliğin özü, liderin üslubunu, astlarının yetkinlik ve bağlılık derecelerine göre uyarlamasıdır. Burada tanımlanan etkili liderler, çalışanların neye ihtiyaç duyduğunu anlayabilen ve bu ihtiyacı karşılayabilecek şekilde kendi tarzlarını adapte edebilen kişilerdir. Lider astlarının ihtiyaçlarını onların olgunluk seviyesini doğru bir şekilde değerlendirerek veya sezgisel olarak bilerek belirler. Ortaya konan liderlik modelinde bu olgunluk düzeyi hazır bulunma (readiness) olarak tanımlanmıştır. Hazır bulunma, takipçilerin kendi davranışlarını yönlendirme amacıyla sorumluluk almaya yönelik yetenekleri ve istekleri olarak tanımlanır. İki tür hazır bulunma önemlidir: mesleki ve psikolojik. Mesleki olarak hazır bulunan bir kişi, işi yürüten veya yöneten bir yönetici olmadan işi gerçekleştirebilecek bilgi ve becerilere sahiptir. Psikolojik hazır bulunma düzeyi yüksek bir kişi, yüksek kalitede iş yapma yönünde içsel motivasyona ve tutkuya sahiptir (Blanchard, 2008).

Hersey ve Blanchard, Ohio State çalışmalarını geliştirerek astların farklı özellikteki durumlarına uyumlu olacağını düşündükleri dört liderlik tarzı ortaya koymuşlardır (Daft, 2008):

- (1) Dikte Edici (Telling): Görev odaklı ve tam olarak yönlendirici bir tarzdır. Görevlerin nasıl yerine getirileceğine dair açık yönergeler vermeyi içerir.
- (2) Koçluk Edici (Selling): Hem görev hem de insan odaklı bir tarzdır. Bu yaklaşımda liderler kararlarını açıklar ve astlarına yapacakları işler hakkında netlik kazanmak ve anlamak için soru sormalarına izin verirler. Koçluk astların cesaretlendirilip onların da fikirlerinin alınmasını gerektirse de bu aşama ilk aşamanın devamı olduğu için son karar lidere aittir.
- (3) Destekleyici (Participating): Liderin yüksek düzeyde deteklediği, ancak düşük düzeyde yönlendirici olduğu bir yaklaşımdır. Lider alternatif fikirleri astları ile paylaşır, onların bu fikirleri tartışmasına ve karar almasına olanak sağlar. Destek stili, dinleme, övgü yapma, girdi sorma ve geri bildirim verme içerir. Aynı zamanda lider olası sorunların çözümünü kolaylaştırmak üzere işin başındadır.

- (4) Yetki Devredici (Delegating): Liderin düşük düzeyde destekleyici ve yine düşük düzeyde yönlendirici olduğu tarzıdır. Bu tarzda lider kontrolü astlarına devreder ve bunun ötesinde gereksiz sosyal destekten de kaçınır.

Durumsal liderlik yaklaşımının güçlü yanlarından biri, kurumlar tarafından insanların etkili liderler olmaları amacıyla verilen eğitimlerde güvenilir bir model olarak algılanmasıdır. Birçok büyük ve önemli şirketin eğitim programlarında kullanılmıştır. İkinci güçlü yanı ve belki de ilk güçlü yanının sebebi ise pratikliğidir. Durumsal liderlik anlaşılması kolay, sezgisel olarak mantıklı ve çeşitli ortamlarda kolayca uygulanabilir bir yaklaşımdır. Ayrıca, durumsal liderlik tarafından önerilen ilkelerin iş, okul ve aile gibi çeşitli ortamlarda uygulanması da mümkündür. Bu amaçla çeşitli bağlamlarda yapmanız ve yapmamanız gerekenleri söyler (Graeff, 1983).

Durumsal liderliğin bir diğer güçlü yanı, lider esnekliğini vurgulamasıdır. Durumsal liderlik, liderlerin astlarının ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olmalarını ve liderlik tarzlarını buna göre uyarlamaları gerektiğini vurgular. Liderleri tek bir tarz kullanmaya yönlendiremez; liderler durumun gereksinimlerini karşılamak için tarzlarını değiştirmeye istekli olmalıdırlar. Durumsal liderlik, çalışanların farklı görevleri yerine getirirken farklı davranmalarını ve aynı görevin farklı aşamalarında farklı davranabilmelerini kabul eder (Yukl, 2013).

Etkili liderler, bir projenin ortasında bile görev gereksinimlerine ve astlarının ihtiyaçlarına göre kendi tarzlarını değiştirebilen liderlerdir. Durumsal liderlik, her bir değişik amacı gerçekleştirirken, asıl göreve bağlı kalarak farklı bir şekilde davranmak ve astlarının yeni beceriler kazanmalarına ve işlerinde daha özgüvenli olmalarına yardımcı olma arayışı taşımaktır (Fernandez & Vecchio, 1997).

Durumsal liderliğin ilk eleştirisi, yaklaşımın öngördüğü varsayımları ve önermeleri haklı çıkarmak çok az çalışmanın yapılmış olmasıdır. Birçok doktora tezi, durumsal liderliğin boyutlarını ele alsa da bu çalışmaların çoğu yayınlanmamıştır. Durumsal liderlik üzerine güçlü bir araştırma yapısının eksikliği, yaklaşımın kuramsal temeli ile ilgili soruları gündeme getirmektedir (Fernandez & Vecchio, 1997; Graeff, 1997).

Durumsal liderliğe yöneltilebilecek ikinci bir eleştiri, astların gelişim düzeyleri modelindeki belirsiz kavramsallaştırma ile ilgilidir. Ayrıca durumsal liderliğin yazarları, her bir geliştirme düzeyinin bileşimindeki bu değişimlerin kuramsal temelini de açıklamamaktadırlar (Graeff, 1997; Yukl, 2013). Ayrıca yapılan çalışmalarda ele alınan

demografik değişkenlerin kuram tarafından yapılan önerilerin etkinliğine dair soru işaretleri yarattığı da görölmektedir (Vecchio & Boatwright, 2002).

2.1.1.3.3. Yol-Amaç Kuramı

Yol-amaç kuramı, liderlerin belirlenen hedeflere ulaşmak için astlarını nasıl motive ettiğini ortaya koymaya çalışan bir bakış açısı sunar. Kuram, çalışanları neyin motive ettiği sorusu üzerine yapılan araştırmalardan (motivasyon kuramı) yoğun olarak yararlanılarak yapılan liderlik çalışmalarından ortaya çıkmıştır (Evans, 1970; House, 1971; House & Dessler, 1974). Bu liderlik kuramının temel hedefi, çalışan motivasyonuna odaklanarak çalışan performansını ve memnuniyetini arttırmaktır.

Durumsal liderlik yaklaşımında liderin astlarının gelişim düzeyine olan uyumu, koşul bağımlılılık kuramında liderin tarzı ile belirli durumsal değişkenler arasındaki uyum vurgulanırken; yol-amaç kuramında liderin tarzı ile astların özellikleri ve çalışma ortamı arasındaki ilişki birlikte ele alınmaktadır. Yol-amaç kuramının altında yatan varsayım, beklenti kuramından yola çıkarak oluşmuştur (Expectancy Theory); astların motivasyonu, görevlerini yerine getirebileceklerini düşünmeleri, çabalarının belirli bir sonuca yol açacağına inanmaları ve işlerini gerçekleştirmeleri sonucunda elde edilen çıktıların değerli olduğuna inanmalarına bağlıdır (Northouse, 2013).

Lider için zorluk, astlarının motivasyon ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir liderlik tarzını geliştirmektedir. Bu da çalışma ortamında motivasyon için eksik olanları tamamlayacak davranışlar seçilerek yapılır. Liderler iş ortamında astlarının amaçlarına ulaşmalarında ihtiyaç duyacakları bilgiyi veya onları teşvik edecek ödülleri sağlayarak astlarının amaçlarına ulaşma düzeyini arttırmaya çalışırlar (Indvik, 1986).

Yol-amaç kuramına göre liderlik, astların yaptıkları işlerden elde ettikleri kazanımların miktar ve çeşidini arttırdığında motivasyon yaratmaktır. Bu kuramı benimseyen liderler, amaca giden yolu koçluk ve yönlendirme ile açık ve kolay hale getirerek, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak ve işin kendisini daha tatmin edici hale getirerek motivasyon sağlar (House & Mitchell, 1975).

Kısacası, yol-amaç kuramı, liderlerin astlarının ihtiyaçlarına ve astlarının çalıştığı duruma en uygun spesifik davranışları seçerek, hedeflerine giden yol boyunca onlara nasıl yardımcı olabileceğini açıklamak için tasarlanmıştır. Liderler uygun tarzı seçerek, astlarının beklentilerini ve memnuniyetini artırır.

House ve Mitchell (1975), bu kuram için dört lider davranış türü tanımlamıştır:

- Yönlendirici lider, astlarına hangi görevlerin yerine getirilmesi gerektiğini ve nasıl yapılmalı gerektiğini bildirir.
- Destekleyici lider, astlarına liderlerinin kendilerinin refahlarını önemseydiğini ve onları kolladığını hissettirir.
- Katılımcı lider, astlarının kendilerini etkileyen kararlarda yer almalarını sağlar.
- Başarı odaklı lider, astlarını en iyisini yapmak için zorlar. Bu tür liderler, takipçilerine zor hedefler koyan, yüksek performans bekleyen ve onların yeteneklerine güvenen liderlerdir.

Yol-amaç teorisinin birkaç olumlu özelliği vardır. İlk olarak, yol-amaç teorisi, çeşitli liderlik davranışlarının astlarının memnuniyetini ve iş performansını nasıl etkilediğini anlamak için yararlı bir kuramsal çerçeve sağlar. Bu kuram, yalnızca görev ve ilişki odaklı davranışlarla ilgilenen önceki liderlik kuramlarının odağını genişleten ve kavramsal olarak farklı dört liderlik türünü ortaya koyan ilk kuramlardan biridir (Jermier, 1996). Aynı zamanda, yol-amaç yaklaşımı, liderliğin, görev ve ast karakter özelliklerinin performans üzerindeki etkisini nasıl etkileyebileceğini açıklayan ilk durumsal kuramlardan biridir. Yol-hedef kuramında sağlanan çerçeve, liderlerin, görevin çeşitli taleplerine ve görevi yapmak için talepleri olan astların türüne uygun bir liderlik tarzının nasıl seçileceği konusunda bilgilendirir. Aynı zamanda durumsallık kuramları arasında görev ve ast özelliklerinin, astların performansını nasıl etkilediğini açıklayan ilk kuramdır. Böylece bu kuram farklı görev ve ast tipleri için gerekli olan liderlik tarzının nasıl seçileceği konusunda yol göstermektedir (Jermier, 1996).

Yol-amaç kuramının ikinci güçlü tarafı çalışan motivasyonuna ilişkin unsurları bir liderlik kuramına entegre etmiş olmasıdır. Motivasyon ile böylesine doğrudan ilgilenen bir başka liderlik kuramı yoktur. Üçüncü ve en güçlü tarafı ise, pratikte kullanılması kolay bir model oluşturmaktır. Liderlerin astlarına yardımcı olabilecekleri yolların altını çizerek ve öne çıkartır. Liderlere amaca giden yolları netleştirmeleri ve bu yol üzerindeki engelleri ortadan kaldırmaları konusunda güçlü bir şekilde yön verir. Kuram, en basit haliyle, liderlere, liderliğin amacının, bir hedefe ulaşmak için yol boyunca ilerlerken astlara rehberlik ve koçluk yapmak olduğunu hatırlatır (Northouse, 2013).

Diğer taraftan, Yol-hedef kuramı birbirleriyle ilişkili çok sayıda varsayım kümesini kapsadığı için, bu kuramı tek başına belirli bir örgütsel bağlamda liderlik sürecini iyileştirmeye çalışmak için kullanmak zordur. Yol-hedef kuramının iddialarının geçerliliği halen belirsizdir, çünkü bugüne kadar yapılan araştırma bulguları, yol-hedef kuramının temel varsayımlarını ve öngörülerini tam ve tutarlı bir şekilde doğrulamamaktadır (Evans, 1996; Jermier, 1996). Diğer bir eleştiri de liderin, kendi hedeflerini gerçekleştirmeye ilgili olarak astlarının beklentilerini nasıl etkileyeceğine dair yönlendirmesinin yetersiz olduğuna dairdir (Schriesheim & Neider, 1996).

2.1.1.3.4. Lider-Üye Etkileşim Kuramı (LÜE)

Liderlikle ilgili kişisel davranışsal açıklamalar, liderin davranışının tüm takipçiler için aynı olduğunu öne sürmektedir. Ancak, Graen ve Schiemann (1978) liderlerin çoğunlukla astlarının her birine aynı şekilde davranmadıklarını ve farklı astları ile farklı ilişkiler kurabileceklerini öneren LÜE kuramını ortaya koymuştur. LÜE yaklaşımı, liderin takipçilerini algılamasının öncelikle liderin davranışını etkilediği ve daha sonra da takipçi davranışının liderin bu davranışından etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Lider-üye etkileşim kuramı, bir lider ve bir alt-grup arasında gelişebilecek olan farklı ilişki türlerini tanımlarken, liderin ve takipçinin bu ilişkiye ne sunduklarını ve aldıklarını da ortaya koymaktadır. LÜE sürecinin gelişimi ile ilgili olarak lider ve üye dışındaki bağlamsal faktörler arasında çalışma grubu (birim) kompozisyonu, liderin gücü, örgüt politikaları ve kültürünü de yer aldığı görülmektedir (Dienesch & Liden, 1986).

Lider-üye etkileşim kuramı, her bir lider-takipçi çiftinin arasında ortaya çıkan, etkileşimlerden kaynaklanan bir başkasına benzemeyen, kendine has bir ilişki geliştirdiğini öne sürmektedir. Her ne kadar her bir ilişki ayrı olsa da kuram bunları iki genel ilişki türü altında toplamaktadır (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982).

İlişki türlerinden ilkinde, lider güvenilirlik, bağlılık ve katılımcılık özellikleri taşıyan astıyla özel bir ilişki geliştirir. Bu tür üyelerin bulunduğu grup iç-grup olarak adlandırılmaktadır. Lider ile iç grubun karşılıklı yardımlaşmaları sonucunda birbirleri üzerindeki etki büyük olmaktadır. Lider bu gruptaki astları ile daha fazla zaman geçirir ve işleri ile ilgili uygulamalarında daha fazla özgürlük tanır. Aynı zamanda iç-grup üyeleri daha zorlu görevler ve bunların karşılında daha anlamlı ödüller almaktadırlar. Bunun neticesinde iç-gruptaki takipçilerin iş tatmin derecesi ve yüksek performans

gösterme eğilimi daha yüksek olmaktadır (Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Harris, Wheeler & Kacmar, 2009).

Diğer ilişki türündeki takipçilere ise dış-grup adı verilmektedir. Dış-grup ve lider arasındaki ilişki, liderin resmi otoritesine ve kurallara itaat etmeye dayanmaktadır. Dış-grup, liderleri ile geleneksel bir ilişki geliştirirler. Bu çiftlerin LÜE'sinde, lider kendi takipçilerini etkilemek için örgüt içindeki resmi otoritesine ve pozisyonuna güvenir; takipçisinin de işini kabul edilebilir bir şekilde yerine getirmesi ve liderin kurallarını ve direktiflerini takip etmesi beklenir. Takipçinin lider üzerinde çok daha az etkisi vardır ve lider, takipçilerine inisiyatif kullanmada daha az özgürlük verir. Bu ikili arasındaki ilişki kişisel olmayan, uzak veya soğuk özelliklerle karakterize edilir. Dış-grup üyeleri daha az zorlu ödevler alırlar, daha az desteklenirler, işten sıkılırlar ve sık sık istifa ederler. Kısaca, dış-grup daha düşük iş tatmini seviyesine ve iç-gruba göre daha düşük iş performansına sahiptir (Kozlowski & Doherty, 1989; Schriesheim, Neider & Scandura, 1998).

LÜE, lider ile üstü arasında da geçerlidir. Buradaki etkileşim de iç ve dış grup olarak sınıflandırılabilir. Kendi üstleri ile kaliteli ilişkileri olan liderlerin, astları ile de aynı şekilde kaliteli ilişkiler geliştirmesi beklenir. Bu tür liderlerin örgüt içinde ilerleme hızları da daha yüksektir. Bunların sonucunda liderlerin iç-grubu mümkün olduğunca büyük tutmasının hem örgüt hem de kişisel performansları için olumlu etki yaratacağı ifade edilmektedir (Wakabayashi & Graen, 1984).

2.1.1.4. Modern Liderlik Kuramları

2.1.2.4.1. Hizmetkâr Liderlik

50 yıla yakın bir süredir araştırılan hizmetkâr liderlik kavramını ilk olarak Greanleaf (1970) ortaya koymuştur. Bu kuramdaki liderlik yaklaşımı, liderin kendisine ve davranışlarına odaklanan yaklaşımdır. Hizmetkar liderlik, liderlerin takipçilerinin endişeleri karşısında duyarlı olmalarını, onlara empati duymalarını ve onları beslemeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Hizmetkâr liderler, takipçilerin iyiliğini kendi kişisel çıkarları üzerinde tutar ve takipçi gelişimini vurgular (Hale & Fields, 2007). Takipçilerine (Graham, 1991a; Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010), örgüt içi ve örgüt dışı paydaşlarına (Ehrhart, 2004) yönelik güçlü ahlaki davranışlar sergilerler. Toplumun yararına hizmet edecek yollarda liderlik ederler (Northouse, 2013). Bazı liderlerin kendiliklerinden sahip oldukları

hizmetkâr liderlik davranışı başkalarından daha fazla olabilir, ama hizmetkar liderlik davranışları herkes tarafından öğrenilerek geliştirilebilir (Spears, 2010).

Spears (2010), uygulayıcılar için hizmetkâr liderliği daha açık ve anlaşılabilir bir şekilde tanımlamak amacıyla, Greenleaf'ın hizmetkâr liderliğin gelişiminde yer alan çalışmalarında 10 temel özellik tespit etmiştir. Bu özellikler hep birlikte hizmetkâr liderliğin ilk modelinin oluşmasında veya içerdiği kavramların ortaya konmasında katkıda bulunmaktadır:

1. Dinleme: Hizmetkâr liderler önce dinleyerek iletişim kurarlar.
2. Empati: Empati sahibi hizmetkâr liderler, takipçilerinin ne düşündüklerini ve hissettiklerini gerçekten anladıklarını gösterirler.
3. İyileştirme: Hizmetkâr liderler, kişisel sorunlarının üstesinden gelmelerine yardımcı olarak takipçilerine destek olurlar.
4. Farkındalık: Hizmetkâr liderlerin içinde bulundukları fiziksel, sosyal ve politik ortamları akılcı ve açık bir şekilde kabul etmelerini ve uyum sağlamalarını sağlayan özellikleridir.
5. İkna: İkna, başkalarını değişime inandıran açık ve sürekli iletişimdir. Pozisyon otoritesine dayanarak insanları birşeye zorlamanın aksine, ikna, kişileri yargılamadan argümanların nazıkçe kullanılmasıyla istenen değişimleri yaratmaktır.
6. Kavramsallaştırma: Liderin örgütün amaçlarını ve yönünü net bir şekilde ortaya koyarak vizyoner olma yeteneğini ifade eder.
7. Öngörü: Öngörü, hizmetkâr bir liderin geleceği önceden görebilme yeteneğini kapsar. Şimdiki zamanda ve geçmişte ne olup bittiğine dayanarak neyin gerçekleşme üzere olduğunu tahmin edebilme yeteneğidir.
8. Yönetim: Hizmetkâr liderlik, lidere verilen liderlik rolünün sorumluluğunu almakla ilgilidir. Hizmetkâr liderler, liderlik ettikleri kişileri ve örgütleri dikkatle yönetme sorumluluğunu üstlenirler. Topluma fayda sağlamaktan da sorumludurlar.
9. İnsanları Geliştirme Sözü: Hizmetkâr liderler, organizasyondaki her bir şahsın kişisel ve profesyonel olarak gelişmesine yardımcı olmaya kararlıdır.
10. Topluluk Kurma: Hizmetkâr liderler, insanların kendilerini güvende hissedebilecekleri ve başkalarıyla bağlantı kurabilecekleri bir yer sağlamak için

topluluk inşa ederler, ancak yine de insanları kendi bireyselliklerini ifade etmelerine izin verirler.

2.1.2.4.2. Otantik Liderlik

Son dönemlerde ortaya çıkan şirket ve sektör düzeyindeki skandallar, güvenilebilecek, iyi ve dürüst liderler arayışını arttırmıştır. Bu kaotik ortamlarda otantik liderler ve otantik liderlik değer kazanmıştır. Otantik liderlik, dönüşümsel liderlik araştırmalarından da önce tanımlanmış olmakla birlikte, kuramsal çerçevesi tam olarak ortaya konmamış bir liderlik türüdür (Bass, 1990). Kuramsal çerçevesinin oluşturma sürecinde öncelikle uygulamacılar tarafından kanıt temelli olmayan bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Günümüzde ise halen devam etmekte olan akademik araştırmalarla otantik liderliğin kuramsal bir çerçevesinin oluşturulması çalışması devam etmektedir (Northouse, 2013).

Kuram, etkili liderlik hakkındaki daha önceki fikirleri etik liderliğin unsurlarına ait özelliklerle bütünleştirmeye çalışmaktadır. Yazında araştırmacılar otantik liderliği farklı biçimlerde tanımlamış olsalar da, hepsi otantik liderlerin söz, eylem ve değerlerinde tutarlı olmalarının önemini vurgulamaktadırlar. Otantik liderliğin diğer yönleri arasında pozitif değerlere sahip olma, lider özfarkındalığı ve takipçilerle güvene dayalı bir ilişki kurma vardır. Otantik liderlerin dürüstlük, fedakârlık, nezaket, adalet, hesap verebilirlik ve iyimserlik gibi olumlu değerleri de bulunmaktadır. Bu temel değerler, otantik liderleri, takipçileri için doğru ve adil olanı yapmaya ve yüksek karşılıklı güven, şeffaflık (açık ve dürüst iletişim), değerli ortak amaçlara yönelik rehberliği içeren özel bir ilişki türü yaratmaya motive ederken, takipçinin refahı ve gelişimine de vurgu yapmaktadır (Shamir & Eilam, 2018).

Otantik liderlerin benlik kavramları ve öz kimlikleri güçlü, açık, istikrarlı ve tutarlıdır. Bu liderler kendi değerleri, inançları, duyguları, öz kimlikleri ve yetenekleri hakkında yüksek bir farkındalığa sahiptir. Başka bir deyişle, kim olduklarını ve neye inandıklarını bilirler. Aynı zamanda yüksek derecede duygusal olgunluk olarak nitelendirilen kendilerini olduğu gibi kabul etme eğilimindedirler. Saygı, statü ve iktidar ihtiyaçlarını tatmin etmek için değil, değerlerini ve inançlarını ifade etmek ve harekete geçirmek için liderlik arayışındadırlar. Onların eylemlerini belirleyen beğenilme ya da pozisyonlarını koruma amacı değil, değer ve inançlarıdır. Otantik liderler, kendini geliştirme ve kendini doğrulama isteği ile motive olduklarından, daha az

savunmacıdırlar ve geribildirimlerden ve hatalarından öğrenmeye daha açıktırlar. Otantik liderlerin takipçileri üzerindeki etkisi, güvenilirlik, değerlerinin netliği ve bütünlüğü ile artar. Otantik liderlerin takipçilerinin liderleri ile kişisel ve örgütler ile de sosyal özdeşleşmeleri daha yüksek olmaktadır (Yukl, 2013).

Walumbwa ve diğerleri (2008), yaptıkları çalışmada yazın incelemeleri ve alan uzmanları ile görüşmelerle elde ettikleri bilgilerle otantik liderliği oluşturan boyutları ortaya koymaya çalışmışlar ve dört başlık altında tanımlamışlardır. Bu başlıklar: öz-farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki perspektif, dengeli işlem ve ilişkisel şeffaflık. Birlikte, bu dört bileşen otantik liderlik kuramı için temel oluşturmaktadır.

Diğer ahlaki liderlik kuramları gibi, otantik liderlik kuramı da temel niteliklerin tanımlanmasında netlik eksikliğinden ve etki süreçlerinin açıklanamamasından dolayı eleştirilmektedir (Ladkin ve Taylor, 2010). Bu kuramın, fiilen etkili liderler tarafından sahiplenilen özniteliklerin bir açıklaması mı yoksa insanların elde etmeyi ümit edebileceği ideal bir etik liderlik biçimi mi olduğu açık değildir. Anahtar önermeleri doğrulamak ve kuramın bazı yönlerinde var olan paradoksları ve etik ikilemleri çözmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Caza & Jackson, 2011).

2.1.2.4.3. Karizmatik Liderlik

House (1976) tarafından ortaya konan karizmatik liderlik kuramı, yayınlandığından bu yana araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüştür. Bu kuram dönüşümsel liderlik ile eş anlamlı olmamakla birlikte, ona benzeyen şekillerde tanımlanabilmektedir.

Karizma sözcük olarak kelime olarak kişiye olağanüstü şeyler yapabilme kapasitesi sağlayan, ona bahşedilmiş özel bir armağan olarak kullanılmıştır. Karizmanın en çok bilinen tanımını Weber (1947) ortaya koymuştur: “Karizma çok az kişinin sahip olduğu, kişiye insanüstü ya da istisnai güçler veren ve sonucunda o kişinin lider olarak kabul görmesini sağlayan ilahi kökenli özel kişisel özelliklerdir”. Weber, karizmayı kişilik özelliği olarak vurgulamasına rağmen, bu liderlerin karizmalarını onaylamada takipçilerinin oynadığı önemli rolü de fark etmiştir (Bryman, 1992; House, 1976). Karizmatik liderlik kuramında House (1976), karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde belirli karizmatik etkileri olan benzersiz şekillerde davrandıklarını öne sürmüştür. House’a göre karizmatik bir liderin kişilik özellikleri baskın olmak, başkalarını

etkilemek için güçlü bir arzuya sahip olmak, kendine güvenmek ve güçlü bir şekilde kişisel ahlaki değerlere sahip olmaktır.

Bazı kişilik özelliklerini sergilemenin yanı sıra, karizmatik liderler belirli davranış bazı türlerini de göstermektedir. Birincisi, takipçilerinin benimsemelerini arzu ettikleri değer ve inançları yansıtan güçlü rol bir model olmalarıdır. İkincisi, karizmatik liderler takipçilerine göre yetkin kişilerdir. Üçüncü olarak, söylemlerinde manevi tarafı olan ideolojik hedeflere odaklanırlar. Dördüncü olarak da karizmatik liderler takipçilere yönelik yüksek beklentilerini dile getirir ve bu beklentileri karşılamada takipçilerinin yeteneklerine güven duyarlar. Bu davranışın etkisi, takipçilerin öz-yeterlik duygusunu güçlendirmekte ve bu da onların performansını artırmaktadır. Son olarak, karizmatik liderler takipçilerinde, görevlerini yerine getirirken aidiyet, güç ve saygınlık gibi dürtüler hissettirirler (Avolio & Gibbons, 1988).

House'un karizmatik liderlik kuramına göre, karizmatik liderliğin doğrudan sonucu olan etkileri vardır. Bu etkiler, takipçilerin liderin ideolojisine güvenmesini, takipçilerle ve liderin inançları arasındaki benzerliği, liderin sorgulanmadan kabul edilmesini, lidere karşı şefkat duyulmasını, takipçilerin itaatini, liderle özdeşleşmelerini, liderin hedeflerine duygusal katılımını, takipçi için yükseltilmiş hedefler ve hedefe ulaşmada artan takipçi güvenini içermektedir (Bryman, 1992).

Shamir, House ve Arthur (1993) Karizmatik liderlik kuramında önemli bir revizyon yapmışlardır. Karizmatik liderlerin, takipçinin benlik kavramlarını dönüştürdüğünü ve takipçilerin kimliğini örgütün kollektif kimliğine bağlamaya çalıştıklarını öne sürmüşlerdir. Karizmatik liderler, bu bağ, işe ait içsel ödülleri öne çıkartıp ve dışsal ödülleri de önemsizleştirerek yaratırlar. Bunun sonucunda beklenen takipçilerin yaptıkları işi kendilerini ifade etmek olarak görmeleridir. Özet olarak karizmatik liderlik, takipçilerini ve onların öz benliklerini örgütsel kimliğe bağladığı için başarılı olur (Conger, 1999).

2.1.2. Dönüşümsel Liderlik

2.1.2.1. Dönüşümsel Liderlik Kavramının Tarihçesi

Dönüşümsel liderlik ismi ilk kez Downton (1973) tarafından kaleme alınmış olan “İsyen Liderliği: Devrimsel Bir Süreçte Adanmışlık ve Karizma” adlı kitapta kullanılmıştır. Downton, kitabında dönüşümsel liderliği, etkileşimsel liderlikten ayırt

etmiş, bunu yaparken de politik ve askeri liderler ile devrimci liderlerden verdiği örnekleri kullanmıştır.

Dönüşümsel liderlik kavramı olarak ise ilk kez siyaset bilimci James MacGregor Burns'un Liderlik (1978) kitabında ortaya konmuştur. Dönüşümsel liderlik, bu kitapta değişik türlerde siyasi liderleri karakterize edebilmek amacı ile bir liderlik kuramı olarak liderlik yazınına sunulmuştur. Bu kitabında Burns, kavramı politik liderlerle örnekleyerek gözle görülür hale getirmiştir. Burns'un dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ayrımını yaparken, Alman sosyolog Weber ve onun politik liderlikte ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynakları üzerine açıklamalarından yola çıkarak yaptığı görülmektedir.

Zalesnik (1977) bu kuramı askeri, sanayi ve eğitim alanlarında da tartışarak dönüşümsel liderliğin iş dünyasına uygulanmasına önderlik etmiştir. Zalesnik bu makaleyi geleneksel yönetim görüşünün örgütsel yapı ve süreçler üzerine odaklanmış olduğu bir dönemde yazmıştır. Bu dönemde yönetsel gelişme, öncelikle yetkinlik, kontrol ve uygun güç dengesi üzerinde durmaktadır. Zalesnik, bu görüşün, kurumsal başarıya yön veren ilham, vizyon ve tutku gibi liderliğin ana unsurları olan unsurlarını ihlal ettiğini ifade etmiştir.

Dönüşümsel liderlik kavramı 1985 yılında davranış bilimci Bernard Bass tarafından ele alınarak, tüm örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek şekilde geliştirilmiştir. Bass, dönüşümsel liderlik hakkında yürüttüğü çalışmalar sonucunda, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramını temel alan bir ölçek geliştirmiştir ve bu ölçeğe "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" (MLQ) adını vermiştir. Bu sayede kavram ölçülebilir hale gelmiştir. Sonrasında Bass'ın, Bruce J. Avolio ile birlikte yaptığı çalışmalar sonucunda çok faktörlü liderlik ölçeğinde yapılan değişiklikler olmuştur. Kavram ölçekle birlikte gelişmeye devam etmiştir. Değişik araştırmacılar tarafından sağlanan katkılarla da bu ölçek farklı düzenlemelerle kullanılmıştır (Bryman, 1992; Bycio, Hackett & Allen, 1995; House & Podsakoff, 1994; Waldman, Bass & Yammarino, 1990; Avolio, Bass & Jung, 1999).

Dönüşümsel liderlik, İngilizce yazında ve orijinal şeklinde "Transformational Leadership" olarak geçmektedir. Ayrıca, bazı yazarlarca "karizmatik liderlik", "vizyoner liderlik" ve hatta "yeni liderlik" kavramları şeklinde de kullanılmıştır (Pawar & Eastman, 1997; Eisenbach, Watson & Pillai, 1999; Mann, 1988). Türkçe yazında "dönüşümcü", "dönüşümsel", "değişimsel", "reformcu" ve "dönüştürücü" isimleri ile de kullanılmıştır (Ergeneli, 2006; Koçel, 2003; Ataman, 2001; Eren, 2001; Arıkan, 2001,

Keçecioğlu, 1998). Liderlerin, liderliği bir süreç olarak kullanarak takipçilerinin amaç ve değerlerini değiştirerek şekillendirebilmeleri, dönüşümsel adının altında yatan anlam olmuştur (Burns, 1978).

2.1.2.2. Dönüşümsel Liderliğin Tanımı

Burns'e (1978) göre dönüşümsel lider, kendisini takip edenleri saygı ve ahlaki temeller üzerine kurulu bir sistem ile etkili bir şekilde eğiten ve kabul edilen ortak hedefin peşinden sürükleyen liderdir. Dönüşümsel liderlikte lider, çevresini değiştirebilecek liderdir. Dönüşümsel lider çevresel durumlara tepki vermekle kalmaz, eş zamanlı olarak yeni bir çevre yaratır (Bass & Avolio, 1994).

Burns (1978), politik liderliği etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik adıyla iki şekilde sunmuştur. Burns'e göre etkileşimsel liderlikte, lider ile takipçileri arasında ekonomik, psikolojik ya da politik temelde gerçekleşen bir alışveriş bulunmaktadır. Dönüşümsel liderlikte ise her iki taraf için uzun vadeli ve birbirlerini teşvik eden bir ilişki vardır. Süreçte bahsi geçen ilişki, takipçilerin inanç, değer ve beklentilerinin liderleri tarafından değiştirilmesi üzerine kuruludur (Luthans, 1995). Dönüşümsel liderlik anlayışında da etkileşimsel liderlikte olduğu gibi bir tür alışveriş vardır. Ancak lider takipçilerinin temel ihtiyaçlarından çok, yüksek seviyedeki ihtiyaçlarına önem verir. Yani aslında onların kendilerini geliştirmeleri için çabalar. Burns'e göre, dönüşümsel liderin, takipçileri için koyduğu hedef, onların kendilerini Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik ihtiyacı seviyesinden, kendini gerçekleştirme ihtiyacı seviyesine taşımaları yönündedir. Bu ilişki sonucunda, takipçilerin birer lidere, liderin ise ruhani bir sembole dönüşmesi mümkündür (Bass, 1995).

Burns, etkileşimsel liderleri fikir liderleri, bürokratlar, parti liderleri, yasa yapıcılar ve icracı liderler; dönüşümsel liderleri ise entelektüel liderler, devrimci liderler, kahramanlar ya da ideologlar olarak sınıflandırılmaktadır. Aslında isimleri konulmamış olsa da bu iki liderlik şekli daha önceki bazı araştırmacıların tespitlerinde de yer almaktadır (Bass, 1990a). Örneğin, Hook (1943), Burns'ten 35 yıl önce, liderleri maceracı lider ve macera yaratan lider olarak ikiye ayırmaktadır. Bass, maceracı liderin etkileşimsel, macera yaratan liderin ise dönüşümsel lider olduğunu söyler. Paige de (1977) liderleri; mevcut politikaları koruyan muhafazakârlar, politikalarda değişiklik yapan reformcu liderler ve politikalarda köklü değişiklikler yapan devrimci liderler şeklinde üç kategoride incelemiştir.

Burns tarafından ortaya konmuş olan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kuramları, devamında da birçok araştırmacının çalışmalarında geliştirilmiş ve zenginleştirilmiştir. Bass (1985, 1990a, 1990b, 1995, 1997a), Yammariono ve Bass (1990), Dvir, Eden, Avolio ve Shamir'in (2002) çalışmaları bu konuda önde gelen çalışmalardandır. Farklı zamanlarda farklı araştırmacıların dönüşümsel liderlik ile ilgili ortaya koydukları tanımlara göz attığımızda aşağıdaki açıklamalara ulaşılmaktadır:

Dönüşümsel liderler, örgütteki değer ve standartların belirlenmesinde rol oynayan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Kuhnert & Lewis, 1987). Bu konudaki önemli bir örnek, dönüşümsel liderin, takipçilerini, kendi çıkarlarından daha fazla, içinde bulundukları gruba ait çıkarları ön planda tutmaları konusunda ikna etmesidir (Waldman, Bass & Einstein, 1987).

Dönüşümsel liderlik konusunda bir model de Kouzes ve Posner (1987) tarafından geliştirilmiştir. Posner ve Kousez (1988) ABD'de yöneticiler üzerine yapmış oldukları araştırmada, takipçilerin liderlerdeki dürüstlük, ilham vericilik ve ileri görüşlülük özelliklerinin onlardan bekledikleri en önemli özellikler olduğunu tespit etmişlerdir. Kouzes ve Posner, bu çalışmalar neticesinde Liderlik Uygulamaları Envanteri'ni (Leadership Practices Inventory) geliştirmişlerdir. Bu envantere göre, başarılı bir liderde olması gereken beş türde davranış tespit etmişlerdir. Bu davranışlar; mevcut koşulları sorgulama, ortak vizyon oluşturma, harekete geçilmesini sağlama, rol model olma ve cesaret kazandırma. Dönüşümsel liderlik; ortak bir vizyon yaratarak, bireylerin moral ve motivasyonunu etkileme yoluyla amaçların gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Ayrıca, dönüşümsel lider zorlu durumlarda dahi olumlu bakış açısıyla yönetmeye devam etmekte veya şartları istenen duruma doğru dönüştürebilmektedir (Kouzes ve Posner, 1988).

House ve Shamir (1993), dönüşümsel liderlerin takipçilerinin özgüvenlerini geliştirme yeteneklerini vurgulamıştır. Dönüşümsel liderlerin takipçilerinde daha yüksek özgüven yaratırken; öz değer, kolektif kimlik, öz yeterlik ve öz benlik kavramları ile lider algıları arasında uyumluluk sağlamaya çalıştıkları da ifade edilmiştir.

Avolio 1994'de, dönüşümsel liderlik davranışlarının geliştirilebilecek özellikler olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Avolio, anne ve babanın davranışlarının, küçük yaşta eğitimin ve diğer gelişim unsurlarının dönüşümsel liderliğe ait davranışların gelişimi üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir.

Dönüşümsel lider, örgütlerde üstün performansı değişimler ve yenilenmeler gerçekleştirerek sağlamaktadır. Bunu yapabilmek için öncelikler liderin bir vizyonu olması ve ötesinde takipçilerini bu vizyona ikna etmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel yaşamdaki “anlam” kaynağı vizyondur ve vizyon takipçilerin heyecanlarını arttırmaktadır (Synder & Graves, 1994).

Dönüşümsel liderliğin en değerli özelliklerinden biri, örgütlerin her seviyesinde büyük performans farklılıkları yaratılması için takipçilerini cesaretlendirmesidir. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik, örgütsel ve/veya insan kaynakları politikalarının tüm örgüte yayılmasına destek olmaktadır (Bass, 1990).

Dönüşümsel liderler, takipçilerinde onlardan beklenenin üzerinde motivasyon sağlamaktadırlar (Bass 1990). Dönüşümsel liderler sıra dışı amaçların başarılmasında takipçilerine yardımcı olmaktadır. Bunu proaktif yaklaşımlar sergileyerek ve takipçilerinde güçlü kolektif birliktelik yaratacak tarzda farkındalık sağlayarak yaparlar (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003, s. 294).

Yukl’a (1999) göre de dönüşümsel liderlik kuramının en göze çarpan özelliği, bu liderlik tarzının takipçilerin davranışlarını etkilemesi ve bu etkinin sonucunda takipçilerin, liderin güven duymasını, sadakat ile bağlanmasını ve kendilerinden beklenen performansın daha fazlasını gösterme eğiliminde olmasını sağlamasıdır.

2.1.2.3. Dönüşümsel Liderlik Ve Çok Faktörlü Liderlik Modeli

Bu kısımda dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının daha iyi anlaşılabilmesi için çok faktörlü liderlik (Multifactor Leadership) modelinde belirtilen ve dönüşümsel liderliğin de içinde bulunduğu faktörler ayrı ayrı ele alınarak örneklerle açıklanmaya çalışılacaktır.

Bass (1990), Burns’un liderlik üzerine yaptığı çalışmaları kendine temel alarak, iki yeni liderlik kavramı olan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarını geliştirmeye çalışmıştır. Bass’ın çok faktörlü liderlik konusundaki yaklaşımı bu iki liderlik kavramının zıt olduğunu ifade eden Burns’ten farklı olmuştur. Bass, bu iki liderlik boyutunun birbirinin tersi olmadığını, dönüşümsel liderliğin, etkileşimsel liderliği kapsadığını ve daha da ileri gittiğini savunmuştur.

Bass, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları üzerine pek çok çalışma yapmış ve Avolio (1995) ile birlikte çok faktörlü liderlik modelini ortaya koymuştur. Bu

modelde etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin tanımlanan boyutları Tablo 1’de sunulmaktadır:

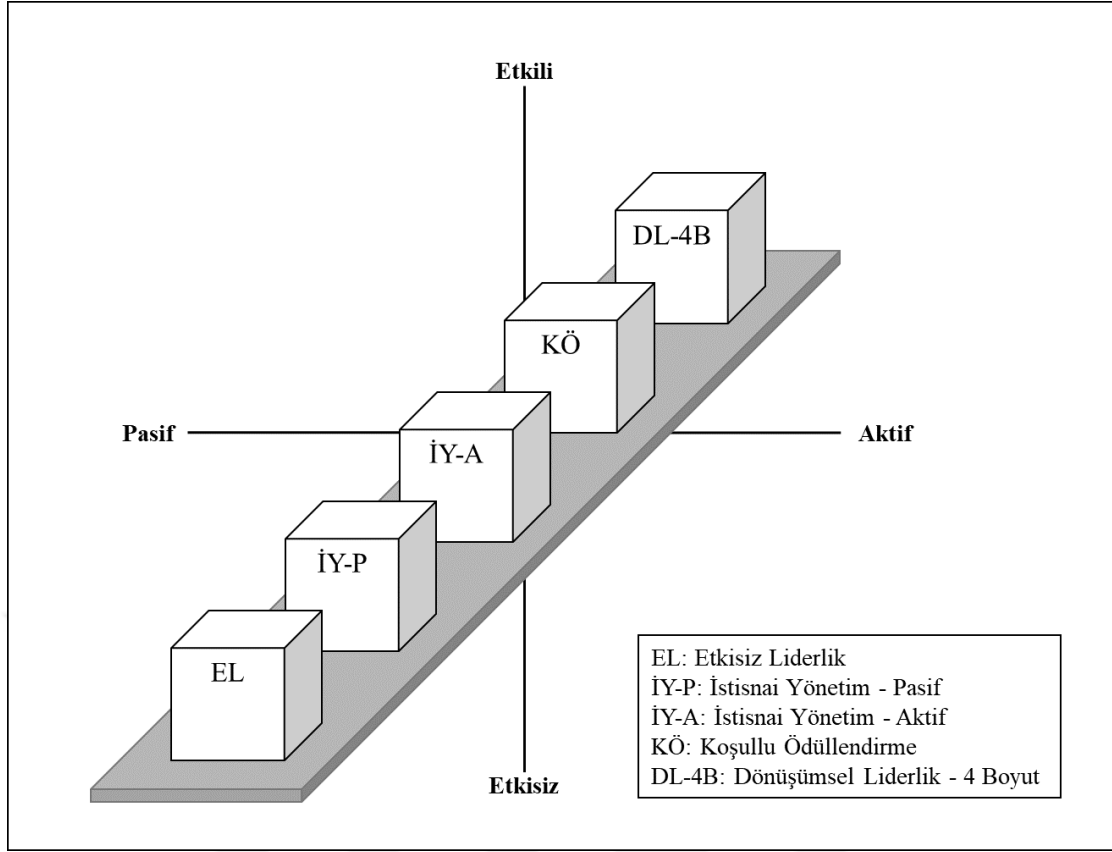
Tablo 2

Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderliğe Ait Alt Boyutlar

Etkileşimsel Liderlik Boyutları	Dönüşümsel Liderlik Boyutları
1. Koşullu Ödüllendirme	1. Karizma
2. Aktif İstisnai Yönetim	2. İlham Veren Motivasyon
3. Pasif İstisnai Yönetim	3. Entelektüel Uyarım
4. Etkisiz Liderlik	4. Bireysel İlgı

Bass ve Avolio’nun bu gruplaması, Zaleznik tarafından 1977’de liderlik özellikleri ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Zaleznik’in (1977) liderliği yöneticilikten ayırt ettiği örneklerdeki liderler, takipçilerinde yüksek bağlanma ve özdeşleşme yaratmakta (karizmatik liderlik), takipçilerine amaç ve misyona ilişkin açık mesajlar vermekte (ilham veren liderlik), heyecan yaratmakta, beklentilerin yükseltilmesine neden olmakta (entelektüel uyarım) ve takipçilerle birebir ilişki kurmaktadır (bireysel ilgi).

Yukarıda ifade edildiği gibi, çok etmenli liderlik modeli liderliği iki ana boyutta incelenmektedir: Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik. Bu iki ana boyutu da oluşturan dörder adet alt boyutları bulunmaktadır. Bass ve Avolio (1994) tarafından ortaya konmuş olan çok faktörlü liderlik modelindeki Şekil 1’de gösterilmektedir



Şekil 1. Çok Faktörlü Liderlik Modeli

Kaynak: Bass, B.M.; Avolio BJ, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, 1994, SAGE Publications.

Buradan hareketle, dönüşümsel liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için bu bölümde öncelikle etkileşimsel liderlik ve boyutları açıklanacak, daha sonra dönüşümsel liderlik etmenleri özellikleri ve etkileşimsel liderlikte hangi noktalarda daha fazlasını içerdiği ele alınacaktır.

2.1.2.3.1. Etkileşimsel Liderlik ve Boyutları

Etkileşimsel liderlik şekli, yöneticinin çalışanlarını görev tanımlarını netleştirerek ve çalışanlarını iş başarılarındaki çabalarına göre ödüllendirerek motivasyon sağladığı bir yaklaşıma işaret etmektedir (Doğan, 2001). Etkileşimsel liderlik; ödüllendirme aracılığıyla takipçilerin liderlerini izlemesini sağlamayı amaçlayan, temel beklentisi kuralların takipçiler tarafından doğru şekilde uygulanması olduğu, buna bağlı olarak sadece rutin ve küçük çapta değişimlere ihtiyaç duyan liderlik şeklidir (Black & Porter, 2000).

Etkileşimsel liderlik verimliliği artırıcı bir liderlik modeli olarak düşünülmektedir. Bu amaçla etkileşimsel lider takipçilerine yol göstermekte ve güdülemektedir, bunu yaparken örgüt amaçlarını, çalışanın rolünü ve görevini net bir şekilde ortaya koymaya çalışmaktadır (Bateman & Snell, 2002). Etkileşimsel lider, istenen performansın ne olduğunu ve bunun sonucunda ihtiyaçlarının nasıl karşılanabileceğini açıklayarak güven ve motivasyona katkıda bulunabilir (Bass & Avolio, 1994).

Kısaca lider takipçilerine öncelikle kendilerinden ne beklediğini, bu beklentileri nasıl karşılayabileceklerini ve performanslarının nasıl ölçüleceğini açıklar. Çalışma sürecinde ya da bitiminde bildirmiş olduğu beklentileri ne ölçüde karşılıyor olabildiklerini açıklar, yani geri besleme ile çalışanları bilgilendirir ve performansları oranında ödüllendirir ya da cezalandırır.

Çok faktörlü liderlik modeli etkileşimsel liderliğin ölçülmesinde 4 boyut kullanmaktadır. Bu boyutlar ve kısa açıklamaları şu şekildedir:

- (1) **Koşullu Ödüllendirme:** Lider astlarına beklentilerini ve yapmaları gerekeni söyler karşılığında ödüllendirileceklerini açıklar.
- (2) **Aktif İstisnalarla Yönetim:** Lider kural ve standartları gösterir ve düzeltici önlemler alır.
- (3) **Pasif İstisnalarla Yönetim:** Lider astlarına istisnai durumlar dışında karışmaz ancak işlerin yolunda olduğundan emin olmak zorundadır bu yüzden beklenenin dışında durumlar gelişirse ya da standartların dışına çıkılırsa onlara müdahale eder ve yönetir.
- (4) **Etkisiz Liderlik:** Lider sorumluluk almaz, karar vermekten kaçınır sadece gerektiğinde astlarına danışmanlık yapar.

Koşullu Ödüllendirme

Blanchot ve Janson (1982) koşullu ödüllendirmenin kurallarını şöyle açıklamaktadır; Lider astları ile hedef ve yapılması gerekenler konusunda uzlaşma sağlar, astlarının davranışlarını ve performanslarını kontrol eder, eğer hedefe ulaşıldı ise onları başarıları oranında ödüllendirir (övgü, terfi, maaş artışı vb.), başarısızlık durumunda ise onları cezalandırır (azarlama, uyarma, terfi ettirmeme gibi). Astların başarısı yeni hedeflerin ortaya konulmasına, başarısızlığı ise eski hedeflerin yeniden

açıkça ortaya konulmasına neden olur. Buradaki önemli nokta, ödül ya da cezanın doğrudan performansa dayalı olup olmadığı ve zamanlamasıdır.

Hunt ve Schouler (1976) liderlerin takipçilerine verdiği materyalistik ödüller kadar övgü ve onaylamanın da tatmini ve başarıyı arttırdığını bildirmişlerdir. Yapılan çalışmalar başarılı bir performansın hemen ardından gelen ödülün astlarda daha fazla tatmin duygusu yarattığını göstermektedir. Yani doğru işi yapma koşuluyla, doğru zamanda verilen ödüller tatmin duygusunu ve aynı zamanda da daha sonraki performansında başarısını arttırmaktadır (Szilagyi, 1980; Podsakoff, Todor & Skov, 1982). Yapılan çalışmaların büyük kısmında, koşullu ödüllendirmenin koşullu cezalandırmaya göre başarı yaratmada daha etkili olduğu gösterilmiş olsa da astların performansı uyarma ya da cezalandırma ile de artırılabilir (Bass, 1990).

Sims ve Szilagyi (1975), olumsuz yaptırımların belirsizliği azaltarak performansı arttırabileceğini söylemektedirler. Örneğin lider tecrübesiz bir asta bir uyarı ile birlikte yapması gerekenleri açıkça tekrarlar ve yeniden denemesi için cesaretlendirir ise bu kişi rolünü ve görevini daha iyi anlamakta, özgüveni artmakta ve daha iyisini yapabilmektedir.

Klimoski ve Hayes (1980), 231 ast ile yaptıkları görüşmeler sonucunda, astların liderlerinin davranışlarından koşullu ödüllendirmeye ilişkin olanlarını şöyle açıklamışlardır;

- Emir verirken açık olmak
- Performans standartlarını oluştururken astların katılımını sağlamak,
- Başarılı performans için astların çabalarını desteklemek,
- Astlarına karşı tutarlı olmak.

Astlar, liderleri ancak bu davranışlarda bulunurlarsa çabalarının başarılı performansa neden olacağını ve böylece ödüllendirileceklerini düşünmektedirler. Ancak, astların bu beklentileri ile liderin onları kontrol etme sıklığı arasında bir ilgi bulunmamıştır (Klimoski & Hayes, 1980).

Liderin koşullu ödüllendirme teknikleri ile astlarını etkilemesi gibi liderin koşullu ödüllendirilmesi de liderlik etme ve başarılı lider olma üzerine etkilidir. Birçok araştırmada takipçileri tarafından saygı gören, başarılı olduğu açıkça kendine söylenen liderin, daha fazla başarılı olmak için daha çok çabaladığı saptanmıştır. Diğer bir

ifadeyle, lider de övgü ile koşullanmaktadır (Podsakoff vd., 1982). Diğer taraftan koşullu ödüllendirme ile performans arasında olumsuz korelasyon bildiren çalışmalar da bulunmaktadır (Howell & Avolio, 1993)

İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim liderin yalnızca standartlardan sapma olduğunda müdahale ederek yönetmesi demektir. Bass (1990), istisnalarla yönetimi iki kategoride incelemektedir:

- Bazı liderler takipçilerinden bekledikleri standartları düzenli olarak takip eder, kurallardan veya performanstan sapmaları araştırır, gidişata göre düzeltici önlemler alırlar (Aktif istisnalarla yönetim)
- Bazıları ise bu konuda daha pasif davranırlar yani sadece standartlar yerine getirilmediğinde müdahale ederler (Pasif istisnalarla yönetim)

İstisnalarla yönetim hata ya da başarısızlıklar olduğunda müdahale etmektir, dolayısıyla aslında bu yönetim şekli bir koşullu cezalandırmadır. Lider standartların altında performans gösteren kişiyi uyarır ya da cezalandırır. Ancak, bu tepkinin olumlu bir koşullandırma da olabilmesi için daha çok kişiyi aydınlatma ve cesaretlendirme şeklinde olması gerekmektedir (Bass, 1997b).

Araştırmalar istisnalarla yönetim şeklinin astların liderin etkili olup olmadığı konusundaki algıları ve liderden tatmin olma duyguları üzerinde etkisi bulunmadığını göstermektedir. Bu yönetim şeklinin ordu hariç, örgütlerde liderin etkililiği ile ilişkisi bulunmamaktadır (Bass, 1997b). Amerikan ordusunda yapılan bir çalışma istisnalarla yönetim ve astlara göre liderin etkinliği arasındaki korelasyonun 0.23, istisnalarla yönetim ve astların tatmini arasındaki korelasyonun 0.25 olduğunu göstermektedir (Gaspar, 1992).

Etkisiz Liderlik

Etkileşimsel olmayan liderlik olarak da adlandırılan etkisiz liderlik, sorumluluk almayan, önemli konularda görüşlerini ifade etmeyip kararları astlarına bırakan, sadece gerektiğinde onlara danışmanlık yapmak olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1997). Bu liderlik şekli aktif istisna yönetimin tam tersi değildir. Yapılan meta analiz çalışmaları etkisiz liderliğin aktif istisnalarla yönetim ile düşük pozitif, pasif istisnalarla yönetim ile

pozitif korelasyonda olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, bu liderlik şekli dönüşümsel liderlik boyutlarının hepsi ile negatif korelasyona sahiptir (Gaspar, 1992, Patterson, Fuller, Kester & Stringer, 1995).

Etkisiz liderlik ve pasif istisnalarla yönetim boyutları, performans ölçütleri ile olumsuz korelasyon göstermektedir. Yani takipçileri tarafından bu iki boyut özellikleri bakımından yüksek skorlanan bir lider takipçilerinin tatmin olmasını ve ekstra çaba sarf etmesini sağlayamamaktadır (Bass, 1997). Etkisiz lider kararları takipçilerine bırakarak onların en üst düzeyde katılımlı sağladığını düşünebilir. Ancak takipçiler onun etkisiz kalışını, işe ve kendilerine karşı umursamazlık şeklinde yorumlayabilirler (Hooijber & Choi, 2000). Bunun yanı sıra bazı durumlarda da aktif liderlik gerekli olmayabilir. Örneğin, Kerr ve Jermier, liderliğini ikamesi kuramlarında bazı takipçi, görev ve örgüt özelliklerinin liderlik gereksinimini azalttığını söylemektedirler (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997).

2.1.2.3.2. Dönüşümsel Liderlik ve Boyutları

Bass'a göre etkileşimsel liderlik, sıradanlığı ifade eder, buna karşılık, dönüşümsel liderler yenilenme ve değişiklik ihtiyaçları olan örgütlerde üstün başarıya doğru ilerlerler (Can, 2002). Dönüşümsel liderler, etkileşimsel liderlere göre daha kapsamlı bir yönetim anlayışına sahiptirler, uzun vadeli amaçlara odaklanırlar, bir vizyon geliştirirler ve bunun doğrultusunda hareket etmeleri için takipçilerine esin kaynağı olurlar, örgütteki var olan sistemlerle çalışmak yerine, onları vizyon doğrultusunda değiştirirler, takipçilerine koçluk yaparlar ve takipçilerin kendi gelişimlerinden sorumluluk duymalarını sağlarlar (Leli, 1999).

Bass ve Avolio (1995) tarafından ortaya konmuş olan çok etmenli liderlik çalışmasında, dönüşümsel liderlik dört ana boyut altında incelenmektedir:

- (1) **Karizma:** Lider takipçilerinde hayranlık, saygı, güven, inanç ve coşku yaratır.
- (2) **İlham Veren Motivasyon:** Lider takipçilerinde yüksek beklentiler uyandırır ve bunları gerçekleştirebilmek amacıyla harekete geçmeleri için ilham verir.
- (3) **Entelektüel Uyarım:** Lider takipçilerinin yaratıcılığını ve yorum kabiliyetini artırır. Kendilerini geliştirmelerini teşvik eder, bu konuda onlara yol gösterir, danışmanlık yapar.

- (4) **Bireysel İlgi:** Lider takipçileri ile bireysel olarak ilgilenir, onlara ve fikirlerine saygı duyar.

Karizma

Karizma Yunanca bir kelimedir ve lütfedilen bir kabiliyet demektir (Conger & Kanungo, 1987). Karizma kelimesini ilk olarak 1947 yılında kullanan Weber'e göre karizmatik lider, takipçileri tarafından “Tanrı tarafından gönderilen başkan”, “sıradan insandan farklı yaratılmış olan kişi” ve “doğaüstü, insanüstü ya da en azından olağanüstü güç ve nitelikler ile donatılmış kişi” olarak değerlendirilir (Jones, 2001). Karizmatik liderler; bir misyona sahip olmalı, yenilikleri benimseyebilmeli, kurulu düzene meydan okuyabilir olmalı ve en önemlisi gelecek için bir vizyona sahip olmalıdırlar (Doğan, 2001).

Karizma sahibi bir lider takipçilerine örnek olur, onların saygı ve güvenini kazanır ve onlara gurur duyabilecekleri vizyon ve misyon anlayışı sağlar (Bryman, 1992). Bunun sonucu olarak takipçiler liderlerini idolleştirir ve onunla güçlü duygusal bağlar kurarlar ve üst düzey performans gösterirler (Dessler, Starke & Cyr, 2001).

Karizmatik ve dönüşümsel liderlik kimi çalışmalarda eş anlamlarda kullanılmaktadır. Oysa, Bass’a göre karizma, dönüşümsel lider için gereklidir, ancak tek başına yeterli değildir. Karizma, dönüşümsel liderlikte en geniş ve en önemli boyuttur (Bass, 1997).

House (1976), karizmatik liderleri, yüksek güç ihtiyacı olan, kendine çok güvenen ve inançlarının ahlaki doğruluğundan fazlasıyla emin olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, yüksek güç ihtiyacı kişide lider olma ihtiyacını artırır, inançlarının doğruluğuna olan inancı bu isteği daha da artırır ve kendine güven duygusu da etkili bir lider olabileceğine dair inancını kuvvetlendirir (House vd., 1991).

Conger ve Kanungo (1988), karizmatik liderin davranışlarını radikal, risk alan girişimci, olağandışı ve örnek olan olarak açıklamışlardır. Karizmatik liderlik kuramları takipçilerinin etkilenme, bağlanma, özdeşleştirme, kendini adama, motivasyon ve performans gibi kişisel sonuçlarına odaklıdır (Boal & Hooijberg, 2000). Karizmatik lider ortaya koyduğu vizyon ile takipçileri heyecanlandırarak onları harekete geçirir. Karizmatik lider ortaya koyduğu vizyona takipçilerini inandıran liderdir. İzleyenler karizmatik lidere duygusal olarak bağlanırlar, bu bağlanma somut bir alışverişten daha fazlasını içerir. Takipçi kendisini lider ile özdeşleştirir ve böylece kendini güvende

hisseder. Liderin gücünden güç alır onunla birlikte hareket eder (Conger & Kanungo, 1987).

Katz ve Kahn (1978), karizmanın etkili olması için takipçi ve lider arasında bir sosyal mesafenin gerekliliğinden bahsetmişler, bu mesafe azaldıkça liderin takipçiler gözündeki cazibesini yitirdiğini söylemişlerdir. Bu konudaki yakın zaman çalışmalarından biri Shamir (1995) tarafından İsrail'de yapılmıştır. Shamir (1995) sosyal mesafe ve karizmayı incelediği bu çalışmada, takipçilerin hem kendilerine çok uzak liderleri hem de yakın ilişki içinde oldukları liderleri karizmatik olarak gördüklerini, ancak bu liderlerin birbirlerinden farklı kişilik özellikleri ve davranışlara sahip olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada 18 başlık değerlendirildiğinde yakın ilişki ve uzaktaki liderler arasında karizmatik olarak nitelendirilen beşer ortak özelliğin bulunduğu görülmüştür. Buna göre, uzaktaki lideri retorik beceri, cesaret ve sosyal cesaret, sebat özelliklerine sahip olması, yakındaki lideri ise sosyal, açık, zeki, esprili, özgün ve işinde uzman biri olması onları takipçilerin gözünde karizmatik kılmaktadır.

Katz ve Kahn'a (1978) göre karizmatik kişiler daha çok politik ve dini hareketlerde boy gösterirler, ancak bu kişiler aynı şekilde örgütlerde müdürler, eğitim kurumlarında idareciler, orduda ve endüstrilerde yöneticiler de olabilmektedir. Ancak Bass'a (1998) göre karizma takipçi-lider ilişkisinin bir ürünüdür ve takipçiler sadece üst kademe yöneticileri değil en yakın liderlerini de karizmatik bulabilirler.

Cell (1974) karizmatik liderin çıkışını bazı durumsal etmenlere bağlamaktadır. Ulusal bir kriz, sosyal patlama, depresyondaki gençlik büyük bir değişim gerekli diye karizmatik liderin ortaya çıkmasına neden olabilir. Eski değerlerin önemini yitirmesi, büyüyen korku ve endişeler ya da hâkimiyet sorunları, kişilerin bu tür liderlere daha çabuk ve kolay bağlanmasına neden olur. Karizmatik liderler, çok başarılı eski işletmelerden çok, varlığını sürdürmeye gayret eden yeni bir işletmede veya başarısız olan eski bir işletmede ortaya çıkmaktadırlar (Doğan, 2001). Benzer şekilde Shamir (1999), karizmatik liderlere örnek olarak; zorluklara göğüs gererek yeni bir örgüt kuran bir girişimciyi, kötü yönetilmiş eski bir örgütte aşağıdan yukarıya doğru bir değişim yaratan bir devrimciyi ya da iflas etmek üzere olan bir örgütü kurtaran ve başarıya götüren bir yöneticiyi göstermektedir.

Martin Luther King, siyahlara birlik oldukları takdirde hak ettikleri hayatı yaşayabilecekleri umudunu vermiştir. Mustafa Kemal Atatürk ekonomik ve sosyal alanlarda yapmış olduğu dönüşümler ile Türk milletini fakir ve geri kalmış bir ülkeden, modern toplumlar seviyesini hedefleyen ve o yönde ilerleyen bir millet haline

getirmiştir. Aynı şekilde Lee Iococca ve Bill Gates örneğinde olduğu gibi endüstrilerde de karizmatik liderler çoğunlukta başarısız firmalarda ya da yeni ortaya çıkan yapılarda yeni inançlar kavramlar ve kültürler yaratmaktadırlar. İdealleştirilmiş etki olarak da adlandırılan karizmatik liderlik, Bass ve Avolio (1995) tarafından iki alt boyutta incelenmektedir.

- a. **İdealleştirilen Etki-Atfedilen:** Takipçileri liderleri ile çalışmaktan dolayı gurur ve saygı duymaları, liderlerinin ekip çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tuttuğuna inanmaları, onun kendine güvenen bir tutum sergilediğini düşünceleri, lidere atfettikleri etkileri oluşturur. Atfedilen idealleştirilmiş şey, takipçilerin liderlerine besledikleri güven, saygı, hayranlık ve benzeri duyguları içerir.
- b. **İdealleştirilen Etki-Davranış:** Liderin takipçilerini kendi davranışları vasıtasıyla etkilemesi durumudur. Liderin değer verdiği fikir ve bilgileri açıklaması, anlamlı bir misyona sahip olmanın ve buna yürekten inanmanın önemini vurgulaması ve kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını önemsemesi, takipçilerini etkilemekte, liderine olan inançlarını arttırmaktadır.

Kısacası lider kendisine yüklenen karizmatik olma durumu ve dahası bunları kanıtlayacak türdeki gösterdiği davranışlarla takipçilerini etkilemekte ve ötesinde hayranlık uyandırmaktadır. Böylelikle lider takipçileri için bir model haline gelmekte ve onları oluşturduğu vizyonu yönünde sürüklemektedir. Takipçiler kendilerini heyecanlandıracak, motive edecek ve duygusal olarak bağlanabilecek liderlerine karizmayı atfederken elbette bunu duruma uygun özelliklere sahip kişi için yapmaktadırlar. Biyografiler, vaka çalışmaları ve bazı sayısal araştırmalar, karizmatik liderin, duygularını yüksek derecede belli eden, kendine güvenen, azimli, kendisi ile barışık, takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamada sezgileri kuvvetli ve inançlarının doğruluğundan emin olan kişiler olduklarını göstermektedir (Bass, 1985).

Karizmatik liderler, hızla değişen iş gücü, piyasalar ve teknolojiler karşısında, bürokrasi ve geleneksel anlayış yerine, takım çalışması ve esnekliğin ön plana çıktığı organik sistemlere geçiş yapan örgütlerde, bu yeni düzeni koruma ve yönlendirme işlevlerini yerine getirmektelerdir (Bass, 1990).

Yapılan çalışmalar, karizmatik yöneticilerin astları ve üstleri tarafından başarılı kişiler olarak nitelendirildiklerini göstermektedir. Örneğin, Hater ve Bass (1988), astları

tarafından liderlik davranışlarının, üstleri tarafından da performanslarının değerlendirilmesine aldıkları 54 yönetici için; karizmatik olarak nitelendirilen liderin, aynı zamanda muhakeme gücü, finansal yönetim, ikna kabiliyeti ve risk alma konularında yüksek notlar aldıklarını göstermişlerdir. Çalışmada, astları tarafından karizmatik olarak değerlendirilen yöneticiler, müşteriler tarafından da performans değerlendirmesinde en yüksek notu almışlardır (Hater & Bass,1988).

İzleyenlerinin gözünde karizmaya sahip olan liderlerin bu duygusal bağlanmayı ve etkilenmeyi, yüksek hedeflere ulaşmada başarı ile kullanması pek çok çalışmaya konu olmaktadır. Ne var ki, karizmatik liderin, kendisiyle özdeşleşen, kendisine yüksek bağlılık ve güven besleyen takipçilerini, içinde bulunduğu örgüte ya da topluma zararlı olabilecek hedefler yolunda sürüklemesi de mümkündür. İşte bu nedenle dönüşümsel liderlik tek başına karizmadan oluşmamaktadır. Burns (1979), dönüşümsel lider ve takipçilerinin karşılıklı iletişim ile birbirlerini motive ettiklerini ve ahlaki değerler aşıladıklarını söylemektedir. Dönüşümsel lider, aldığı kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alması ve takipçilerini de bu davranışı ile etkilemesi söz konusudur. Dönüşümsel lider, hizmet ettiği değerden fazlasını içermektedir. Dönüşümsel liderler, değerlerinin yanı sıra, ilham verebilen, takipçilerine bireysel düzeyde ilgi gösteren ve entelektüel gelişimlerini destekleyen liderlerdir (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

İlham Veren Motivasyon

Yönetim ve liderlik, ortaya çıkma nedenleri, izledikleri süreç ve sonuçları açısından farklıdır. Yönetim, örgüt hedeflerine ulaşmada kaynakların dağıtımını ve etkili kullanımı sağlamaktadır; liderlik ile birlikte bir vizyon ışığında takipçilerin bütünleşmesini ve harekete geçmesini gerçekleştirmektedir (Kent, Crotts & Azziz, 2001). Dönüşümsel lider takipçilerinin yüksek beklentilere sahip olması yönünde ilham verir ve bunları gerçekleştirebilmeleri için onları motive eder. Dönüşümsel lider, vizyonu açıkça ortaya koyar, gelecek hakkındaki iyimserliğini ve amaçlara ulaşılacağına dair güvenini coşkuyla ifade ederek takipçilerin motivasyonunu sağlarken. Takipçiler bunun sonucunda güçlü bir ortak amaç duygusuyla hareket ederler (Burns, 1978).

Dönüşümsel lideri, etkileşimsel liderden ayıran bir özelliği de takipçilerine beklenenden daha yüksek hedefler koyması ve bu hedefleri gerçekleştirebileceklerine dair onları inandırması ve cesaretlendirmesidir. Etkileşimsel lider, takipçilerini

beklentiler doğrultusunda motive ederken, dönüşümsel lider, başlangıçta beklenenden fazlasını başarmaları yönünde onlara ilham verir (Hartog vd., 1997).

Dönüşümsel lider konuşmasındaki yüksek ikna kabiliyeti, söylemlerindeki sloganlar, semboller ve çizdiği vizyonla takipçilerinin kendilerinden beklenen fazladan gayreti gönüllü olarak göstermelerini sağlar. Lider, değişime karşı ortaya çıkabilecek teknik, politik ve kültürel engellere odaklanır ve takipçileri ile birlikte bu olası çatışmaları engellemeye çalışır (Bass, 1990).

Dönüşümsel liderlikte takipçiler, liderlerine karşı güven duyarlar. Bu sayede, amaca ve/veya hedefe ulaşma yolunda ilerlerken, liderlerinin gösterdiği yola inanarak, istekli ve gönüllü olarak çalışırlar. Dönüşümsel liderler ayrıca çalışanlar arasında ekip ruhunun oluşmasını sağlarlar. Takipçilerin, kendilerini vizyon ile ilişkilendirmelerini ve vizyonun bir parçası olarak hissetmelerini sağlarlar. Dönüşümsel liderler, takipçilerinin paylaştıkları amaç ve vizyona bağlanmalarını ve bu doğrultuda harekete geçip ilerlemelerine yardımcı olurlar (Hinkin ve Tracey, 1999).

Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım özelliğine sahip liderler, takipçilerinin bilişsel potansiyellerini en iyi şekilde kullanmaları, olayları akılcı yaklaşımlarla değerlendirmeleri, sorunlara farklı çözüm yolları geliştirmeleri ve liderlerinin fikirlerini dahi sorgulamaları konularında onları teşvik ederler (Hinkin & Tracey, 1999). Bu yolla takipçiler kendilerine ait inançları da sorgulayarak geliştirmekte ve yaratıcı yönlerini daha etkin kullanmaktadırlar. Etkileşimsel liderin de belirli bir oranda bu özelliği kullandığı belirtilmiştir, fakat etkileşimsel lider bunu mevcut durumu korumak için yaparken, dönüşümsel lider bunu yaratıcılık ve büyüme için yapmaktadır (Diskul, 2001). Liderin entelektüel uyarımı, takipçinin bağımsızlığına ve bireysel özelliklerine katkı sağlar. Bunun sonucunda takipçinin liderinin de dahil fikirleri sorgulaması sağlanmakta ve körü körüne hizmet etmesi engellenmiş olmaktadır (Bass, 1990a).

Entelektüel uyarım bireysel ve profesyonel gelişimi güçlendirmektedir. İhtiyaç olduğunda risk de alarak, farklı sorun çözme tekniklerini kullanarak, yaratıcı düşünme ve geleneksel sorun çözme tekniklerinin üzerine çıkar. Liderin grup içerisindeki davranış ve yaklaşımlarının grubun yaratıcılığı üzerinde etkili olduğu bildirilmektedir (Jung, 2001). Lider vizyonunu açık ve net bir şekilde ortaya koyarak, takipçilerinin yeteneklerine olan güvenini ifade ettiği ve onların ortaya koydukları konusunda onları cesaretlendirip özendirdikçe, takipçiler de daha aktif davranmaya eğilim göstererek,

örgüt vizyonuna ulaşma yönünde daha yaratıcı çözümler bulma için daha yüksek performans sergilemektedirler (Jung, 2001).

Coad ve Berry (1998), takipçileri, performans-hedef odaklı olanlar ve öğrenme-hedef odaklı olanlar şeklinde iki grupta inceledikleri çalışmalarında, birinci grupta etkileşimsel liderin, ikinci grupta ise dönüşümsel liderin etkili olduğunu saptamışlardır. Dönüşümsel liderlik öğrenme odaklı olan takipçilerde, yani işinden zevk alan, farklı bakış açılarına da değer veren, kişisel nitelik ve yeteneklerin geliştirilebileceğine inananlarda, entelektüel uyarım yolu ile etkili olmaktadır.

Bazı liderler, ilgili, zeki ve entelektüel olabilir ancak bu özelliklerini takipçilerini teşvik etmek üzere kullanmayabilirler. Dönüşümsel lider ise, kendisi gibi takipçilerinin de geleneksel yaklaşımları sorgulamalarını, değişik bakış açısı geliştirmelerini ve yaratıcı olmalarını ister ve bu yönde onları teşvik eder. Keller (1992), endüstriyel bir ar-ge firmasında yaptığı çalışmada, özellikle önemli ölçüde yaratıcılık, bilimsel ve teknolojik bilgi gerektiren araştırma projelerinde, entelektüel uyarımda bulunan dönüşümsel liderlerin daha etkili olduğunu tespit etmiştir.

Bireysel İlgi

Dönüşümsel lider takipçileri ile bireysel düzeyde ilgilenir, onlara sadece bir grubun üyesi olarak değil başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan birey olarak davranır. Güçlü yönlerinin farkındadır ve bunları geliştirmelerine yardımcı olur, öğretmek ve yetiştirmek için çaba harcar (Koppang, 1996). Bunun sonucunda takipçiler potansiyellerini en yüksek düzeyde kullanabilme şansına sahip olur ve örgüt performansına daha fazla katkı sağlarlar. Bireysel ilgi boyutu, öncelikle iletişimde açık olmayı, etkili dinlemeyi, takipçileri dikkatlice ve doğru değerlendirerek, bunların ışığında davranmayı gerekli kılar (Maxwell, 1999).

Dönüşümsel lider takipçilerine karşı bireysel yaklaşımda bulunur, ayrıca takipçilerinin yetkinlik ve yeteneklerini örgütün gereksinimleri yönünde uyarlanmasını da sağlar. Bu lider, yarattığı fırsatlarla takipçilerinin deneyim kazanmasını ve öğrenmelerini sağlar. Onlara yetki devrederek takipçilerinin kendilerine olan güvenlerini artırır. Bu süreçler boyunca, bütün çalışanlarına karşı saygılı ve ortaya çıkabilecek hatalar karşısında da hoşgörülü davranır (İşcan, 2002). Böyle bir ortamda, çalışanların uzmanlıklarını geliştirme ve yetki alma ihtimalleri daha yüksek olacak ve dolayısıyla işlerinden daha çok tatmin olacaklardır. Seltzer ve Bass (1987), dönüşümsel

liderliğin karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarının takipçilerin tatmin ve başarılarını arttırdığını saptamışlardır.

Dönüşümsel liderlikte kişisel gelişim büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla liderler takipçilerinin gelişimine olanak sağlayan yapılar içeren bir örgüt kültürüne olanak sağlarlar. Dönüşümsel lider, bireysel gelişimin sağlanması amacıyla gerekli görürse örgütün kültürünün yeniden inşa edilmesi yönünde harekete geçer (Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1993).

Sonuç olarak, dönüşümsel lider grubuna kimi zaman bir bütün olarak, kimi zaman da tek tek bireyler olarak hitap eder. Bu liderliğin, karizma ve ilham verme boyutları, liderin grubuna aynı davrandığını, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutları ise bireylerle farklı ilişkiler kurduğunu göstermektedir (Yammarino & Bass, 1990).

2.2. Örgütsel Güven

2.2.1. Örgütsel Güven Kavramı

Küresel ekonomi, artan rekabet ve örgütlerin katı kurallara bağlı bürokratik yapılara sahip olması, çalışanlar ile yönetim arasında zayıf ilişkilere neden olmakta, bu durum da çalışma yaşamında güvensizlik ortamı oluşturmaktadır (Celep & Yılmaztürk, 2012). Oysaki sosyal sermayenin ana ögesi olarak değerlendirilen güven, örgütsel ortamda çalışanları bir arada tutan ve etkili ilişkiler geliştirilmesine temel hazırlayan etmenlerden birisidir (İşcan & Sayın, 2010: 196). Öte yandan, örgütsel güven, değişen çalışma koşullarında örgütsel başarının elde edilmesinde ön koşul olarak görülen bir unsurdur (Fard, Rajabzadeh & Hasiri, 2010). Bu nedenle güven kaybının ve belirsizliklerin yüksek olduğu, hızla değişen çalışma koşullarıyla mücadele edilmesinde örgütsel güven önemli bir rol oynamaktadır (Bussing, 2002).

Örgütlerin günümüzde karşı karşıya kaldıkları hızlı değişimlere, yeni teknolojilere, artan rekabete ve müşteri taleplerine etkin bir şekilde cevap verme zorunluluğu hissetmeleri, yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Demircan & Ceylan, 2003). Bu bağlamda son yirmi yıldır örgütlerin fonksiyonel süreçlerinin ve iş yapma biçimlerinin değişmeye başladığı görülmektedir. Değişimin yönü örgütlerin; daha basık ve takım çalışmasına odaklı olmasına doğru olup, bu durum koordinasyonu ve sorumluluk paylaşımını vurgulayan, çalışanların kararlara katılmalarına fırsat veren ve iş birliğine dayanan yapılar meydana getirmektedir (Costa, 2003). Bu yapılardaki

kişiler arası ve grupsal dinamiklerde güven kritik unsurlardan biri olarak tanımlanmıştır. Örgüt üyeleri arasında güvenin olmadığı durumlarda kimse ilk harekette bulunma riskini almamakta ve iş birliği ve etkinliğin artırılması yönünde çekimser kalmaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel güven, geleneksel örgüt yapılarının yerini alan modern organizasyonların etkinliğinde, kritik bir rol oynamaktadır (Sabel, 1993). Örgütsel etkinliğin temel niteliklerinden birisi olarak görülen örgütsel güven kavramına, araştırmacıların 1950’li yıllardan itibaren önem verdiği görülmektedir (Taşkın & Dilek, 2010).

Güven, birey ve örgüt düzeyinde oluşan, fakat her iki açıdan farklı anlamları ifade eden bir kavramdır. Bireysel düzeyde güven, kişiye özel bir durumu nitelemekte, örgütsel güven ise kişilerden çok örgütlere odaklanmaktadır (Demircan & Ceylan, 2003). Bu bağlamda örgütsel güvenin, bireysel düzeydeki güvenden farklı olmakla birlikte, örgüt içindeki bireysel ilişkiler sonucu oluştuğu ve örgütün tamamını kapsadığı söylenebilir.

Örgütsel güven, çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine güven ve samimiyet duyduğu bir atmosferdir. Bu atmosferde çalışanlar, çalışanların birbirlerine karşı adil, tutarlı ve dürüst davrandıkları algısına sahiptirler (Velez, 2006). Örgütsel güven, örgütün genel olarak çalışanlar tarafından güvenilir olarak algılanmasıdır. Başka bir açıdan ise örgütsel güven, örgütün çalışanların yararına veya en azından zarar getirmeyecek faaliyetler gerçekleştireceğine dair hissedilen duyguyu ifade etmektedir (Vineburgh, 2010). Bununla birlikte örgütsel güven, belirsizlik veya risk içeren durumlarda, örgütün çalışanlarına vermiş olduğu sözler ve taahhütler ile ortaya koyduğu davranışların tutarlılık göstermesidir (Büte, 2011).

Örgütsel güven, çalışanların örgütsel rolleri, deneyimleri ve birbirlerine karşılıklı bağımlılıkları nedeniyle, birbirlerinin davranışları hakkında olumlu beklentiye sahip olmaları sonucu oluşan genel güven iklimidir (Fard vd., 2010). Bu iklim, çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine yakınlık, samimiyet ve dürüstlük göstermeleriyle, birbirlerini benimsemeleriyle oluşmaktadır (Kalemci Tüzün, 2007; Durdağ & Naktiyok, 2011). Diğer taraftan örgütsel güven, çalışanın çalışma arkadaşlarının, yöneticilerinin ve örgüt üst yönetiminin güvenilir olduğuna dair duyduğu genel inancı ifade etmektedir. Örgüte güven inancının oluşmasında çalışanlar arasındaki uyum, merkezi iletişim kanallarının varlığı, kritik bilgilerin paylaşılması, çalışanların karar verme süreçlerine katılımı ve mentorluk ilişkilerinin olması gibi birçok faktör etkilidir (Laschinger & Finegan, 2005).

Günümüz örgütlerinde güce dayalı sistemlerin yerini, güven esaslı yapıların aldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütler, bir sosyal sermaye türü olarak değerlendirdikleri örgütsel güven olgusuna değer vermektedirler. Böylece güveni temel alan örgütlerde, çalışanlar arasında etkin bir iletişim yoluyla verimlilikte artış sağlanması beklenmektedir (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998).

Yazındaki örgütsel güven kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde, kavramın değişik açılardan değerlendirildiği ve çok boyutlu bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Yazında araştırmacılar örgütsel güven kavramının özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (Demircan & Ceylan, 2003; Paine, 2003; Özler vd., 2010; Şakar, 2010):

- **Çok Düzeyli Olma:** Örgütsel güven, çalışma arkadaşlarının, grupların, örgütün ve örgütsel anlayışların etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır.
- **Kültür Temelli Olma:** Örgütsel güven, örgütün normlarına, değerlerine ve inançlarına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel güvenin temelini örgütün kültürü oluşturmaktadır.
- **İletişime Dayalı Olma:** Örgütsel güven, doğru bilgi verme, alınan kararlar hakkında açıklık getirme, samimiyet ve şeffaflık gibi iletişim özelliklerine ihtiyaç duyar.
- **Dinamik Olma:** Örgütsel güvenin yapılandırılması süreklilik gerektiren bir olgudur. Örgütsel güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamaları içeren bir döngüdedir ve devamlı değişim halindedir.
- **Çok Boyutlu Olma:** Örgütsel güveni oluşturan duygusal, zihinsel ve davranışsal faktörler kişilerin güven hakkındaki algılarını etkiler.

Bu doğrultuda örgütsel güvenin, örgüt kültürü çerçevesinde, çalışanlar arası etkileşimlere ve kullanılan iletişim yöntemlerine bağlı olarak oluştuğu söylenebilir. Bununla birlikte örgütsel güven, çalışanların kişisel özellikleri, örgütün politika ve prosedürleri temelinde, zaman içinde yapılandırılan bir olgudur. Başka bir deyişle, örgütsel güven başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme gibi farklı aşamalara sahip ve sürekli değişim içinde olan bir özellik taşımaktadır. Örneğin örgüte yeni katılan ve henüz örgüte karşı tam bir güven geliştirmemiş birey, uygulanan adil yönetim politikaları ve yöneticilerin iş etiğine uygun davranışları söz konusu sonucu başlangıç

aşamasından, sağlamlaştırma aşamasına geçerek, örgüte tam olarak güven duyabilir. Diğer taraftan örgüte güveni tam olan başka bir birey ise, karşılaştığı adaletsiz yönetim uygulamaları sebebiyle, güvenini kaybederek zamanla çözülme aşamasına geçebilir.

2.2.2. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınması, kavramın tanımlanmasında bir fikir birliği olmadığını göstermekte ve ortaya farklı tanımların çıktığı görülmektedir (Gabarro, 1978; Luhmann, 1979; Mishra, 1996; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M., 1998; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd; 2000). Örgütsel güven kavramı ile ilgili birçok tanım yapılması aynı zamanda örgütsel güvenin oluşum süreci ve boyutlarının da farklı açılardan değerlendirilmesine yol açmıştır. Böylece yazında boyutlar ve oluşum süreci itibarıyla farklı açılardan ele alınan örgütsel güven modelleri ortaya çıkmıştır. Aşağıda yazında en yaygın olarak söz edilen örgütsel güven modelleri incelenecektir.

2.2.2.1. Gabarro'nun Yönetici – Çalışan Güven Modeli

Gabarro'nun (1978) çalışması, örgütsel davranış yazınında yönetici-çalışan arasındaki güven ilişkisini temel alan, örgütlerde güvenin oluşumunu ve dayanaklarını inceleyen ilk nitel araştırmadır. Bu çalışma, güvenin tek boyutlu olmadığını, yönetici-çalışan güven modelinde karşı tarafa güvenebilmenin karakter, yetkinlik ve yargı gibi unsurlara bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Karakter; bireyin dürüst, tutarlı, açık olmasını ve öngörülebilir davranışlar sergilemesi özelliğini nitelemektedir. Bununla birlikte güvenin oluşabilmesi için bireyin karşı tarafa zarar vermeyecek nitelikte bir karakter taşıması gerekmektedir. Yetkinlik, bireyin işi için gerekli bilgiye ve beceriye sahip olmasıdır. Aynı zamanda yetkinlik, bireyin kişilerarası ilişki ve iletişim kurmada gerekli yeterliliği taşımasını içermektedir. Yargı ise; bireyin karar verebilme becerisini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin oluşabilmesi için bireylerin belirli bir yetkinliği taşımakla birlikte bu yetkinliği karar verme süreçlerinde kullanmaları gerekmektedir. Gabarro'nun modeli güvenilen kişiye ilişkin özelliklerin belirlenmesi ve örgütlerde bireylerarası güvenin oluşumuyla ilgili yazındaki ilk çalışma olması sebebiyle diğer modellerden farklılık göstermektedir (Mayer vd., 1995, s.718).

2.2.2.2. Luhmann'ın Örgütsel Güven Modeli

Luhmann (1979) yazında, örgütsel güveni basit ve anlamlı olarak iki boyutta inceleyen ilk araştırmacıdır. Luhmann çalışmasında örgütsel güveni, örgütün bütünsel bir görünüşü olarak ifade etmiştir. Bununla birlikte çalışanların örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek, örgütle bütünleşmesiyle örgütsel güvenin sağlanabileceğini ileri sürmüştür. Bu çerçevede örgütsel güveni; kişilerarası güven (çalışanlar arası ve çalışan ile yönetici arası) ile bireyin örgüte güveni olarak iki farklı açıdan ele almıştır. Kişilerarası güven boyutu çalışanların birbirlerine veya yöneticilerine güvenmeleriyle karşılıklı ilişkiler sonucu oluşmakta, birbirlerine güvenme ya da güvenmeme kararıyla ortaya çıkmaktadır. Örgüte güven boyutu ise, bireyin kuruma veya sisteme güvenmesiyle oluşmaktadır (Ward & Meyer, 2009). Diğer bir ifade ile sisteme veya örgüte güven, bireylerin örgütsel faaliyetleri, kararları ve yönetimin tutumlarını algılama biçimlerine bağlıdır. Luhmann örgütsel güvenin, bireylerarası etkileşimin ve bireylerin örgütle ilişkisi sonucu oluşacağını belirterek, bireylerarası ve birey-örgüt ilişkisinin her ikisinin de birbirinden ayrılamayacağını ileri sürmüştür. Bu nedenle Luhmann'ın modeli diğer örgütsel güven modellerinden farklılık göstermektedir (Mino, 2002).

Luhmann'ın modeli, örgütteki temel ilişkilere dayanmaktadır. Bu temel ilişkiler, bireylerarası ve birey-örgüt bağlamında değerlendirilmektedir. Bireylerarası güven kişilerin birbirleri hakkında sahip oldukları bilgilere ve aralarındaki yakınlık duygusuna dayanmakta, bireyin çalışma arkadaşına ve yöneticisine güvenmesiyle oluşmaktadır. Birey ile örgüt arasındaki ilişkiye göre tanımlanan sisteme veya örgüte güven ise örgütsel faaliyetlere ve örgütteki ilişkilere dayanan genel güven düzeyidir. Modeldeki bu güven boyutu güven olgusunu bütünsel bir açıyla değerlendirmekte ve güvenin sosyal unsurların birleşiminden etkilenecek oluştuğunu ileri sürmektedir (Robinson, 2010). Başka bir ifadeyle, Luhmann çalışmasında bireylerarası güvenin kişilerarası özelliklere bağlı olduğunu ve kişilere özel olduğunu belirterek, örgüte güvenin ise kişilerden ziyade kurumlara odaklanma ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu tez çalışmasının araştırma modelinde kullanılan örgütsel güvenin boyutları, Luhmann'ın örgütsel güven modeline dayandırılmıştır.

2.2.2.3. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli

Mishra (1996) çalışmasında örgütsel güveni, bireyin karşı tarafın güvenilir, açık, ilgili ve yeterli olduğuna dair duyduğu inanç veya beklenti olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda örgütsel güvenin yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarından oluştuğunu ileri sürmüştür. Yeterlilik boyutu, örgütün sahip olduğu yetenek ve beceriler olarak tanımlanmaktadır. Açıklık boyutu, örgütte çalışanlar arasında paylaşılan bilgilerin doğruluk derecesini ve bilgi miktarını ifade etmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların birbirlerinin duygularını anlama, empati kurma ve tolerans göstermeye yönelik sergiledikleri çabalardır. Güvenilirlik ise, çalışanların örgütten tutarlı ve güvenilir davranışlar beklentisi içinde olmalarıdır (Callaway, 2006). Mishra'nın geliştirdiği bu model geniş bir şekilde ilgili yazında desteklenerek, örgütler ve bireyler açısından geçerli kabul edilmiştir. Ayrıca modelde yer alan dört boyutun, işgörenlerde güven algısını oluşturduğu ileri sürülmüştür (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001).

Mishra'nın modelindeki boyutların anlamları şu şekilde açıklanmaktadır:

Açıklık; çalışanların tehlike unsurları barındırmayan bir örgütsel çevrede kendilerini özgürce ifade etmesine olanak sağlanmasıdır. Böylece çalışanların hassasiyetlerini dile getirmeleriyle, bireysel ve örgütsel düzeyde güvenin inşa edilebileceği belirtilmektedir. Açıklık, örgütte açık iletişim kanallarının var olması ve çalışanların birbirleriyle bilgileri açıkça paylaşarak, kendi çıkarları için kullanmamaları örgütsel güvenin gelişimini desteklemektedir (Flores, 2009). Açıklık, bireyin karşı tarafın veya örgütün ihtiyaç duyduğu bilgileri saklamadan, esnek düşünerek ifade etmesi ve deneyimlerini paylaşması olarak tanımlanmaktadır. Açık bireyler, diğer kişilerin gelişimi için gerekli bilgileri sağlayarak, düşüncelerini ve ilgilerini de içtenlikle paylaşmaktadırlar (Petersen, 2008).

Güvenilirlik; örgütsel güvenin inşa edilmesine katkı sağlayan önemli bir unsurdur. Güvenilirlik, karşı tarafın tutarlı davranışlar sergileyeceğine dair temel bir öngörü olarak tanımlanmaktadır (Flores, 2009). Güvenilirlik boyutu, örgüt yöneticilerinin ve üst yönetimin çalışanlara vaat ettikleri taahhütleri tamamıyla yerine getirmesini ifade etmektedir. Bununla birlikte güvenilirlik, örgütte hangi uygulamanın neden yapılacağının çalışanlara aktarılmasını, onların düşüncelerinin dinlenmesini ve dikkate alınmasını da içermektedir (Shockley-Zalabak & Morreale, 2011). Güvenilirlik, örgüt üyelerinin söylemlerinde ve davranışlarında tutarlık sağlandığında oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile üst yönetim, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvenin tutarlı

davranışlar sonucunda şekillenmesi ve örgütsel süreçlerdeki kararların da bu davranışlardan etkilenmesi beklenmektedir (Tüzün, 2006).

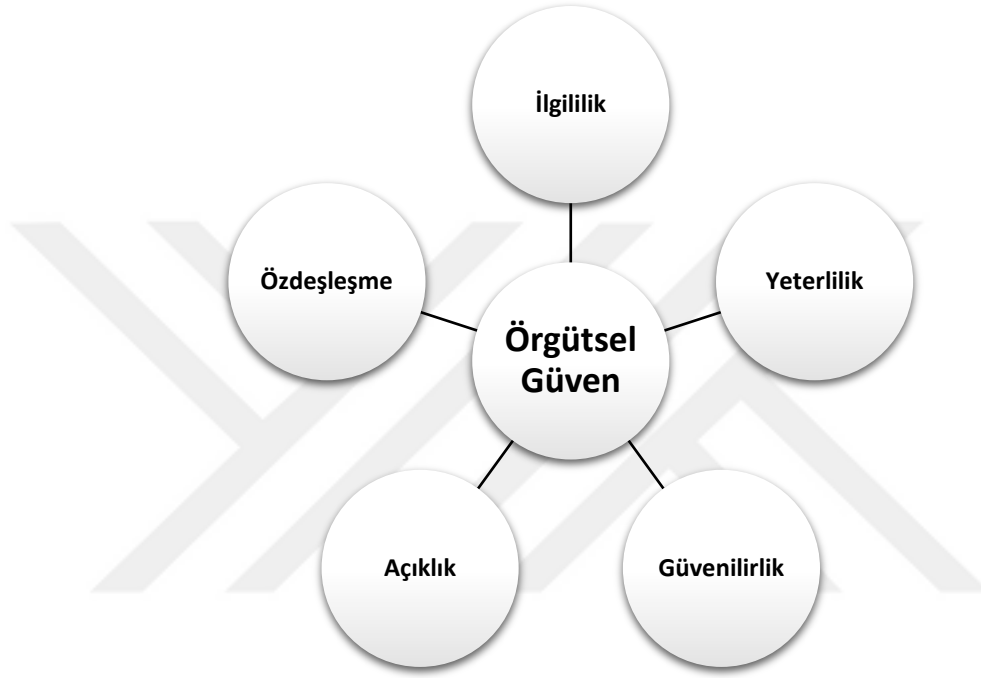
İlgililik; Yöneticilerin ve üst yönetimin çalışanlarla iletişim kurma, onlara ilişkin konuları dinleme ve isteklerine cevap verme arzusunu yansıtmaktadır. İlgililik, üst yönetimin ve yöneticilerin çalışanların mutluluğu ile ilgili olma düzeyini ifade etmektedir. Bununla birlikte ilgillilik, örgütün çalışanların çıkarlarını koruduğuna dair bir algının oluşmasına katkı sağlaması sebebiyle, örgütsel güvenin oluşumunda önem taşımaktadır. Çünkü örgütsel güvenin oluşabilmesi için öncelikle çalışanların örgüt tarafından kendilerine değer verildiğine ve ilgi gösterildiğine inanmaları gerekmektedir. Çalışanlar, birim yöneticileri tarafından dikkate alındığında ve taleplerine cevap verildiğinde örgütsel güvenin oluşması kolaylaşmaktadır. Bu bağlamda örgütsel güvenin oluşmasına zemin hazırlayacak olan iş güvenliği, çalışan sağlığı, izin, terfi, performans değerlendirme ve ücret gibi insan kaynakları politikaları ve örgütteki iletişim kanalları belirleyici bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanların refahını ön planda tutan insan kaynakları politikaları ve kullanılan açık iletişim kanalları üst yönetimin çalışanlarla ilgili olma düzeyini göstermektedir (Shockley-Zalabak & Morreale, 2011).

Yeterlilik; örgütün yeteneklerini temsil etmektedir. Örgütün sahip olduğu yetenekleri; kararlara, stratejilere ve ürün kalitesine dönüştürerek, dinamik çevrede yaşamını sürdürebilmesi yeterlilik düzeyini göstermektedir. Yeterlilik, tüm örgütsel kademelerde görev alan çalışanlar ve yöneticiler aracılığıyla ortaya çıkan, örgütün genel olarak verimlilik düzeyiyle ilişkili olan bir unsurdur. Diğer bir ifade ile örgütün yeterliliği, amaçlarına ulaşabilme derecesiyle ölçülmektedir (Shockley-Zalabak & Morreale, 2011). Bununla birlikte yeterlilik, çalışanların gözünde örgütün varlığını devam ettirebilme ve rekabet edebilme yeteneği olarak değerlendirilmesi nedeniyle örgütsel güvenin oluşumunda etkili olan bir unsurdur. Çalışanların üst yönetimin, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının örgütsel süreçlerde yeterli olduğuna dair inanca sahip olmaları örgütsel güvenin artmasına katkı sağlamaktadır (Altuntaş, 2008).

2.2.2.4. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Modeli

Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) çalışmalarında, Mishra'nın (1996) ortaya koyduğu açıklık, yeterlilik, güvenilirlik ve ilgillilik boyutlarını kapsayan dört boyutlu örgütsel güven modeline, özdeşleşme adında bir boyut ekleyerek, beş boyutlu bir model

ortaya koymuşlardır. Bu yeni boyut, örgüt içerisinde çalışanların ortak amaçları, değerleri, normları ve inançları paylaşabilme düzeyini ifade etmektedir. Bununla bağlamda özdeşleşme, çalışanların yönetime ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılığını göstermektedir (Callaway, 2006). Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven modeli Şekil 2’de özetlenmektedir. Modelde yer alan açıklık, ilgililik, güvenilirlik ve yeterlilik boyutları Mishra’nın (1996) modelindeki boyutların aynısıdır. Bu nedenle sadece farklı olan özdeşleşme boyutuna değinilecektir.



Şekil 2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd’ın Güven Modeli

Özdeşleşme, bireyin içinde bulunduğu örgüt içinde birey olma ile birlik olma arasındaki çelişkiyi yönetmesiyle ilişkilidir. Özdeşleşme, bireylerin kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmelerini ifade eden bir durumdur. Özdeşleşme, çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim süreçlerinin ve karşılıklı davranışların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, örgütsel güven ve verimlilik üzerinde etkili olan bir unsurdur. Diğer bir ifade ile örgütle özdeşleşen çalışanların, yüksek düzeyde örgütsel güven duymaları ve yüksek performans göstermeleri beklenir. Örgütle özdeşleşme, çalışanların örgütün tüm politika, prosedür ve kararlarının kendi değerlerini yansıtması durumunda meydana gelmektedir (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001; Shockley-Zalabak vd., 2011).

2.2.2.5. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

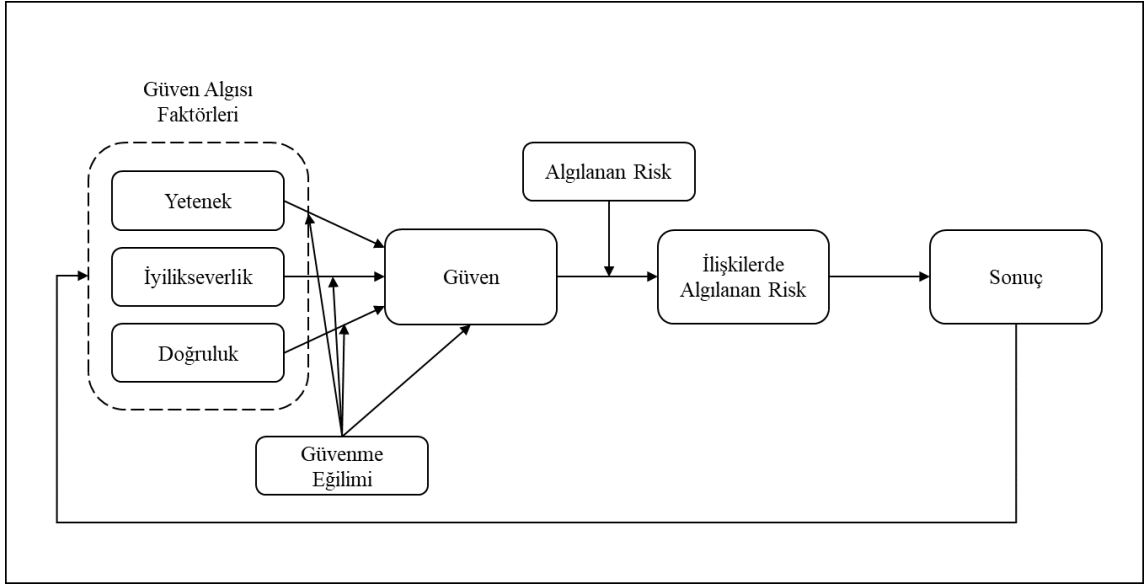
Mayer ve diğerleri (1995) çalışmalarında örgütsel güvenin oluşmasına etki eden özellikleri kuramsal bir model çerçevesinde ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu modelde, diğer örgütsel güven modellerinden farklı olarak, güvenilen tarafa ilişkin özelliklerle birlikte güvenene ait olan özellikler de ele alınmıştır. Mayer ve diğerlerinin (1995) geliştirdiği örgütsel güven modelinde, örgütsel ortamda karşılıklı güven ilişkisinde olan taraflar güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayrılmış, bu iki farklı tarafın özelliklerinin örgütsel güven üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Bununla birlikte örgütsel ortamda risk ve güven ilişkisi de incelenmiştir. Bu doğrultuda model, güvenenin özellikleri (güvenme eğilimi), güvenilenin özellikleri (yetenek, iyilikseverlik, doğruluk) ve risk alma olmak üzere üç boyut altında incelenmektedir (Altuntaş, 2008). Mayer ve diğerlerinin geliştirdiği model Şekil 3'de özetlenmeye çalışılmıştır.

Modelde görüldüğü üzere, örgütsel güvenin oluşabilmesi için güvenilen kişinin yetenek, iyilikseverlik ve doğruluk gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Yetenek; belirli alanlardaki beceri ve özellikler grubu olarak tanımlanmaktadır. Yetenek, bireyin belirli durumlarda karşı tarafı etkilemesini ve güven duygusunun oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, çalışanların yöneticilerinin iş süreçlerinde fark yaratabilecek yeteneklere sahip olduğunu algılamaları, onlara güven duymalarını etkilemektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlar, çalışma yaşamlarını olumlu yönde etkileyebilecek bilgi ve becerilere sahip yöneticilere güven duymaktadırlar.

İyilikseverlik; güvenenin, güvenilen bireyin iyi şeyler yapma isteğinde olduğunu algılamasıdır. İyilikseverlik, güvenen ve güvenilen bireyler arasındaki olumlu uyumu temsil etmektedir. Örneğin çalışanların, örgütsel süreçlerde yöneticilerinin kendileri için iyilik yaptığına inanmaları, onlara daha fazla güven duymalarına neden olmaktadır.

Doğruluk; güvenilen bireyin, güvenenlerin kabul edebileceği kurallar doğrultusunda davranmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte doğruluk, tutarlı davranışlar sergilemeyi, dürüst ve adil olmayı içermektedir. Örgütsel ortamda, yöneticisinin doğru ve dürüst olduğunu düşünen çalışanların güven düzeylerinin artması beklenmektedir (Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000).



Şekil 3. Mayer'in Örgütsel Güven Modeli.

Kaynak: Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., 1995, s. 715.

Mayer ve diğerleri (1995) örgütsel güvenin oluşumunda, güvenen kişinin güvenme eğilimini vurgulayarak, bu unsuru modelin ikinci boyutu olarak değerlendirmişlerdir. Güvenme eğilimi, insanlara karşı duyulan genel bir güven isteğidir. Buna göre, güvenen kişinin güvenme eğiliminin oluşması üzerinde kişilik tipleri, kültürel farklılıklar, gelişim süreci, kişilerin geçmişleri gibi birtakım faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda modeli geliştiren araştırmacılar, güven duyan bireyin güvenme eğilimi yükseldikçe, güvenilen ile ilgili bilgi ihtiyacı duymadan, güvenin gerçekleşeceğini belirterek, güvenilenin özelliklerine ilişkin herhangi bir bilgi olmaması durumunda ise güvenme eğiliminin güvenin oluşumunda belirleyici olacağını ileri sürmektedirler (Mayer vd., 1995, s. 711-715).

Modelin üçüncü boyutu ise şekilde görüldüğü üzere algılanan risktir. Algılanan risk, güvenen kişinin karşı tarafa güvendiğinde elde edeceği kazanç veya karşılaşılabilecek kayıp ihtimaline ilişkin inancı ifade etmektedir. Örgütsel ortamda güvenen kişi, algıladığı risk ile karşı tarafa olan güven düzeyi arasında bir karşılaştırma yaparak, risk almayı seçmektedir. Kişinin karşı tarafa güven düzeyinin yüksek olması risk alma davranışını arttırmaktadır (Altuntaş, 2008). Diğer bir ifade ile her güven ilişkisi risk unsurunu barındırmakta ve risk güven modellerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Fakat güveni oluşturan faktörlerin sayısı arttıkça riskin azalması beklenmektedir (Tokgöz, 2012).

2.2.2.6. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli

Whitener ve diğerlerinin (1998) modelinde, örgütsel güven yönetici ve çalışan arasında oluşan güven olarak ele alınmış, çalışanların yöneticilerine güven duymaları üzerinde etkili olabilecek faktörler incelenmiştir. Bu doğrultuda, çalışanların yöneticilerinin güvenilir olduğunu algılamalarını etkileyen unsurlar, yönetmel güvenilirlik davranışı olarak, beş boyut altında sınıflandırılmıştır (Whitener vd., 1998).

Davranışlarda Tutarlılık; güvenin en önemli unsurlarından birisidir. Yöneticilerin zaman içerisinde sergilediği tutarlı davranışlar, çalışanların gelecekte yöneticilerinin davranışlarını tahmin etmesini kolaylaştırmakta ve böylece çalışan ile yönetici arasındaki güven artmaktadır. Başka bir ifade ile öngörülebilir, olumlu davranışlar iki taraf arasındaki güven ilişkisinin temelini güçlendirmektedir.

Davranışlardaki Doğruluk; çalışanlar yöneticilerin sözleri ve davranışları arasındaki tutarlılığı gözlemlemektedirler. Yöneticilerin davranışlarındaki doğruluk, sözlerini yerine getirmesiyle ve doğruları ifade etmesiyle ilişkilidir. Diğer bir ifade ile yöneticinin söylemleri ile eylemleri arasındaki uyum davranışlarındaki doğruluğu göstermektedir.

Kontrolün Paylaşımı ve Dağılımı; Çalışanların örgütsel süreçlerde kararlara katılabilmeleri ve kontrolün paylaşılması, güvenilir davranışı belirleyen anahtar unsurlardan birisidir. Başka bir deyişle, çalışanların örgütte verilen kararlara katılmaları ve iş rollerinin belirlenmesinde görev almaları, örgüte duydukları güveni arttırmaktadır.

İletişim; çalışanlar ile yöneticiler arasında doğru bilgilerin ve kararlara ilgili açıklamaların yer aldığı açık iletişim, güvenilirlik algısını etkilemektedir. Çalışanların serbest bir şekilde düşüncelerini ifade ettiği ve yöneticiler ile çalışanların birbirleriyle düşüncelerini paylaştığı açık iletişim ortamında güvenilirlik düzeyinin artması beklenmektedir.

İlgi Gösterilmesi; yöneticilerin çalışanların gereksinimlerine ve isteklerine karşı duyarlı olmasını, ilgi göstermesini ifade etmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin çalışanların çıkarlarını korumaya yönelik davranması ve kendi çıkarları için çalışanları kullanmaktan kaçınması da iki taraf arasında güvenin oluşmasını desteklemektedir.

Whitener ve diğerlerinin (1998, s. 516) çalışmasında yer alan davranışlardaki tutarlılık, doğruluk, kontrolün paylaşılması ve dağıtılması, iletişim ve ilgi gösterilmesi boyutlarının Shockley-Zalabak ve diğerlerinin (2000) çalışmasındaki ilgililik, açıklık, güvenilirlik, yeterlilik ve özdeşleşme boyutlarına önemli ölçüde benzediği

görülmektedir. Whitener ve diğerleri (1998, s. 518-520) ayrıca modelde, yönetsel güvenilirlik davranışını etkileyen örgütsel, ilişkisel ve bireysel etkenler olduğunu da ileri sürmüşlerdir. Örgütsel etken olarak, örgütsel güven üzerinde örgüt yapısının, insan kaynakları politikalarının ve örgüt kültürünün etkili olduğu kabul edilmektedir. Yönetsel güvenilirlik davranışını etkileyen ilişkisel unsurlar ise çalışanlar ve yönetici arasındaki ilk etkileşim, tarafların birbirlerinden beklentileri ve yöneticinin çalışanla girdiği değişim ilişkisinde karşılık alamaması olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yönetsel güvenilirlik davranışını etkileyen bireysel etmenler ise; yöneticinin değerleri, güven eğilimi ve bireysel özelliklerdir (Whitener vd., 1998, s. 524)

2.2.3. Örgütsel Güvenin Boyutları

Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesinde, motive edilmesinde ve örgütsel güvenin oluşturulmasında üst yönetim ve ilk yöneticiler kritik bir önem taşımaktadır. Örgütün amaçlarının ve vizyonunun belirlenmesinden sorumlu olan üst yönetimin, uyguladığı politikalar ile çalışanlarda örgütsel güven algısını oluşturması beklenmektedir. Bununla birlikte amaçların başarılmasında belirgin bir rolü olan ve çalışanlar ile üst yönetim arasındaki temel ilişkiyi sağlayan ilk yöneticiler ise tutum ve davranışları ile çalışanların örgüte güven duymalarında belirleyici niteliğe sahiptir (Daley & Pope, 2004: 130). Diğer bir ifade ile, örgütsel güvenin oluşmasında yönetim, ilk yöneticiler ve çalışanlar arası ilişkiler önem taşımaktadır. Bu doğrultuda yazında yer alan araştırmalarda örgütsel güven üç boyut olarak ele alınmakta olup, bunlar çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güven olarak adlandırılmaktadır (Dietz & Hartog, 2006: 558; Kaneshiro, 2008: 8; Dayan, Benedetto & Colak, 2009: 21; Yazıcıoğlu, 2009: 236; İşcan & Sayın, 2010: 202; Çubukçu & Tarakçıoğlu, 2010: 58; Büte, 2011: 175; Durdağ & Naktiyok, 2011: 13).

2.2.3.1. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgütlerde, çalışanların etkileşim ve iletişim içerisinde oldukları, aynı değerleri ve ortak amaçları paylaştıkları, sosyal aktiviteler veya iş süreçleri için bir arada oldukları biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Çalışma yaşamında gruplara üye olan çalışanların, örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerinde ve takım ruhuna sahip olmalarındaki en temel unsur, birbirleri arasındaki güven duygusudur (Mishra, 2014). Bu bağlamda bireylerin çalışma arkadaşlarına güvenmeleri, çalışanlar

aralarındaki birlikteliğin gelişmesine, örgütsel verimliliğin ve örgütsel güvenin sağlanmasına etki eden önemli faktörlerden birisi olarak değerlendirilebilir.

Çalışma arkadaşları, bireylerin iş yaşamında etkileşim içerisinde bulunduğu, kendileriyle kısmen eşit düzeyde güce ve yetkiye sahip kişileri tanımlamaktadır. Çalışma arkadaşlarına güven ise, bireyin karşı tarafın tutum ve davranışlarından zarar görmeyeceğine yönelik inancını ifade etmektedir (Young, 2009). Çalışma arkadaşlarına güven, bireyin çalışma yaşamında meslektaşının etik, güvenilir, adil bir tutum sergileyeceğine ve yeterli olacağına inanmasıdır. Söz konusu güven, çalışanların söylemlerinde ve eylemlerinde güven temeline dayanan davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır (Ferres, Connell & Travaglione, 2004). Diğer bir ifade ile, çalışma arkadaşlarına güven tarafların birbirlerine ihtiyaç duydukları zamanlarda yardım etmelerini, birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermelerini ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içermektedir (Polat, 2007).

Örgütsel ortamda bireyler, kendileriyle aynı değerleri paylaştıklarına inandıkları çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışlarından etkilenmektedirler. Örneğin örgüte güvenen bir çalışanın tutumuna saygı duyan ve değer veren çalışma arkadaşının da zamanla etki altında kalarak örgüte güven duyması beklenmektedir (Tan & Lim, 2009). Bu nedenle çalışma arkadaşlarına güven, örgüt içerisinde sosyal düzenin sağlanmasında, örgütsel güvenin ve olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesinde hayati öneme sahip olan bir unsur olarak görülmektedir. Çalışma arkadaşlarına güvenen bireylerin örgütsel bağlılık duymaları, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri ve verimliliklerinin artması beklenmektedir (Semerciöz, Hassan & Vansever, 2010). Bununla birlikte çalışma arkadaşlarına güven, örgütte iş birliğine dayanan davranışların gelişmesine yol açarak, takım çalışmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında oluşan güven, örgütte çatışmaların azaltılmasında ve sürekli bilgi paylaşımının sağlanmasında etkili olmaktadır (Song, Kim & Kolb, 2009).

2.2.3.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiler, çalışanların örgüt içerisinde ilişki ve etkileşim içerisinde oldukları en önemli unsurlardan birisidir. Yöneticiler, performans değerlendirme, terfi, eğitim, ödül, ücret gibi çalışanları etkileyecek kritik kararlar vermektedirler. Bu kararların, çalışanlar tarafında adil olarak algılanmasında yöneticiye güven anahtar bir role sahiptir. Yöneticinin, çalışanların güvenini kazanabilmesi ise tüm karar ve uygulamalarında

güvenilirliği destekleyen davranışlarda bulunmasına bağlıdır (Mayer ve Gavin, 2005, s. 875-876).

Yöneticiye güven, genel olarak alt kademelerde görev yapan çalışanların yöneticilerine duydukları inanç olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin tutum ve davranışlarına dayanan bu inanç, çalışanların yöneticiye verdikleri bir karşılık veya ödül olarak da değerlendirilmektedir (Durdağ ve Naktiyok, 2011). Diğer bir ifade ile yöneticiye güven, çalışanların yöneticinin tutum ve davranışlarına karşı savunmasız kalmayı kabul ederek, kendilerine yönelik gerçekleştirdiği uygulamalara saygı duymasıdır (Lapierre, 2007). Yazında örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalarda daha çok yöneticiye güven boyutuna odaklanılarak, yöneticilerin çalışanlara saygı göstermesi, değer vermesi ve adil davranmasıyla çalışanların yöneticilerine güvenebileceği belirtilmektedir. Ayrıca yöneticilerine güvenen çalışanların işe ve örgüte yönelik olumlu tutumlar da sergileyeceği ileri sürülmektedir (Ferres vd., 2004; Andersen, 2005).

Örgütlerde, yöneticilerin çalışanlara doğruları söylemeleri ve verdikleri sözleri yerine getirmeleri yöneticiye güvenin temel belirleyici davranışlarıdır. Yöneticiye güvenin oluşabilmesi için, yöneticilerin söylemlerinde ve eylemlerinde tutarlı, dürüst, güvenilir olmaları ve ahlaklı bir karakter taşımaları gerekmektedir (Mino, 2002). Diğer bir ifade ile yöneticiye güvenin oluşmasında yöneticinin tutum ve davranışlarının önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Ayrıca etkili bir liderlik tarzının da yönetici ve çalışan arasındaki güven duygusunun inşa edilmesinde ve artırılmasında önem taşıdığı görülmektedir (Cox, Jones & Collinson, 2006).

Çalışanların yöneticilerine güvenmeleri, örgütsel politikalara ve prosedürlere uyum sağlamalarında ve bireysel performanslarının artmasında etkili olmaktadır (Van Zyl ve Lazenby, 2002). Bununla birlikte yöneticilerin gerekli bilgileri çalışanlarla zamanında paylaşmalarının çalışanların yöneticilere duydukları güven üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Yani çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin bilgilere erişemedikleri veya yöneticilerinin bu bilgileri kendilerine vermediklerini algıladıkları durumlarda yöneticilerine olan güvenlerinin azalması beklenmektedir (Hart, Capps, Cangemi & Caillouet, 1996, s.31-39).

Bu bağlamda çalışanların yöneticilerine güvenmelerinde veya yöneticilerinin güvenilirliklerini algılamalarında çeşitli unsurların etkili olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalışanların gelişimlerine önem vermesi, davranışlarının tutarlı olması, karar verme sürecinde katılımcılığa değer vermesi, kontrolü paylaşması, çalışanlara

doğru bilgiler aktarması ve onların iyiliğini düşünmesi gibi unsurlar yöneticiye güveni etkilemektedir. Diğer taraftan yöneticiye güven istenen olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesine de katkı sağlamaktadır. Yöneticisine güvenen çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanmaları, işlerinden tatmin olmaları, işlerine adanmaları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve proaktif davranışlar sergilemeleri beklenmektedir (Casimir, Waldman, Bartram & Yang, 2006; Özdaşlı & Yücel, 2010).

2.2.3.3. Örgüte Güven

Örgüte güven, örgütsel başarının elde edilmesinde önem taşıyan unsurlardan birisidir. Örgüte güven boyutu, örgütün tüm politika ve prosedürleriyle ilişkili olması sebebiyle, yöneticiye güven boyutundan farklılık göstermektedir. Yöneticiye güven, yöneticinin kişiliği, dürüstlüğü, saygınlığı ve yardımseverliği gibi özelliklerle belirlenirken; örgüte güven, örgütün bir bütün olarak algılanma şekline bağlıdır. Diğer bir ifade ile yöneticiye güven daha çok kişilerarası ilişkiler bağlamında, örgüte güven ise yöneticiler, çalışanlar, politika ve uygulamalar açısından bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmektedir (Kling, 2004; Tüzün, 2007). Yöneticiye güven ve örgüte güven boyutları farklılık taşımalarına rağmen birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Örneğin çalışanların, yöneticileri örgütün temsilcisi olarak algılamaları durumunda, yöneticilerin davranış ve tutumlarına göre örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verdikleri görülmektedir (Büte, 2011).

Kişilerden ziyade kurumlara odaklanmayı ifade eden örgüte güven, çalışanların örgütün adil, etik ve dürüst kurallar uygulayacağına güvenmesi ile ilişkilidir (Kaneshiro, 2008). Örgüte güven, çalışanların örgütün adil olduğuna, sözlerini ve yükümlülüklerini yerine getireceğine dair duyduğu inançtır. Örgüte güven, örgütün politika ve prosedürlerinin çalışanlar tarafından algılanış biçimini yansıtmaktadır. Bu güven duygusunun oluşmasında örgütün çalışanlara özerklik ve psikolojik destek sağlaması, kararlara katılmalarına imkân vermesi ve onlara değer veren politikalar uygulaması önem taşımaktadır. Çalışanların örgütlerine güvenmelerinde, dürüst ve adil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, huzurlu bir çalışma ortamı, olumlu örgüt imajı gibi unsurlar etkili olmaktadır. Bunların yanı sıra örgütün çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını önemsemesi, kişisel gelişim fırsatları ve uzun süreli istihdam sağlayarak, onlara değer verdiğini göstermesinin de güven oluşumuna katkı yapacağı belirtilmektedir (Reychav & Sharkie, 2010).

Örgüte güven, örgütsel ilişkilerin en temel şartı olarak, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda, işbirlikçi ve olumlu davranışlar sergilemelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda örgüte güvenen çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve verimliliklerinin artması, işten ayrılma eğilimlerinin de azalması beklenmektedir (Durdağ & Naktiyok, 2011). Başka bir açıdan bakıldığında, örgütlerine karşı güven duyan çalışanların kendilerini içinde bulundukları örgütün üyesi olarak hissederek, işlerine adanmaları, rol ötesi ve proaktif davranışlar sergilemeleri de daha muhtemeldir.

2.2.4. Örgütsel Güvenin Önemi

Güven, bireylerin çalışma ve sosyal yaşamlarında, başkaları ilişki kurmaları sürecinde önemli bir role sahiptir. Güven, sosyal yaşamda aileyle ve arkadaşlarla olan ilişkilerin, iş yaşamında ise örgütsel ilişkilerin niteliğini belirleyerek, tüm toplumu bir arada tutan özellik taşımaktadır (van den Bos, van Dijk & Crone, 2012). Kısaca insan ilişkilerinin temeli güven unsuruna dayanmaktadır. Bu nedenle bireysel ve örgütsel yaşamda güvenin oluşturulması ve geliştirilmesi için çaba harcanması gerekmektedir. Özellikle çalışma yaşamında güvene dayalı ilişkilerin kurulması, güvenin kurumsallaştırılması ve süreklilik kazandırılması örgütler açısından önem taşımaktadır (Demirel, 2008).

Örgütler, güvenin çalışanlar arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde ve çalışanların örgütsel amaçlara yönelmesinde kritik bir faktör olduğunu kabul etmektedirler (Altuntaş & Baykal, 2009). Ayrıca güven, örgütsel ilişkilerin istikrarlı bir şekilde sürdürülmesinde hayati önem taşımakta ve örgütlerin uzun süre varlıklarını devam ettirebilmelerini, çalışanlarıyla bütünleşmelerini sağlayan temel bileşen olarak görülmektedir. Buna ek olarak iş yaşamında çalışanlar arası sosyal ilişkilerin, takım çalışmalarının ve işgücünün niteliğinin artması güvenin örgütler için değer oluşturduğunu da göstermektedir (Brittle, 2006).

Günümüz iş yaşamında küreselleşme, işgücü çeşitliliği, sanal örgüt yapıları, bilgi teknolojilerinin öneminin artması ve merkezi olmayan karar verme süreçleri örgütlerin insan kaynağını geçmişten çok daha farklı yönetmelerini gerektirmektedir (Miles & Snow, 1986, Stewart & Ruckdeschel, 1998; Lepak & Sneal, 1998). Yani mevcut çalışma yaşamında örgütler, insan kaynağının gelişimine önem veren, değerlerini önemseyen ve destekleyen, karşılıklı saygı içerisinde çalışmalarını sağlayan bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Böylece örgütler, nitelikli insan kaynağının

cezb edilmesini ve elde tutulmasını sağlayarak, örgütsel performansın güçlendirilmesinde kolektif bir sinerji oluşturabileceklerdir (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001). Bununla birlikte nitelikli insan kaynağının etkin olarak yönetilmesinde ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve yöneticileriyle aralarında sağlanan karşılıklı güven olgusunun da önem taşıyacağı belirtilmektedir. Örgütlerdeki belirsiz ve değişken çalışma şartları, örgüt yapılarında ve örgütsel ilişkilerde meydana gelen değişimler, güvenin önemini arttırmaktadır (Callaway, 2006).

Örgütlerin çalışma yaşamlarında ortaya çıkan kaoslarla mücadele etmelerinde, daha esnek yapılar kurmalarında, rekabetçi baskılar karşısında üstünlük sağlamalarında güvenin güçlenen bir avantaj kaynağı olduğu görülmektedir. İş yaşamının bireylere özerklik tanıyan ve iş birliğini vurgulayan takıma dayalı örgüt yapılarını gerektirmesi, örgütlerde güvenin oluşmasını zorunlu kılmaktadır (Childers, 2009).

Dolayısıyla daha takım odaklı ve basık bir yapıya sahip olan örgütlerde, geleneksel yönetim biçimlerinin yerini çalışanların karar verme süreçlerine katıldığı, sorumlulukların paylaşıldığı ve koordinasyonun önem kazandığı ortak çalışmaya dayalı yapıların aldığı görülmektedir. Bu yapıların odak noktasını ise, çalışanlar arasındaki güven unsurunun oluşturduğu ve güvenin kritik bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Costa, 2003). Örgütsel güven, çalışanlar arasında birlikteliğin gelişmesine katkı sağlayarak, örgütün ortak amaçlar doğrultusunda hareket eden bir kültür oluşturmasını kolaylaştırmaktadır (Chathoth, Mak, Sim, Jauhari & Manaktola, 2011). Ayrıca örgütsel güven, çalışanların örgütsel politika ve prosedürlere isteyerek uyum sağlamalarını da olumlu olarak etkilemektedir. Böylece, yöneticilerine ve örgütlerine güvenen çalışanlar, kendilerini olumsuz olarak etkileyen örgütsel uygulamaları dahi kabullenebilmektedirler (Lee, 2004).

Modern örgütler, günümüzün sürekli değişen ve dinamik çalışma koşullarında, örgütsel güvenin önemini vurgulamaktadırlar. Örgütsel güvenin, çalışma ortamında belirsizliklerin azaltılması, çalışanların beklentilerinin karşılanması ve örgütün yükümlülüklerinin yerine getirilmesi açısından değerli olduğu düşünülmektedir (Kay & Hagan, 2003). Bununla birlikte örgütsel güvenin çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek, örgütsel ortamda sağlıklı, verimli ilişkilerin kurulmasını sağlaması ve örgütün performansı da arttırması beklenmektedir (Paliszkievicz, 2012). Bu doğrultuda örgütsel güvenin, örgütsel verimlilikle birlikte, çalışanlar arası birlikteliğin ve dayanışmanın oluşmasına katkı sağlayarak, sağlıklı bir çalışma ortamının inşa edilmesinde rol oynadığı söylenebilir.

2.2.5. Örgütsel Güvenin Oluşumunda Etkili Olan Unsurlar

Örgütsel güven, örgütteki üyelerin tamamının katılımıyla oluşturulmasını ve yönetilmesini gerektiren, kendiliğinden ortaya çıkmayan, psikolojik bir ortamı nitelemektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel güven zamanla, adım adım oluşturulmakta ve sürdürülmesi için çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel güvenin oluşturulmasında ve oluşan güvenin artmasının sağlanmasında etkili olan birden çok faktör bulunmaktadır (Polat, 2007; Şakar, 2010). Bu faktörler yazındaki çalışmalarda etkili ve açık iletişim, örgüt kültürü, örgüt yapısı, örgütsel adalet, katılımcı bir yönetim anlayışı, olumlu geri bildirim, personel güçlendirme, algılanan örgütsel destek ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak ele alınmıştır (Nyhan, 2000: 90; Demircan ve Ceylan, 2003; Bijlsma ve Koopman, 2003; Huang & Van De Vliert, 2006; Asunakutlu, 2006; Halis, Gökgöz & Yaşar, 2007; Demirel, 2008; Ristig, 2009; Guerrero & Herrbach, 2009; Pekcan, 2010; Reyhav & Sharkie, 2010; Lii, Bai & Xi, 2012).

2.2.6. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütsel davranış yazınında, çalışanlar ile yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkilerin var olması ve örgütsel güvenin oluşturulması önem taşıyan bir konu olarak ele alınmaktadır. Çünkü çalışanların örgüt içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene dayalı olmasının onların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Çalışma arkadaşlarına, yöneticisine ve örgütüne güvenen çalışanların işlerinden tatmin olmaları, işlerine bağlı olmaları ve yüksek performans göstermeleri beklenmektedir (Arı, 2003; İşcan & Sayın, 2010). Yazında mevcut araştırmaların çoğunda örgütsel güvenin önemli sonuçlarından birisinin örgütsel bağlılık olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte yazında, örgütsel güvenin örgütler için oluşturduğu diğer önemli sonuçlar arasında; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri, yenilikçi davranışları, karar verme süreçlerinde iş birliği yapmaları ve iş performanslarının artması sayılabilir (Bussing, 2002; Ferres vd., 2004; Kling, 2004; DeConinck, 2011; Celani, Deutsch-Salamon & Singh, 2008; Guerrero & Herrbach, 2009; Fard vd., 2010; Li vd., 2011). Ayrıca örgütlerine güvenen çalışanların düşüncelerini ifade edebildiği, rol ötesi davranışlar sergilediği, öğrenmeye odaklı bir bakış açısına sahip olduğu ve işlerini daha az ihmal ettikleri de belirtilmektedir (Bijlsma & Koopman, 2003).

Örgütlerde oluşturulan güven ortamı, çalışanların birbirleriyle açık bir şekilde iletişim kurmalarına ve bilgilerini paylaşmalarına fırsat sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütsel güven, çalışanların örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmalarını kolaylaştırarak, olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaktadır. Aynı zamanda örgütsel güvenin bireyler arasındaki sosyal ilişkileri geliştirdiği, özellikle birbirlerine dürüst ve açık davranan çalışanlar ile yöneticiler arasında duygusal bir bağ oluşturduğu belirtilmektedir (Zaherr vd., 1998). Başka bir ifade ile örgüt içerisinde olumlu bir atmosfer oluşturulmasının temel şartlarından birisi olan örgütsel güven, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda, bireysel çıkarlarını göz ardı ederek, işbirlikçi ve olumlu tutumlar sergilemelerini sağlamaktadır. Örgütlerine güvenen çalışanların, örgütsel ortamda daha az çatışma yaşadıkları ve işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı görülmektedir. Diğer taraftan güvene dayalı ilişkilerin olduğu örgütlerde, dayanıklılığın ve verimliliğin artabileceği, değişim süreçleriyle mücadele etme başarısının da yüksek olabileceği ifade edilmektedir (Durdağ & Naktiyok, 2011).

Güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların örgütsel değişimi veya ortaya çıkan olumsuzlukları daha kolay kabullenmeleri, değişime çok fazla direnç göstermemeleri ve yönetsel kararlara uyum sağlamaları mümkündür (Demircan & Ceylan, 2003). Örgütsel güven düzeyinin yüksek olması, çalışanların örgüt yapısına ve süreçlere uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca örgütsel güven, kurumun işlem maliyetlerinin azalmasını ve ürün yeniliği yapmasını etkileyerek, ekonomik anlamda performansın artmasına da katkı sağlamaktadır (Ellis & Shockley-Zalabak, 2001). Çünkü yüksek güven düzeyine sahip örgütler, dinamik çevreye uyum sağlayan, başarılı ve yenilikçi bir yapı özelliği göstermektedirler. Bu yapıya sahip örgütlerde, çalışanların faydacı davranışlarının en düşük seviyeye indiği, takım çalışmasının ve liderliğin ön plana çıktığı, örgüt içerisinde bölünmelerin azaldığı görülmektedir. Böylece örgütsel güven, çalışanlar arasında iş birliğinin oluşmasına, çatışmaların azaltılmasına ve gönüllü davranışların sergilenmesi gibi istenen olumlu sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tüzün, 2007). Dolayısıyla örgütsel güven çalışanların işe yönelik tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir role sahiptir.

Örgütsel güven özellikle işe adanma, örgütle özdeşleşme, proaktif davranma gibi istenen bazı davranışların sergilenmesini olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Örgütlerine güvenen çalışanların, işleri için isteyerek daha fazla çaba harcamaları, kendilerini işlerine vermeleri beklenmektedir. Bunları yanı sıra örgütlerine ve yöneticilerine güvenen çalışanların iş süreçlerinin iyileştirilmesinde ve karşılaşılan

sorunlarla mücadele edilmesinde gerekli olduğunda proaktif davranarak, kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmeleri mümkündür.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tarihçesi

Örgütlerin durmadan ve hızla değişen ve gelişen koşullar içinde başarılı olabilmeleri çalışanlarının kendilerine tanımlanmış görevlerin ötesine geçmelerine ve içinde bulundukları örgütlerin verimlilik ve etkinliğine katkı sağlamaya istekli olmalarına bağlıdır (Wagner & Rush, 2000; Somech & Drach-Zahavy, 2004). Bu nedenle örgütlerin performansına olan etkisi nedeniyle son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan birisi de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)'dir (Organ, 1990, 1994, 1997).

1980 yılları öncesinde, biçimsel olmayan örgüt yapılarıyla ilgili görüşlerin yer aldığı bazı çalışmalarda, daha sonraki yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturacak kavramlar yer almaktadır (İşbası, 2000a). Dennis, Organ ve diğerlerinin ÖVD'den söz etmeleri ise 1980'lerin hemen öncesine rastlamaktadır (Podsakoff vd., 2000). Bu konudaki uygulamalı çalışmalar ise 1980'li yıllar itibarı ile başlamıştır (İşbası, 2000a).

Chester Bernard tarafından 1930'larda ele alınan ÖVD kavramı, ilk defa yine Bernard (1938) tarafından biçimsel rol davranışından ayrılarak "ekstra rol davranışı" adı altında tanımlanmıştır. Chester Bernard, örgütün, amaçlarını gerçekleştirirken başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan birisinin, çabalarıyla örgüte katkı sağlamaya gönüllü çalışanların istihdam edilmesi olduğunu belirtmiştir (Katrinli, Atabay & Günay, 2006). ÖVD, bir taraftan Chester Bernard'ın iş birliğine gönüllülük konseptinden güç alırken, aynı zamanda Daniel Katz tarafından tanımlanan güvenilir, sağlam rol performansı ve yenilikçi ve spontane (kendiliğinden) davranışları da içermektedir (Podsakoff, 2000).

ÖVD, bir örgüt içindeki bireylere, gruplara ve/veya örgütün tamamına fayda sağlayan davranışların tümüdür (Penner, Midili & Kegelmeyer, 1997). ÖVD iş tatminine, iş gruplarının ve iş birliği yapanların etkinliğine, yönetimin verimliliğine, örgütün mücadele etme gücüne, örgütün performansının sabit olmasına, örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlamasına katkı sağlar. ÖVD örgütün kültürel yapısını

ve iş çevresini güçlendirir. ÖVD örgütsel olarak arzu edilen ve örgütsel başarıyı artırarak örgütü daha üst seviyelere taşıyan davranışlardır (Katrinli vd., 2006).

ÖVD'den önce benzer davranışlar incelenmiş ve bu davranışlar, ÖVD'nin temelini oluşturmuştur. Bunlar arasında ekstra rol davranışı (Bernard, 1938), prososyal örgütsel davranış (Brief & Motowidlo, 1986) ve spontane davranış (George & Brief, 1992) sayılabilir. Ekstra rol davranışı, işin gerektirdiklerinin dışında, çalışanın genellikle, örgütün olumlu tutumuna karşılık olarak yaptığı, gönüllü davranışlardır (Organ, 1990). Prososyal davranış, yardım etme, paylaşma, destek olma, koruma gibi çoğunlukla diğerlerine yardım etmeyi ve fayda sağlamayı amaçlayan gönüllü davranışlardır (Duru, 2002). Spontane davranışlara baktığımızda ise, bunlar örgüt içindeki iş birliğini arttıran, sistem faaliyetlerinin güvenle devam etmesini sağlayan ve örgüte ait imajı pozitif yönde etkileyen olumlu davranışlardır (Organ & Konovsky, 1989).

Tanımlandığı 1980'lerden itibaren, ÖVD'nin birçok farklı alan ve kavramlar ile olan ilişkileri incelenmiştir. ÖVD özellikle son yıllarda yapılan çalışmalarda örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanlarına tamamen dahil edilmiştir. Organ ve diğerleri bu kavramı 1983'de ilk olarak kullandıklarından beri ÖVD ile ilgili birçok makale yayınlanmıştır. Bu makaleler ÖVD'nin örneğin, prososyal örgütsel davranış (Brief & Motowidlo, 1986; George, 1991), örgütsel spontanlık (George & Brief, 1992), örgütsel vatandaşlık performansı (Borman, 2004), durumsal/bağlamsal/çevresel (contextual) performans (Borman & Motowidlo, 1993,1997) ve ekstra-rol davranışı (Van Dyne vd., 1994) gibi çeşitli kavramlarla ilişkilerini incelemiştir. Bu çalışmaların büyük bir kısmı 21. yy. da yapılmıştır (Podsakoff, Whiting & Podsakoff, 2009).

ÖVD konusunda yapılan çoğu araştırma bireysel öncüller üzerine odaklanmıştır. ÖVD ile kişilik özellikleri (Konovsky & Organ, 1996; Organ & Ryan, 1995; Organ, 1994), iş tatmini (Bateman & Organ, 1983), örgütsel bağlılık (O'Reilly & Chatman, 1986), çalışanın içsel ve dışsal iş tutumu (Bateman & Organ, 1983; Organ & Ryan, 1995), çalışanın adalet algısı (Moorman, Niehoff & Organ, 1993), lider davranışları (Podsakoff vd., 1990), görev çeşitliliği (Podsakoff vd., 1996), örgütsel adalet (Eskew, 1993; Tansky, 1993; Greenberg, 1993) gibi çeşitli kavramlar ilişkilendirilmiştir. Yapılan çalışmalarda, iş tatminin incelenen kavramlar arasında ÖVD ile en fazla ilişkisi olan kavram olduğu tespit edilmiştir (Organ 1988,1990; Smith, Organ & Near, 1983).

2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Kavram ilk defa, “Örgütsel Vatandaşlık” adı altında Smith, Organ ve Near tarafından 1983 yılında kullanılmıştır. Smith ve diğerleri (1983), 1966’da Katz ve Kahn, 1983’de Bateman ve Organ tarafından geliştirilen rol üstü davranışlar kavramını kaynak olarak kullanarak ÖVD’nin yapısını ortaya çıkarmışlardır (Çetin, 2004, s. 18). ÖVD, örgütün resmi ödüllendirme sistemi tarafından açıkça ve direkt olarak dikkate alınmayan ve bütünüyle örgütün işleyişini pozitif olarak etkileyen gönüllü yapılan davranışlar olarak tanımlamıştır (Organ, 1988,1990).

Organ ve meslektaşları tarafından ÖVD olarak adlandırılan bu kavram Katz (1964) tarafından ekstra rol davranışı olarak açıklanmıştır (Somech & Drach-Zahavy, 2004). Yaklaşık 45 yıl önce Katz (1964) faaliyet halindeki örgütlerin başarılı olmaları için üç temel davranış tipi tanımlamıştır. Birincisi, bir sistemin içine girmeleri ve o sistem içerisinde kalmaları; ikincisi, çalışanların kendilerine sözleşme ile tanımlanmış görevlerini eksiksiz, zamanında ve istendiği biçimde yerine getirmeleri, üçüncüsü ise, Organ ve diğerlerinin daha sonra ÖVD olarak tanımladıkları gibi, çalışanların kendilerine tanımlanmış rollerinin ötesinde davranarak yenilikçi olabilmeleri ve kendiliğinden (spontane) davranabilmeleridir (Smith vd., 1983; Hill, 2002). Katz’ın tanımladığı spontane ve yenilikçi olma davranışı, diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi, örgütü korumayı ve savunmayı, yapıcı fikirler üretmeye gönüllü olmayı, kendini eğitmeyi, örgüte karşı olumlu bir tutum sürdürmeyi içermektedir (Podsakoff vd., 2000).

Organ’a göre örgütsel vatandaşlık davranışında “gönüllülük” esastır (Organ, 1990). Burada ifade edilen gönüllülük, bu türden davranışların çalışanın resmi iş tanımının ya da örgütteki rolünün gerektirdiği davranışlar olmadığını açıklamaktadır. Çünkü ÖVD, resmi değerlendirmelerin ve ödül sisteminin bir parçası değildir (Van Dyne, 1995).

George (1991)’un tanımlamasına göre ÖVD rol kapsamında ya da üstünde özelliklere sahip, örgütün resmi ödüllendirme sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. Çalışan kişi, aktif ya da pasif özellikte ve örgüt için fonksiyonel olan bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir. Yani çalışan, yaptığı davranışları tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak yapar. Bir başka çalışmaya göre benzer şekilde, ÖVD gönüllü olarak yapılması gereken bir davranıştır; biçimsel iş tanımlarının ötesinde ve öngörülmuş rollerin dışında bir davranış şeklinde olmalıdır ve bu davranış örgüte fayda sağlamalıdır (Somech & Drach-Zahavy, 2004). Graham

(2000)'a göre ise, sınırlar daha da genişletilerek yapılan iyi davranışlar tüm örgütü kapsamaktadır. Çalışmada örgütün tüm üyelerinin olumlu davranışlarından söz edilmektedir. Bu şekilde örgütte herkesin olumlu davranış göstermesi, örgütün tamamını pozitif etkileyecektir. Podsakoff ve diğerlerinin (2000) yaptığı tanımlamada ise, “*ÖVD görev ya da iş tanımlarında zorunluluğu olmayan, yapılmaması durumunda ceza verilmeyen ve genellikle kişinin kendi tercihi sonucunda ortaya koyduğu davranışlardır*” şeklinde ifade edilmiştir.

ÖVD ile ilgili çalışan araştırmacıların yaptıkları tanımlamalardan farklı olarak, LePine, Erezve Johnson (2002), ÖVD'nin tanımının tam olarak neyi içerdiği ile ilgili kesin olarak bir içerik belirlenemediği belirtilmiştir. Bu çalışmada, Organ (1988) ve Podsakoff'un (2000) yaptığı tanımlarda ve diğer çalışmalarda ÖVD'nin, prososyal örgütsel davranışı (O'Reilly & Chatman, 1986; Puffer, 1987), örgütsel spontanlığı (George & Jones, 1997) ve ekstra rol davranışını (Van Dyne vd., 1994) içerdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte Organ'ın ve diğerlerinin ÖVD tanımında, bu davranışı diğer davranışlardan ayıran 3 nokta dikkat çekmektedir. Tespit edilen bu noktalar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Konovsky & Organ, 1996; Turnipseed, 2002);

- Biçimsel ödül ve ceza sisteminde tanınmamaktadır.
- Örgütün işleyişine olumlu katkıda bulunmaktadır.
- Gönüllü olarak bireyin isteği doğrultusunda yapılmaktadır.

Organ 1983 yılında yaptığı ÖVD tanımını, 1997'de yaptığı bir çalışmada yenilemiştir. Organ (1997)'a göre, ÖVD, görev performansının yerini alan, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen bir davranıştır. Organ'ın ÖVD tanımını yenilemesi, görev performansı ve ÖVD arasındaki ayrımı ortaya koymuştur (Podsakoff vd., 2009). Kişinin ölçülebilir iş sonuçlarının yanı sıra, örgüt içindeki sağlıklı iletişime katkı sağlayacak tutumları buna örnek olarak gösterilebilir.

Organ'a göre, ÖVD'yi ekstra rol davranışı veya işin ötesine geçen bir davranış ya da biçimsel sistem tarafından ödüllendirilmeyen bir davranış olarak kabul etmek şart değildir. Buna bağlı olarak, ÖVD sergilemedeki eksiklik bir yaptırım getirmiyor olmakla birlikte, bu tür davranışlar zamanla örgüt tarafından kabul ve takdir görmekte ve ödüllendirilebilmektedir. ÖVD sergileyen çalışanlar, yöneticiler ve çalışma arkadaşlarında olumlu izlenimler bırakarak daha yüksek ücret alabilmekte veya terfi edebilmektedirler (Sezgin, 2005). Bazı çalışmalarda da benzer şekilde çalışanın,

sergilediği vatandaşlık davranışlarının yöneticiler tarafından ödüllendirildiğini görmesi halinde ÖVD'yi sergilemeye devam edeceği belirtilmiştir (Folger, 1993; Werner, 1994; Borman, White & Dorsey, 1995; Allen & Rush, 1998).

Örgütlerde bir kişinin tek başına iyi davranışı etkili olarak görünmese de tüm çalışanların aynı iyi davranışı göstermesi, toplu olarak sonucu pozitif olarak etkileyecektir. Bunun sonucunda da Organ'ın ifade ettiği şekilde, örgüt düzeyindeki hedeflere ulaşılmasında önemli bir katkısı olacaktır (Todd, 2003). ÖVD'yi geliştirmek çok düşük maliyetlidir ve örgütsel etkinliğe ulaşmak için en iyi yoldur (Chien, 2004). Ayrıca, ÖVD bireysel performansa da katkı sağlar ve bireyin performansını artırır (Werner, 2000).

ÖVD önemlidir, çünkü örgüt, sosyal bir makine olarak düşünülecek olursa, vatandaşlık davranışı bu makinenin bakımını sağlar. Esnekliği artırarak, değişik problemlili durumların üstesinden gelinmesini sağlar ve böylece örgütün işleyişini kolaylaştırır (Smith vd., 1983). Bu tür davranışlar sayesinde çalışanların karşılıklı bağımlı olmaları ve esnek olabilmeleri sonucunda sorunların çözümünde kolaylık sağladığı da belirtilmektedir (Tang & İbrahim, 1998).

Katz, örgütte açıkça tanımlanmış ve belirlenmiş davranışlara tamamıyla bağlı olan örgütlerin, çevresel değişimlere ayak uydurmakta güçlük çekeceklerini ve bu nedenle de çok kırılgan ve hassas sosyal sistemler olacaklarını belirtmiştir. Örgütlerin, devamlılıklarını sağlayabilmeleri, değişen koşullara ayak uydurabilmeleri için günlük çok sayıda eyleme, yardımlaşmaya, iyi niyete, öneriye, fedakarlığa ve diğer ÖVD olarak adlandırılan davranışlara ihtiyaçları bulunmaktadır (Smith vd., 1983; Hill, 2002; Day & Carroll, 2004).

ÖVD iş değerlemesinde resmi olarak ölçülmemekte, yine resmi bir ödül sistemi içinde değerlendirilmemekte ve bununla birlikte örgüt nezdinde istenilenden daha fazlasının yapılmasına yönelik ekstra rol davranışı olarak ortaya çıkmakta ve gönüllülüğe dayanan olumlu örgütsel davranışlardan oluşmaktadır. ÖVD yazında bu özelliklerine atfen “İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome)” olarak da isimlendirilmiştir (Turnipseed, 2002).

Yazında, ÖVD ortaya çıkış şekli olarak temelde ikiye ayrılmaktadır. İlki, örgütsel yapıya aktif katkı ve katılım sağlamak, ikincisi ise, örgütsel yapıya zarar verebilecek davranışlar sergilemekten kaçınma şeklindedir (Özdevecioğlu, 2003). İki nokta arasındaki fark arasındaki fark oldukça belirgindir. İlkinde örgüte sağlanan katkı bireylerin örgüt içinde aktif rol oynamasına, çalışkan ve üretken olmasına bağlıdır.

Diğer taraftan, zarar verebilecek davranışlardan sakınma olarak ortaya çıkan ikinci tür davranışlarda, temelde yatan anlayış örgüte katkı sağlamak değil, öncelikle örgüte zarar vermemektir (Basım & Şeşen, 2006). Diğer bir ifadeyle, ÖVD içeriğinde, verilen görevi zamanında tamamlama, çalışma arkadaşlarına destek olma, yaratıcılık ve yenilikçilik, prososyallik ve gönüllü olmak gibi davranışlar göstermenin yanında, çalışma arkadaşlarının hatalarını aramamak, onlarla tartışmamak veya şikâyet etmemek gibi istenmeyen davranışlardan kaçınmak da bulunmaktadır (Organ, 1990; Turnipseed, 1996).

2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikteki Diğer Bazı Davranışlar

Son yıllarda ÖVD'nin örgütsel davranış dışında toplum psikolojisi, pazarlama vb. farklı alanlarda kabul görmüş olması, bu kavramın benzer kavramlardan farklılıklarını ve benzer yönlerini ortaya koymayı gerektirmektedir. ÖVD'ye benzeyen ancak, çeşitli farklılıkları bulunan kavramlardan önde gelenleri prososyal davranış, örgütsel spontanlık ve fazladan rol davranışdır.

2.3.3.1. ÖVD ve Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal örgütsel davranışları farklı bakış açıları ile farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Turnipseed (2002)'e göre, prososyal örgütsel davranış, örgüt üyelerinin rollerini yerine getirirken gerçekleştirdikleri, ilişki içerisinde oldukları bireylerin, grupların ya da örgütün yararına olan davranışlardır. Kısacası, prososyal örgütsel davranış bireylerin etraflarındaki kişilerin huzuru ve rahatı için yaptıkları sosyal davranışlardır.

Prososyal örgütsel davranışı Brief ve Motowidlo (1986) ise, “örgütteki üyeler tarafından ortaya konan, üyelerin etkileşimleri sonucunda kişi, grup ve örgüte faydası olan, çalışma ortamında barış içerisinde olmayı amaçlayan davranışlardır” şeklinde tanımlamışlardır. Brief ve Motowidlo, 13 farklı prososyal davranış özelliği ortaya koymuştur. Bu davranış özellikleri incelendiğinde ÖVD ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki ilişki daha net ortaya çıkmaktadır. Bu davranış özellikleri;

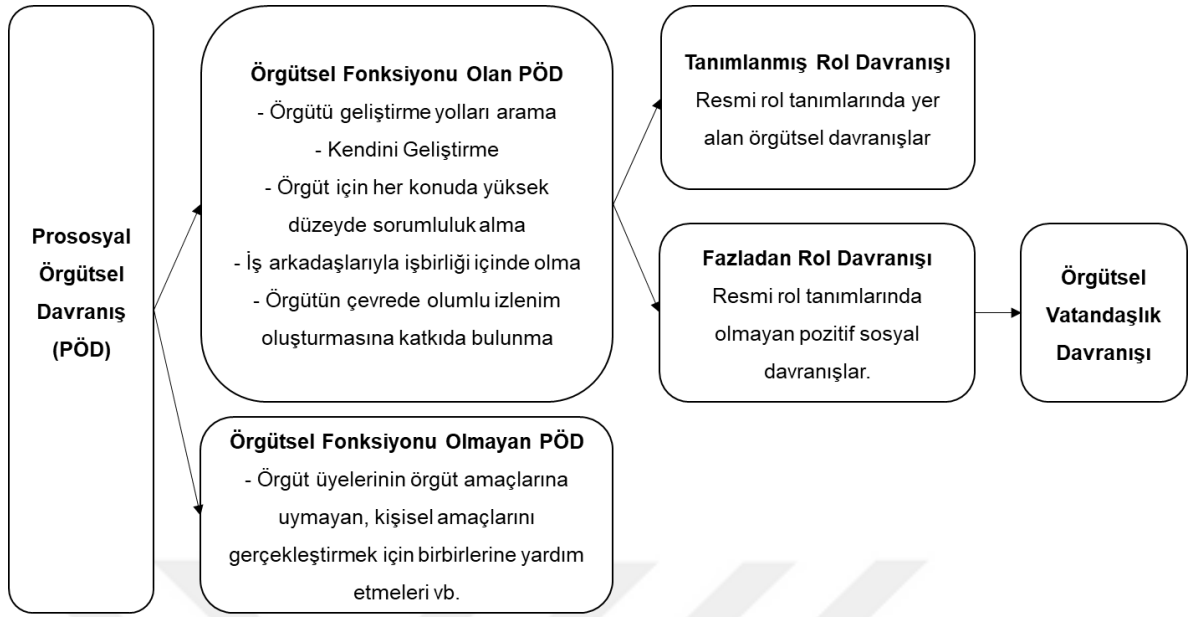
- İş arkadaşlarına işle ilgili konularda yardımcı olma,
- İş arkadaşlarına kişisel konularda yardımcı olma,

- Hoşgörüyeye dayalı karar alma,
- Müşterilere hizmet ve ürünleri örgütsel olarak sürdürülebilir şekilde sağlama,
- Örgütsel olarak aykırı olabilse de müşteri ihtiyacını karşılayacak şekilde hizmet ve ürün sağlama,
- Örgütün hizmet ve ürünleri dışında da müşterinin kişisel konularında yardımcı olma,
- Örgütün değerlerine, politikalarına ve düzenlemelerine uyma,
- Süreçsel, yönetsel ve örgütsel gelişimler sağlayacak önerilerde bulunma,
- Uygun olmayan yönlendirme, prosedür ve politikalara itirazda bulunma,
- İşe yönelik ekstra çaba harcama,
- Fazladan sorumluluk almak için gönüllü olma,
- Zor zamanlarda dahi örgütünün yanında olma,
- Örgütü yabancılara karşı uygun bir şekilde temsil etme,

Görüldüğü gibi ÖVD ve prososyal örgütsel davranışın özellikleri birbirine benzemektedir. Brief ve Motowidlo'ya göre ÖVD, prososyal davranışlardan daha dar kapsamlıdır. Çünkü, prososyal davranışlar örgütsel çevre içerisindeki bir veya birden fazla kişinin menfaati için sergilenen davranışlardır (Organ, 1988).

Genel olarak, ÖVD ve prososyal davranışları birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Prososyal örgütsel davranışlar ikiye ayrılır. Birincisi örgütsel olarak işlevsellik gösteren prososyal örgütsel davranışlar, ikincisi ise örgütsel olarak işlevselliği olmayan prososyal örgütsel davranışlardır. Örgütsel olarak işlevselliği olan prososyal davranışlar ekstra rol davranışı ya da tanımlanmış rol davranışdır. İşte bu noktada, biçimsel rol tanımlarında olmayan, çalışanlara ve örgütün tümüne olumlu etkileri olan ekstra rol davranışları ÖVD olarak ifade edilmektedir. Bu ayrım Sekil 4'de gösterilmeye çalışılmıştır.

George ve Brief (1992)'e göre ÖVD ile Prososyal davranışın benzer yönü her ikisinin de rol ve fazladan rol davranışlarını içermesidir. Diğer bir benzer yönü davranışın da aktif ve pasif davranışlar içermesidir. Ancak, ÖVD fonksiyonel davranışlardan oluşurken, prososyal örgütsel davranış fonksiyonel olmayan davranışları da içinde barındırmaktadır. Aynı zamanda prososyal davranışlar örgütün ödül sisteminde tanınabilir iken, ÖVD tanınmamaktadır (George & Brief, 1992).



Şekil 4. Prososyal Davranış Türleri (İşbaşı, J.O., 2000).

2.3.3.2. ÖVD ve Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık davranışından ilk olarak Katz (1964)'in çalışmasında söz edilmiştir. Katz (1964)'a göre örgütlerin faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürebilmeleri için çalışanların rol tanımlarının dışında davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Çalışanların, görev tanımlarında yer almayan, planlanmamış, kendiliğinden (spontane) davranışları sergilemeleri için cesaretlendirilmeleri ve onlara imkân tanınması gerekmektedir. PÖD, rol ve ekstra rol davranışlarını içerirken, örgütsel spontanlık davranışı sadece ekstra rol davranışlarını içerir. ÖVD ve örgütsel spontanlık davranışının benzer yönü her ikisinin de fonksiyonel davranışları içermesidir. Bununla birlikte ÖVD, biçimsel ödül sistemince tanınmaz, ancak örgütsel spontanlık davranışı biçimsel ödül sistemine tanınabilmektedir. Yani bu davranışlar örgütün ödül sistemince ödüllendirilebilmektedir. Son olarak, ÖVD, aktif ve pasif davranışları içerir. Fakat örgütsel spontanlık davranışı sadece aktif davranışları içermektedir.

2.3.3.3. ÖVD ve Fazladan Rol Davranışları

Fazladan rol davranışları, biçimsel rol tanımlarında olmayan ve gerçekleştirilmesi zorunlu olmayan olumlu sosyal davranışlardır. Diğer çalışanlarla iş birliği yapma, örgütü koruma, örgütün çıkarları doğrultusunda çalışma gibi davranışlar fazladan rol davranışlarıdır (Brief & Motowidlo, 1986). Fazladan rol davranışları, diğer

örgüt bireylerine yardım etme, örgüte yeni katılan çalışanların ise alıştırılması, zorunda olmamasına rağmen görev üstlenme, yöneticileriyle olumlu ilişkiler içinde bulunma ve verilen görevleri şikâyetçi olmadan yerine getirme gibi davranışları kapsamaktadır. Dolayısıyla ÖVD fazladan rol davranışını da içine alan bir kavramdır.

Tablo 3

ÖVD, Prososyal Davranış ve Örgütsel Spontanlığın Davranışsal Boyutları

Davranışsal Boyutlar	Davranışsal Yapı		
	ÖVD	Prososyal Davranış	Örgütsel Spontanlık
Örgütsel olarak fonksiyonel olma/olmama	Fonksiyonel Davranışlar	Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan davranışlar	Fonksiyonel davranışlar
Rol-ekstra rol	Rol ve ekstra rol davranışları	Rol ve ekstra rol davranışları	Ekstra rol davranışları
Ödül sistemince tanınma/tanınmama	Resmi ödül sistemince tanınmaz	Resmi ödül sistemince tanınabilir	Resmi ödül sistemince tanınabilir
Aktif-Pasif	Aktif ve pasif davranışları içerir	Aktif ve pasif davranışları içerir	Aktif davranışlar içerir

Kaynak: George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.

2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD'yi oluşturan boyutların tanımlanması konusunda öncü çalışmalar Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yapılmıştır. Smith ve diğerleri, öncelikle yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanarak, yöneticilere ekstra rol davranışlarını tanımlamalarını istemişlerdir. Daha sonra bu mülakat sonuçlarından hareketle hazırlanmış oldukları bir anketi kullanarak, yöneticilerden astlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Anket verileri üzerinden yapılan faktör analizi sonuçları iki faktör ortaya koymuştur. Bunlardan ilki “özgecilik” veya “yardımseverlik” boyutu, diğer faktörse “genelleştirilmiş uyum boyutu” olarak adlandırılmıştır (Smith vd., 1983).

ÖVD'nin boyutlandırılması Smith, Organ ve Near (1983)'ın iki boyutundan hareketle daha sonraları çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (DeGroot & Brownlee, 2006). Yaygın olarak kullanılan, Organ ve diğerlerinin belirlediği beş boyuttur. Bu boyutlar, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve nezakettir.

Daha sonraki araştırmacılar tarafından, vicdanlılık boyutu silinmiş, özgecilik ve nezaket, yardım etme davranışı adı altında birleştirilmiş ve centilmenlik, sivil erdem ve yardım etme davranışı şeklinde 3'lü bir sınıflandırma yapılmıştır (Lievens & Anseel, 2004).

Organ'ın (1988) beşli sınıflandırmasının aksine Williams ve Anderson (1991) ÖVD'yi diğer bireylere yönelik (ÖVD-Birey) ve belirli bireylere yönelik olmayıp örgüte yönelik faydalar (ÖVD-Örgüt) olarak ayırmaktadır. Williams ve Anderson, Organ'ın özgecilik boyutunu ÖVD-Birey'e örnek olarak vermişlerdir. Ayrıca, nezaket, barışçıl olma (peacekeeping) ve tezahüratçı (amigo) olma (cheerleading) gibi yardım etme eğilimli davranışları da ÖVD-Birey'in içerisine dâhil etmişlerdir. Bu araştırmacılar, Organ'ın vicdanlılık boyutunu, ÖVD-Örgüt'e dahil ederlerken, diğer araştırmacılar (Coleman & Borman, 2000; LePine vd., 2002) sivil erdem ve centilmenlik boyutlarını da ÖVD-Örgüt kapsamına almışlardır (Podsakoff vd., 2009). Organ (1997), daha sonra yaptığı çalışmada ÖVD-Bireyin özgecilik (altruism) ve nezaket (courtesy) boyutlarını içerdiğini, ÖVD-Örgüt'ün ise vicdanlılık (conscientiousness) boyutunu kapsadığını belirtmiştir.

Coleman ve Borman (2000) tarafından yapılan çalışmada da ÖVD-Örgüt'ün sivil erdem (civil virtue) boyutunu da içerdiği, centilmenlik (sportmanship) boyutunun ise her iki sınıflandırma içerisinde değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Podsakoff ve diğerleri (2009) ise, ÖVD-Örgüt'ün sadece ÖVD ile ilgili daha önce ortaya konulmuş boyutlar içinde sadece Organ'ın (1990) uyum (compliance), sivil erdem ve centilmenlik boyutlarını içermediğini, aynı zamanda Graham'ın (1991b) örgütsel sadakat, Borman ve Motowidlo'nun (1993) örgütün amaçlarının desteklenmesi ve savunulması, Van Scotter ve Motowidlo'nun (1996) ise adanmışlık, Morrison ve Phelps'in (1999) bireysel girişim boyutlarını da içerdiğini ortaya koymuşlardır.

Bir başka taraftan Van Dyne ve diğerleri (1994) sadakat, itaat ve katılım adı altında üç boyuttan oluşan bir model sunarak ÖVD'yi yeniden tanımlamışlardır. Sadakat boyutu, çalışanın örgütüne ve yöneticilerine bağlılığını tanımlamaktadır. İtaat boyutu, örgüt içindeki kural ve düzenlemelere uyum göstermeyi ifade etmektedir. Katılım boyutunda ise üç farklı şekilde tanımlanmaktadır. Sosyal katılım boyutunda, kişinin örgütteki diğer üyelerle rekabete dayanmayacak şekilde ilişkiler geliştirmesidir. Taraftar katılım boyutu, rekabete dayalı ilişkileri ifade etmektedir. Son olarak, kişinin örgütsel etkinliğe katkı sağlamak amacıyla kendi davranışlarına odaklandığı süreçler fonksiyonel katılım boyutunu oluşturmaktadır (Van Dyne vd.,1994).

Sonuçta, bu sınıflandırmalar ÖVD boyutlarının Katz (1964)'dan etkilendiğini göstermektedir. Katz'ın belirttiği yenilikçi ve kendiliğinden davranışlar, diğerleriyle iş birliğini, örgütü korumayı, gönüllü olarak yapıcı fikirler üretmeyi, kendini eğitmeyi, örgüte karşı olumlu tutumlarını sürdürmeyi içermektedir. ÖVD boyutlarını Katz'ın ortaya koymuş olduğu davranışlarla eşleştirecek olursak ÖVD yardımseverlik ve centilmenlik boyutları “diğerleriyle iş birliği yapmak”, sivil erdem ve örgütsel sadakat boyutları “örgütü koruma davranışı”, kendini geliştirme boyutu “kendini eğitime kavramı”, örgütsel sadakat ve yine centilmenlik boyutları ise “örgüte karşı olumlu tutum sürdürmek” içinde tanımlanabilir (Podsakoff vd., 2000).

Yazın incelendiğinde, yaklaşık 30 adet farklı ÖVD boyutu tanımlanmaktadır. Podsakoff ve diğerleri (2000), çalışmalarında bu 30 boyuttan sadece önemli olan yedi boyutu ele almışlardır:

- (1) Yardım etme davranışı (helping behavior),
- (2) Centilmenlik (sportmanship),
- (3) Örgütsel sadakat (organizational loyalty),
- (4) Örgütsel uyum (organizational compliance),
- (5) Bireysel inisiyatif (individual initiative),
- (6) Sivil erdem (civil virtue)
- (7) Kendini geliştirme (self development)

Yazın incelendiğinde yaygın olarak Organ ve Podsakoff'un sınıflandırmalarının kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında her iki araştırmacının sınıflandırılması daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.3.4.1. Organ'ın 5'li Sınıflandırması

Organ (1988) tarafından ortaya konan 5 boyuttan oluşan sınıflandırma, ÖVD konusunda yapılan çalışmalarda en fazla kullanılan sınıflamadır. Bu sınıflandırma, özgecilik (altruism), sivil erdem (civil virtue), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy) ve centilmenlik (sportmanship) adlı boyutlardan oluşmaktadır.

Özgecilik (Altruism); Özgecilik, örgütte çalışanların tamamen gönüllü bir şekilde diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmek suretiyle onların performans ve etkililiklerinin artmasına neden olacak davranışlarını içerir (Podsakoff ve MacKenzie,

1994, s. 351). Bu davranışın temelinde insanların birbirine yardım etme duygusu vardır. Özgecilik, yardıma ihtiyacı olan çalışma arkadaşlarına yardım ermenin yanında diğerleri için doğabilecek problemleri önleme ya da oluşan problemleri çözmeyi de içerir. Özgecilik boyutunu oluşturan davranışlar; işe geç gelen bir kişinin yapması gerekenleri üstlenme, işi daha yoğun olan çalışana yardım etme, işe yeni başlayan bir kişiye yardım etme, başka kişilere yapacakları işlerde yardımcı olma şeklinde ortaya çıkar (Organ, 1988). Wagner ve Rush (2000) özgecilik davranışının yazında çeşitli demografik değişkenlerle özellikle de yaş ile ilişkilendirilmiş olduğunu, ancak yaptıkları çalışmada özgecilik davranışının yaş değişkeni ile ilişkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Çalışmaya göre, yaş değişkeni, ÖVD ve onun öncülleri (iş tatmini, işe bağlılık, örgüte bağlılık, ücret tatmini gibi) ile ilişkisinde anlamlı farklar yaratır. Ancak kişinin yaşı ya da genç olması özgecilik davranışında çok önemsiz bir fark yaratabilir. Araştırmacılar özgeciliği ÖVD’de en önemli boyut olarak nitelendirilmektedir.

Sivil erdem (Civic virtue); Sivil erdem, örgüte tümüyle bağlılığı (commitment) içeren bir kavramdır (Organ, 1988). Hem Graham (2000) hem de Organ (1988) sivil erdem boyutunu örgütün politik yaşamına katılma sorumluluğu olarak tanımlamışlardır. Örgüt çıkarlarını en üst düzeyde tutarak gerek sosyal gerekse mesleki yönden örgütün fonksiyonlarını desteklemek, örgüte gönüllü olarak katılmak ve örgütle ilgili olmak davranışlarını içerir (Organ; 1988, s. 11). Örgütteki toplantılara katılma, alınan kararlara katılma, örgütteki gelişmelere destek olma ve ayak uydurma, çevresinde oluşabilecek örgüt ile ilgili fırsat ve tehditleri takip etme, örgütün menfaatini düşünme bu boyuta örnek oluşturan davranışlardır (Podsakoff vd., 2000). Bu boyut “örgütsel katılım” ve “örgütü korumak” isimleri altında da tanımlanmıştır (Graham, 1991b; George ve Brief ,1992).

Vicdanlılık (Conscientiousness); Vicdanlılık, rol veya görev temelli gerekliliklerin ötesine giden davranışları ifade eder (Organ, 1988). Sağlık durumu iyi olmadığı halde işini yapmaya devam etme, işini tamamlamak için mesai saati dışında da mesai ücreti almadan çalışma, su, elektrik gibi giderleri minimumda tutmaya çalışma, kurallara ve oluşturulan düzene uyma, verilen molaları kısa tutma gibi davranışlar buna örnektir (Podsakoff vd., 2000; Organ, 1988). Özgecilikle vicdanlılık arasındaki en önemli fark, özgecilikte kişi başka bir kişiye yardım etme davranışı sergilerken, vicdanlılıkta kişinin genelde örgüte fayda sağlamak üzere bir davranışta bulunması söz konusudur. Özetle bu iki davranış genel (örgüt) veya özel (birey) olmaları bakımından birbirinden farklılık gösterir (İsbaşı, 2000).

Nezaket (Courtesy); Nezaket, örgüt içerisinde görevleri gereği, devamlı etkileşimde olmak zorunda olan ve karşılıklı olarak birbirlerinin yaptıkları işlerden ya da aldıkları kararlardan etkilenen çalışanların ortaya koyduğu olumlu davranışları tanımlar (Deluga, 1995). Nezaket, diğer çalışanların yaptıkları işleri etkileyecek sorunlardan sakınmaları için önleyici davranışları da içermektedir (Podsakoff & Mackenzie, 1994). Nezaket davranışı, işlerle ilgili önceden iletişim kurarak birbirinden bağımsız yürüyecek görevlerin koordine edilmesini ve bu görevlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır. Olası problemlerle ilgili çalışanların fikirlerini almak ve onları bilgilendirmek ve diğerleri için oluşan problemlerin çözümü için fikirler üretip önerilerde bulunmak da bu boyut kapsamındadır (Organ & Lingl, 1995; Organ, 1988)

Centilmenlik (Sportmanship); çalışanların örgüt içerisinde gerginliğe yol açabilecek olumsuz davranışlar sergilemekten kaçınmalarını ifade eder (Organ, 1990, s. 96). Centilmenlik örgüt üyelerinin, örgütte karşılaşılabilecek zorluklar ve sorunlar karşısında şikâyetçi olmadan ve pozitif tutum içinde çalışmaya istekli olmalarıdır. İş arkadaşlarıyla iyi geçinmek, oluşacak sorunları hemen çözmek, sorunları çözerken saygılı olmak, örgütün imajını örgüt dışında savunmak centilmenlik davranışına örnek olarak verilebilir (Organ, 1988, s. 11).

2.3.4.2. Podsakoff'un 7'li Sınıflandırması

Organ'ın bu sınıflamasından yola çıkarak ve bu sınıflandırmayı geliştirerek Podsakoff ve diğerleri (2000) de ÖVD'yi 7 boyuta ayırmışlardır.

Yardım Etme Davranışı (Helping Behavior);

Bu boyut, diğerlerine yardımın, gönüllülük esasına göre yapılması veya işle ilgili oluşabilecek problemleri önleme esasına dayanan davranışlar şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın diğerlerine yardım kısmı, Organ'ın özgecilik (altruism) boyutuyla ve Graham'ın (1991b) kişilerarası yardımlaşma boyutuyla örtüşmektedir. Tanımın, ikinci cümlesindeki, oluşabilecek sorunları önleme davranışı ise Organ'ın nezaket boyutu ile örtüşmektedir. Organ'a göre nezaket davranışı gösteren birey, diğerleri için oluşan problemlerin çözümü için fikirler üretip önerilerde bulunur (Organ, 1988).

Centilmenlik (Sportmanship);

Organ (1990) bir çalışmasında centilmenliği, örgütte karşılaşılan zorluklar karşısında şikâyet etmeksizin çalışmak olarak ifade etmiştir. İş arkadaşlarıyla iyi geçinmek, oluşacak sorunları hemen çözmek, sorunları çözerken saygılı olmak, örgütün

imajını örgüt dışında savunmak centilmenlik davranışına örnek gösterilebilir (Organ, 1988).

Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty);

Dışarıdan gelebilecek tehditlere ve olumsuz durumlara karşı, örgütü savunmayı gerektiren bir boyuttur (Graham, 1991b). Örgütsel sadakat, örgüt dışındaki kişilere karşı, örgütü övme, yine örgüt dışı tehlikelere karşı savunma ve olumsuz koşullarda dahi örgüte olan bağlılığı sürdürmektir (Köse vd., 2003).

Örgütsel Uyum (Organizational Compliance);

Örgütsel uyum, örgütün kurallarını, işleyişini ve düzenini kabul etmek ile ilgili bir boyuttur. Örgütün kurallarını, işleyişini sahiplenmek, benimsemek demektir. Örgütsel uyum davranışı, örgüt üyesinin, kimsenin izlemediği zamanda dahi, örgütün kural ve düzenlemelerine uyması ve bunları içselleştirmesini içerir. İstekli bir şekilde örgütü sahiplenen kişi genellikle örgüt için iyi vatandaş olarak tanımlanır. Bu boyut Organ'ın vicdanlılık boyutu ile örtüşmektedir (Smith vd., 1983; Graham, 1991)

Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative);

Bireysel inisiyatif davranışı görev ile ilgili davranışlarda ekstra rol davranışdır. Gönüllülük esastır. Başkalarının görevini üstlenmek, yaratıcı fikirler üretmek, diğerlerini cesaretlendirmek bu boyuta ait olan davranışlardır (Podsakoff vd., 2000). Yani bu boyut, başkalarının işlerini de üstlenmeyi, ekstra sorumluluk almayı, gönüllü olmayı ve bu davranışlarda bulunmak için diğerlerini de cesaretlendirmeyi içerir. Organ (1988) bu davranışı vicdanlılık olarak adlandırmıştır. Organ (1988) bu şekildeki davranışların kişinin görevi olan davranışlardan ayrılmasının çok zor olduğunu belirtmiştir.

Sivil Erdem (Civil Virtue);

Sivil erdem, örgüte tamamen bağlı olmayı ifade eder. Örgüte içi faaliyetlere gönüllü olarak katılmak (toplantılara katılma, politika ile ilgili tartışmalara katılma, örgüte ilgili fikirlerini ifade etme), fırsat ve tehditleri incelemek, örgütün ilgi alanlarına giren konuları takip etmek, çevresine dikkat etmek (yangın tehlikeleri ve şüpheli faaliyetleri bildirmek, kapıları kilitlemek vb.) bu boyuta örnek davranışlardır. Bu kavram, Organ (1988, 1990) tarafından da sivil erdem olarak adlandırılmıştır. Graham (2000) ise, bu kavramı örgütsel katılım olarak isimlendirmiştir.

Kendini Geliştirme (Self Development);

Kendini geliştirme, kişinin kendi bilgi, beceri ve yeteneğini geliştirmesini ifade eder. Bu davranış da gönüllülük esasına dayanmaktadır. İşle ilgili kursları araştırmak,

bunlardan faydalanmak, gelişmeleri takip etmek bu boyut kapsamındadır. İlginç bir şekilde ÖVD yazınında kendini geliştirme boyutu ile ilgili ampirik çalışma çok fazla yapılmamıştır (George & Biref, 1992).

2.3.5. ÖVD'nin Nedenleri ve Bu Davranışa Etki Eden Faktörler

Yapılan birçok çalışmada ÖVD'nin örgütsel performansı etkilediği varsayılmıştır. Bu durumda, bu davranışa olumlu etkisi olan değişkenlerin tanımlanması önemlidir (Podsakoff vd., 2009). Gürbüz (2006) çalışmasında, bireylerin ÖVD sergileme nedenlerini aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin olduklarında, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum gösterecek ve bunun sonucunda ÖVD sergileyebileceklerdir.
- Çalışanlar psikolojik sözleşme gereği örgütteki diğer çalışanlarla olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlere itaat ve iş birliğine yönelik davranışlardan oluşur. Dolayısıyla eğer iş gören, yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilir.
- Birey sergileyeceği davranış sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine ÖVD gösterebilecektir.
- Çalışan, olumlu ve gönüllü davranışlarının ileride karşılıksız kalmayacağına, kariyer süreci boyunca bir şekilde sergilediği ÖVD'nin kendisine ödül ve terfi olarak döneceğine inanırsa yine ÖVD sergileyebilecektir.
- Birey iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya ÖVD'yi iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev sorumluluklardan biri olarak görüyorsa ÖVD gösterebilecektir.
- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergilemek isteyebilecektir (Gürbüz, 2006).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, ÖVD üzerinde etkisi olan 4 önemli faktör üzerinde durulmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki Tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Faktörler

1. Çalışan Özellikleri	• Çalışanın tutumu • Kişilik özellikleri • Çalışanın rol algısı • Demografik faktörler • Çalışanın yeteneği ve bireysel farklılıklar
2. Görev özellikleri	• Görevin geribildirimi • Görev rutini • Görevin içsel tatmini
3. Örgütsel özellikler	• Örgütsel biçimsellik • Örgütsel değişmezlik • Personel desteği • Bağlı grup • Lider kontrolü dışında ödüllendirme • Algılanan örgütsel destek
4. Liderlik davranışı	• Dönüşümsel liderlik • Vizyon oluşturmak • Grup amaçlarının kabulünü sağlamak • Yüksek performans beklentisi • Durumsal ödül davranışı • Lider-üye değişimi (LMX) • Durumsal cezalandırma davranışı • Durumsal olmayan cezalandırma davranışı • Durumsal ödüllendirme davranışı • Durumsal olmayan ödüllendirme davranışı

Kaynak: Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & 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.

2.3.5.1.Çalışan Özellikleri

ÖVD yazınında en çok kişisel faktörlere önem verilmiştir. Çalışan özellikleri ile anlatılmak istenen çalışanın tutumu, kişilik özellikleri, rol algısı, yeteneği, bireysel farklılıkları ve demografik özellikleridir (Smith, 1983; Davis, 1983; Podsakoff vd, 1996). Çalışanın özellikleri üzerine yapılan çalışmalar bazı öncüller üzerine odaklanmıştır. Bunlardan ilki manevi faktörlerdir. Manevi faktörler, tanımlanmış rol

performanslarından ziyade ÖVD üzerinde çok daha kuvvetli etkiye sahiptirler (Organ & Ryan, 1995). Organ ve Ryan (1995) manevi faktörlerinden olan çalışanın tatmini, örgütsel bağlılık, çalışanın algısı ve liderin desteğinin çalışanlar tarafından algılanması üzerinde durmuşlardır. Ayrıca yazarlar, işe bağlılığın özgecilik kavramı ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu değişkenler ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan ÖVD öncülleridir. Bu değişkenlerle ÖVD arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Özetle, yapılan çalışmalarda çalışanın moralinin, ÖVD'nin önemli bir değişkeni olduğu ortaya konmuştur (Podsakoff vd., 2000).

Organ'a göre, örgütsel rol performansının belirlenmesinde iş süreçleri veya becerileri önem taşırken, fazladan rol davranışlarının belirlenmesinde manevi faktörleri etkili olmaktadır ve konuyla ilgili çalışmalarda, çalışanların belli bir zamandaki olumlu duygusal durumlarının daha çok ÖVD geliştirmelerine sebep olduğu görülmüştür (İşbası, 2000).

Manevi faktörün yanında, Organ ve Ryan (1995) uygunluk (agreeability), olumlu ve olumsuz duygular gibi değişkenlerin çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticilerle uyum içinde olması için önemli olduğunu belirtmiştir. Bu değişkenlerin ÖVD'ye etkisi çok güçlüdür. Sorumluluk (conscientiousness) ve uygunluk ile hem özgecilik hem de itaat ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Pozitif duygulanım da özgecilikle pozitif ilişkilidir.

Yapılan araştırmalar rol algısı ile ÖVD'nin boyutları arasında da anlamlı ilişkiler bulmuştur. Ancak bu ilişkinin çok güçlü olmadığı görülmektedir. Rol çatışması ve belirsizliğin, ÖVD'nin boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık boyutları arasında negatif, ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Rol belirsizliği ve rol çatışması çalışan tatminiyle ilişkili olarak bilinir ve tatmin de ÖVD ile ilişkilidir (Podsakoff vd., 1996).

Öz saygı ve başarıma ihtiyacı, yazında ÖVD ile ilişkili görülen iki farklı kişilik faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek özsaygıya sahip çalışanlar zor görevleri seçmekte ve kendilerine ulaşılması daha zor hedefler koymaktadırlar. Amerika ve Ortadoğu'da kamu personelleri ile gerçekleştirilmiş çalışmalarda, bu iki faktörün de özgecilik boyutu ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Tang ve Ibrahim, 1998).

Dışa dönük olan çalışanlar çevrelerine karşı daha duyarlı olmalarından dolayı, ÖVD göstermeye daha eğilimlidirler (Smith vd., 1983). İçe dönük bireyler ise çevrelerine karşı daha az duyarlı oldukları için, ÖVD göstermekten uzaktırlar. Genellikle demografik değişkenler ile ÖVD arasında bir ilişkinin olmadığı söylenir.

Ancak Davis (1983) çalışmasında, yardım etme ve nezaket davranışlarının özellikleri itibariyle kadınlarla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Kidder & Parks (1993) ise çalışmalarında vicdanlılık davranışının kadınlardan çok erkeklerde görüldüğünü tespit etmişlerdir.

2.3.5.2. Görev Özellikleri

Görevin özellikleri de ÖVD ile ilişkilidir. İş özelliklerinin özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla kuvvetli bir şekilde ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Podsakoff & MacKenzie, 1995).

Görev geribildirimi, görevin rutin olması ve içsel motivasyon sağlaması, ÖVD boyutları ile anlamlı bir şekilde ilişkilidir. Görevin doğası gereği geribildirim yaratma özelliği ve içsel motivasyon sağlaması ÖVD ile pozitif ilişkili iken, görevin rutin olması ÖVD ile negatif ilişkilidir. Görev özelliklerinin anlamlı olması, farkındalık yaratan çıktılar içermesi ve özerkliğin olduğu bir çalışma ortamı içsel motivasyonu ve sorumluluk duygusunu geliştirmekte, bu da çalışanın daha fazla ÖVD sergilemesine neden olmaktadır. Çalışanın yakından izlenerek takip ediliyor olması ise çalışanda gözlenen ÖVD'yi azaltmaktadır (Van Dyne vd., 1994).

2.3.5.3. Örgütsel Özellikler

ÖVD ile örgütün özellikleri arasındaki ilişkiler karmaşıktır. Bunun nedeni, örgütsel özelliklerin her birinin ÖVD'nin farklı boyutlarıyla farklı şekilde ilişkili olmasıdır. Ne örgütün biçimsel olmasının ne örgütün esnek olmamasının ne de yönetici/personel desteğinin ÖVD ile ilişkisi yoktur. Ancak grup elemanlarının birbirine bağlılığı ve ÖVD boyutları ile arasında anlamlı bir pozitif ilişki vardır. Ayrıca, liderin kontrolünün dışındaki ödüller de özgecilik, nezaket ve vicdanlılık boyutları ile negatif ilişkilidir (Podsakoff vd., 2000).

2.3.5.4. Liderlik Davranışı

Lider davranışı, ÖVD'nin belirlenmesinde anahtar rol oynar. Ancak tüm liderlik davranışlarının ÖVD'yi olumlu etkilediği söylenememektedir. Destekleyici lider davranışı, karşılıklılık ilkesi gereği ÖVD'yi etkilemektedir. Örnek olarak, liderlerinden kişisel olarak destek gören takipçiler buna karşılık vermekte ve ekstra çaba sergileyerek

liderlerinin davranışlarına karşılık olarak ÖVD’de bulunmaktadır (Podsakoff & MacKenzie, 1995).

Yapılan meta analiz ortaya koymaktadır ki, dönüşümsel liderlik davranışının ÖVD boyutları ile anlamlı bir pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Etkileşimsel liderlik davranışı ile ÖVD arasındaki ilişkiler bakıldığında koşullu ödüllendirme davranışı ile ÖVD arasında pozitif, koşula bağlı olmayan cezalandırma davranışı arasında negatif ilişki olduğu görülmektedir (Podsakoff vd., 1996).

Ülkemizde ise Bingöl, Naktiyok & İşcan (2003) tarafından yapılan çalışmada, yazını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Bingöl ve diğerleri, çalışmalarında dönüşümsel liderlik özelliğinin artmasının ÖVD’yi artıracak yönünde bir sonuca ulaşmışlardır. Ayrıca bu ilişkinin özgecilik boyutunda daha kuvvetli olduğunu tespit etmişlerdir (Bingöl vd., 2003).

Yol-amaç liderlik boyutları ve destekleyici liderlik davranışı ÖVD’nin bütün boyutlarıyla pozitif ilişkilidir. Sonuç olarak, ÖVD üzerinde liderin çok önemli bir rolü olduğu açıktır (Podsakoff vd., 2000).

Özet olarak, iş tutumu, görev değişkenleri ve çeşitli lider davranışı türlerinin, diğer ÖVD öncüllerine göre ÖVD ile ilişkisi çok daha kuvvetlidir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ÖVD ile pozitif ilişkilidir (Organ, 1990; Bateman & Organ, 1983; Moorman, 1991). Ayrıca görev özellikleri de ÖVD ile büyük ölçüde pozitif ilişkilidir (Moorman, Niehoff & Organ, 1993).

2.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkileri ve Sonuçları

ÖVD, örgütsel yaşamı farklı şekillerde etkilemektedir. Bireyin ÖVD sonucunda (Özdevecioğlu, 2003);

- (1) Örgüt içinde yardımlaşma eğilimi artar,
- (2) Çalışanların sorumluluk duygusu gelişir,
- (3) Çalışanlar pozitif tutum geliştirir.

Ayrıca bu davranış, işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmenin faktörlerinden biridir (Turnipseed, 1996).

Organ (1988)’ın orijinal örgütsel vatandaşlık tanımının anahtar ilkesi, bu davranışların örgütsel etkinliği daha iyi hale getireceği şeklindedir. Aşağıda ÖVD’in örgütsel etkinliğe olan katkıları sıralanmıştır. Buna göre ÖVD,

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğini daha iyi hale getirerek,
- Kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılmasını sağlayarak,
- Oluşabilecek çatışmaları azaltıp enerjinin büyük bir kısmını ana amaçlara yoğunlaştırarak,
- Görev grupları arasındaki yardımlaşmayı artırarak,
- İyi çalışanların örgütte kalmasını sağlayarak,
- Örgütsel performansın durağanlığını azaltarak,
- Örgütün çevresel değişimlere verimli bir şekilde adapte olmasını mümkün kılarak, örgütün başarısına katkıda bulunur (Graham, 1991b; Organ 1990;
- Podsakoff & MacKenzie, 1994; Organ, 1994).

Aşağıda bu nedenler daha ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

2.3.6.1. ÖVD'nin Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri

Podsakoff ve diğerleri (2000, s. 544) yaptıkları çalışma sonucunda ÖVD'nin performansa yönelik olumlu etkilerini 8 başlık altında ortaya koymuşlardır. Bu etkiler ve açıklamaları şu şekildedir:

ÖVD iş arkadaşlarının verimliliğini artırır.

- Bir çalışma arkadaşına işi öğrenmesinde yardım eden çalışan, çalışma arkadaşının daha hızlı ve verimli olmasını sağlar.
- Yardım etme davranışı zaman içerisinde, en iyi yöntemin çalışma grupları arasında yayılmasını sağlar.

ÖVD örgütsel verimliliği artırır.

- Sivil erdem davranışı gösteren çalışanlardan oluşan birimlerde, yönetici çalışma biriminin etkinliğini geliştirmek için etkili öneriler ve geribildirimler elde edebilir.
- Çalışma arkadaşları için problem yaratmaktan kaçınan nezaket davranışına sahip çalışanlar yöneticinin kriz yönetimine başvurma ihtiyacını ortadan kaldırır.

ÖVD kaynakların daha verimli ve amaçlara uygun olarak kullanılmasına yardımcı olur.

- Çalışanlar iş ile ilgili problemleri kendi içlerinde çözmeyi başarabilirlerse, yönetici planlama gibi verimliliği daha da artıracak görevlere yeterli zaman ayırabilir.
- Vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar daha az idari danışmanlığa ihtiyaç duyarlar ve yöneticiler de bu çalışanlara daha çok sorumluluk yükleyebilirler, böylece yönetici daha az zaman harcar.
- Çalışan centilmenlik davranışı sergilerse, yöneticiler küçük şikâyetlerle uğraşmak için zaman harcamazlar.

ÖVD tamamen idari işlere ayrılan kaynakların azalmasını sağlar.

- Yardım etme davranışının doğası olarak takım ruhu, moral ve bağlılık artacağından yönetici, grubun sürekliliğini sağlamak için daha az enerji ve zaman harcayacaktır.
- Diğerlerine nezaket davranışı gösteren çalışanlar grup içi çatışmanın azalmasını sağlar ve böylece çatışma yönetimi için daha az zaman harcanır.

ÖVD grup üyeleri ile farklı gruplar arasındaki faaliyetlerin koordinasyonunda etkili bir yoldur.

- Çalışma gruplarının üyelerinin toplantılara gönüllü ve aktif şekilde katılmaları ve sivil erdem davranışları göstermeleri, grup üyelerinin arasındaki koordinasyonun artmasını sağlar ve bu şekilde grubun verimliliği ve etkinliği artar.
- Yardım etme davranışı sergileyerek ilişkide bulunmak, problemlerin çıkma olasılığını azaltır.

ÖVD işyerlerine daha iyi bir çalışma alanı haline getirerek kaliteli işgücünü işletmeye çekme ve var olan işgücünü elde tutma oranını artırır.

- Çalışanların yardım etme davranışları, moralleri, grubun birbirine bağlılığını, gruba ait olma duygusunu artırarak performansı yükseltir. Böylece kaliteli personeli örgüte çekme ve var olan personeli örgütte tutma olasılığı artar.
- Küçük sorunları büyütmeyen çalışanlar, diğerlerine örnek olarak örgüte bağlılık ve sadakat duygusunun oluşmasını sağlarlar.

ÖVD örgütün performansının aynı düzeyde kalmasına yardımcı olur.

- Çalışanların farklı nedenlerle işlerinin başında olamadığı zamanlarda diğer grubun üyelerinin onların yerine alarak onlara yardım etmesi grup performansının aynı düzeyde kalmasını sağlar.

- Vicdanlılık davranışı gösteren çalışanlar örgütün çıktılarını yüksek seviyede tutmayı sürdürebildiklerinden çalışma gruplarının performansının değişkenlik göstermesi azalır.

ÖVD örgütün çevresel değişime uyum sağlama yeteneğini artırır.

- Piyasa ile irtibatla olan çalışanlar çevredeki değişimleri izleyerek gönüllü şekilde bilgileri toplar ve bu değişimlere ne şekilde karşılık verilmesi konusunda öneriler getirir, böylece örgütün değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırır.
- Sorumluluk üstlenmeye veya yeni beceriler kazanmaya gönüllü olan centilmenlik davranışı gösteren çalışanlar, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırır.

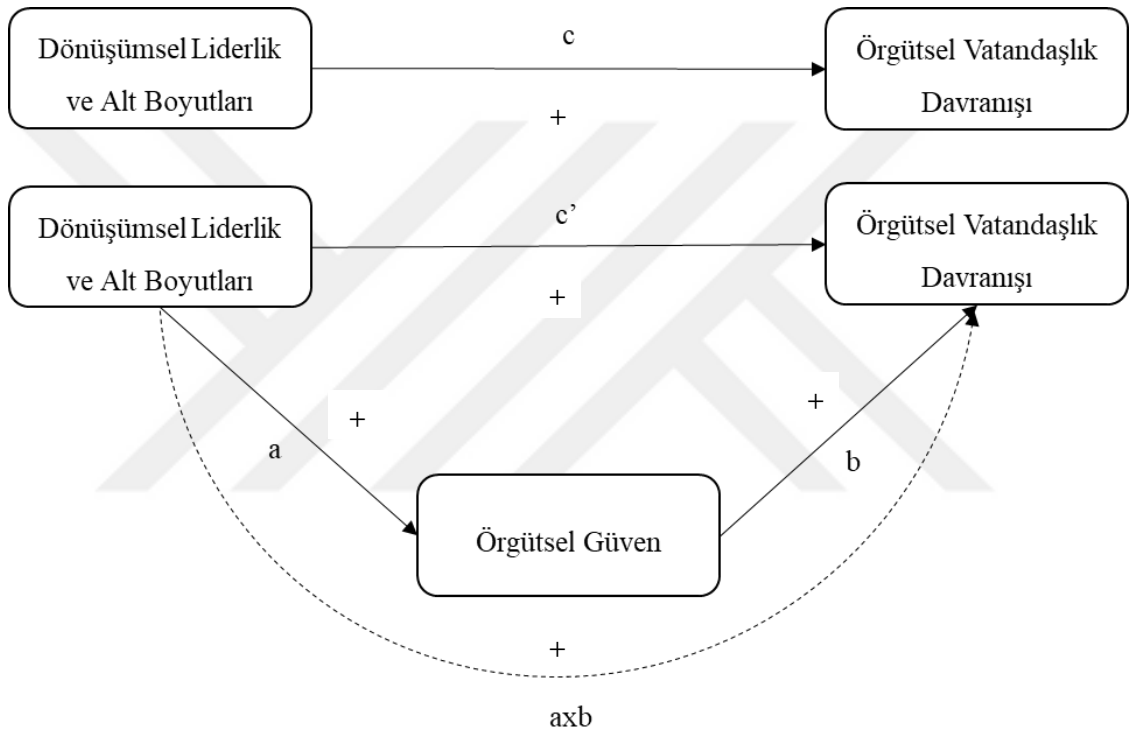
ÖVD'nin olumlu ve istenen sonuçlarının yanı sıra olumsuz ve istenmeyen sonuçları da bulunmaktadır. Çalışanlar örgütte, iyi örgütsel vatandaşlar olarak görünmek istediklerinden, sergiledikleri iyi davranışları sürdürmek ve hatta bu davranışları daha da arttırmak zorunda oldukları baskısını üzerlerinde hissediyor olabilirler ve bu durum çalışanlar üzerinde fazladan yük ve stres yaratabilmektedir (Bolino & Turnley, 2005).

BÖLÜM III

HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma sorumuzda ele alınan değişkenler ve bunlar arasındaki ilişkilerin gösterildiği araştırma modelimiz Şekil 5.'deki gibi dizayn edilmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın Modeli

c:	Dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına toplam etkisi
c':	Dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına doğrudan etkisi
a:	Dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının örgütsel güvene toplam etkisi
b:	Örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına toplam etkisi
axb:	Dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına örgütsel güven aracılığı ile dolaylı etkisi

Yukarıda modelde görüldüğü üzere sırasıyla dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına, dönüşümsel liderliğin örgütsel güvene, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin ve dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerine

doğrudan ve örgütsel güven aracılığıyla dolaylı etkisinin incelenmesi amacıyla geliştirilen hipotezler kuramsal gerekçeleriyle birlikte bir sonraki bölümde sunulmaktadır.

Araştırmada dönüşümsel liderliğin örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi dönüşümsel liderliğin alt boyutları düzeyinde de incelenecektir. Bu amaçla, yapılacak olan keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya konacak boyutlar da yukarıda açıklanmış olduğu üzere dönüşümsel liderlik gibi bağımsız değişken olarak ele alınacaktır. Bu alt boyutlar da örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan toplam etkileri ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan doğrudan ve örgütsel güven aracılığıyla dolaylı etkisi ortaya konacaktır.

Modelde ortaya konan etkileşimlerin hepsinin pozitif yönlü ve anlamlı olması beklenmektedir.

3.2. Dönüşümsel Liderlik İle ÖVD İlişkisi

Örgütlerde, birinci derecedeki yönetici ile olan ilişki, çalışanın davranışlarını etkileyen en önemli ögedir (Wayne, Shore & Liden, 1997). Bu bağlamda liderlik tarzının ÖVD'yi etkileyen bir unsur olduğu da yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Podsakoff vd., 1990, Podsakoff vd., 1996; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005; Schnake, Dumler & Cochran, 1993). Etkili bir örgüt için lider tarafından ortaya konan stratejik ve taktik yaklaşımların yanında belirli bir örgüt kültürüne de ihtiyaç duyulmaktadır (Bass & Avolio, 1990, 1993). Örgüt kültürlerinin yaratılmasında da liderler önemli rol oynamaktadır (Shein, 2010). Liderlik türlerinden dönüşümsel liderlik ele alacak olursak bu liderlik türünün odak noktası liderin takipçilerinin üzerindeki etkisi olduğu görülmektedir. Dönüşümsel liderlik sürecinde takipçilerin, liderlerine duyduğu güven, hayranlık, sadakat ve saygı sayesinde beklenilenden daha fazla motive olmaları sağlanmaktadır (Barbuto, 2005). Dönüşümsel liderin ortaya koyduğu davranışlar, takipçilerinde, örgüte ait çıkarları kendi çıkarlarının üstünde görmelerine yol açabilmektedir (Bass, 1985, 1997).

ÖVD'nin ortaya çıkmasındaki etkenleri açıklayan en etkili kuramsal çerçeve, Sosyal Takas Kuramı (Blau, 1964) olarak karşımıza çıkmaktadır (Settoon, Bennett & Liden, 1996). Bu çerçeveden bakıldığında dönüşümsel liderliğin ÖVD'ye etkisinde iki yol tarif edilebilmektedir. İlkinde dönüşümsel liderlik takipçilerin genel iş tutumları içinde yer alan örgütsel bağlılık ve iş tatminini olumlu yönde etkilemekte (Judge &

Piccolo, 2004), bu da takipçilerin ÖVD sergilemesini sağlamaktadır (Ilies, Fulmer, Spitzmuller & Johnson, 2009). Bu perspektiften bakıldığında, ÖVD üzerindeki dönüşümsel liderlik etkileri, yalnızca takipçilerinin liderin pozitif davranışlarına olan tepkileri olarak görülmektedir. Diğer taraftan dönüşümsel liderlik, liderler ve takipçiler arasında zamanla gelişen, daha karmaşık (iki yönlü) ilişkisel değişim süreçlerini de etkilemektedir. Buna göre, dönüşümsel liderler ve takipçileri, örneğin, güven ve lider üye değişimi (LMX) (Dirks ve Ferrin, 2002; Dulebohn, Liden, Brouer & Ferris, 2012) ile karakterize edilen yüksek kaliteli bir ilişki içerisindedirler. Sonuç olarak, dönüşümsel liderlerin takipçileri, iyi lider davranışlarını karşılıklı kılmak için daha fazla ÖVD gösterirler (Wang vd., 2005).

Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Podsakoff vd., 2000; Guay & Choi, 2015; Kao, 2017). Dönüşümsel lider açısından takipçilerinin rollerinden beklenen performansa ulaşmalarından ziyade, ekstra rol davranışları ortaya koymaları önem taşımaktadır. Dönüşümsel lider, takipçilerinin ÖVD'lerini ortaya çıkartmak yoluyla, onların hem niteliksel hem de niceliksel performanslarını arttırmaya yönelik davranırlar. Bu nedenle dönüşümsel liderler ÖVD'yi pekiştirmektedirler (Podsakoff vd., 1990).

Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi sektörel ve kültürel olarak farklı bağlamlarda inceleyerek ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır (Nahum-Shani & Somech, 2011; Belschak, Den Hartog & Kalshoven, 2015; Majeed, Ramayah, Mustamil, Nazri & Jamshed, 2017; Jiang, Ni & Zhao, 2017). Alt boyut seviyesinde yapılan araştırmalara bakıldığında da dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından karizma, ilham veren motivasyon ve bireysel ilginin ÖVD'yi olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur (Podsakoff vd., 1996). Çalışmalar aynı zamanda, dönüşümsel liderlerin takipçilerini beklenenin üstünde performans göstermeleri çabasıyla motive ettiklerini bildirilmektedir (Yukl, 2013, Bass, 1998).

Öte yandan, dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerindeki etkisi üzerine yapılan ve doğu ve batı bağlamında iki farklı örneklemin kullanıldığı bir başka çalışmada, dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde etkisi batı bağlamındaki örnekleimde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş, buna karşılık doğu bağlamındaki örnekleimde istatistiksel olarak anlamsız sonuçlar elde edilmiştir (Casimir vd., 2006). Bu durum kavramların etkileşimi konusunda daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Bu kapsamda, dönüşümsel liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkilere yönelik olarak genel ve alt boyutlar kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekildedir;

H₁: Dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1a}: DL karizma alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1b}: DL ilham veren motivasyon alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1c}: DL entelektüel uyarım alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1d}: DL bireysel ilgi alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

3.3. Dönüşümsel Liderlik İle Örgütsel Güven İlişkisi

Güven, kısaca kişinin, diğer kişiye karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir. Örgütsel bağlamda kişi güvendiği kişinin davranışlarını kontrol etme ve izleme gücü olmaksızın, kendisi için olumlu davranışlar sergileyeceği beklentisindedir. Güven, bu özellikleri nedeni ile de örgütlerin başarısında önemli bir yere sahiptir. (Mayer vd., 1995; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

Bazı araştırmacılar, güven kavramını, farklı türdeki örgütsel yapıları bir arada tutan “sosyal yapıstırıcı” olarak da ifade etmektedirler (Puusa & Tolvanen, 2006). Bu açıdan bakıldığında güven, örgütsel amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinde gerekli olan iş birliğinin ve ortak bağlılığın artırılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Kişiler arasındaki davranışların ve grup davranışlarının tamamını güven kadar etkileyen başka bir davranış söz konusu değildir (Tan & Tan, 2000). Kısaca güven, kişiler arası ilişkilerin bütün düzeylerinde etkin olan kilit bir faktördür (Rotter, 1980; Hwang & Burgers, 1997; Tzafrir, 2005). Bu nedenle güven kavramı, liderlik yaklaşımlarında da kilit bir rol oynamaktadır.

Yönetici, çalışanlarla olumlu ilişkiler kurarak onların örgüte olan güvenlerini sağlamada çok önemli bir role sahiptir. Geliştirilen bu güven ilişkisinin örgütün performansında artışa neden olduğu ortaya konulmuştur. Bunun aksine yöneticilere olan güvenin düşük olduğu örgütlerde de iş yapma maliyetleri yükselmektedir (İslamoğlu vd., 2007).

Güven duygusu, örgütlerde etkin liderlik için olmazsa olmaz bir unsurdur. Liderin de işini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesinin ön koşulu, takipçilerinin yani iş görenlerin güvenlerini kazanmaktır (Ergeneli, Arı & Metin, 2007).

Lidere duyulan güven ya da güven eksikliğinin, zaman baskısının ve oldukça hareketli durumların var olduğu yüksek risk içeren ortamlarda faaliyet gösteren takımlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007).

Güven, örgütü ve insanları bir arada tutan birleştirici bir faktör olduğundan karşılıklı güven olmadan örgütsel amaçlara ulaşamaz. Bu açıdan lider, güvenin güç unsurunu göz ardı edemez ve örgüt kültürü doğrultusunda paylaşılan değerleri arttırarak, örgütsel güveni oluşturmak için adım atar (Fairholm, 1998).

Yazında liderlik tarzları ile güven arasındaki ilişki üzerine yapılmış araştırmalara sıkça rastlanmaktadır, konuyla ilgili farklı deneysel çalışmalar da gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalarda özellikle güvenin lider etkinliği bakımından çok önemli bir unsur olduğu üzerinde durulmaktadır (Dirks, 2002). Güven duyulan bir lider, kendisinden ziyade takipçilerinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejiler geliştiren ve bunları destekleyen liderdir. Takipçiler, bu tür bir lidere daha fazla güven duyarlar (Conger & Kanungo, 1998: 208).

Çalışanların davranışlarını temel belirleyicisi yöneticilerine olan güvendir. Buna bağlı olarak, liderlerin davranışı örgüt içerisindeki güven seviyesinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, takipçilerdeki güven duygusunun ortaya çıkışında, liderin sahip olduğu özellik ve davranışları içerisinde liderin ulaşılabilirliği, yeterliliği, bağlılığı, adilliği, dürüstlüğü, sadakati, açıklığı, sözünde durması ve önerileri kabul etmesi başlıklarının öne çıktığı bildirilmektedir (Sgro, Worchel, Pence & Orban, 1980; Deluga, 1995).

Örgütlerdeki liderlere güven duyulmasında etkili olan iki temel faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki liderin kişisel bütünlüğü, diğeri ise yönetsel etkililiğidir. Kişisel yetkinlik özellikleri, yöneticinin tutarlı, dürüst, yardımsever olması ve kişisel ilgi göstermesidir. Ayrıca kişisel bütünlüğün ortaya konması hem mesleki hem de bireysel olarak etik bir anlayışla gerçekleştirilmelidir. Yönetsel etkililiğin belirleyicisi olarak ise kontrolün paylaşılması, kaliteli iletişim ve yetkiyi güçlendirmeye gönüllülük başlıkları ortaya çıkmakta ve bunlar güvenilirliğin algılanmasını da etkilemektedir (Erdem, 2003).

Dönüşümsel liderlik özelinde de karşımıza çıkan iki önemli kavram güven ve sadakat olmaktadır (Yukl, 2013). Dönüşümsel liderler, takipçileriyle daha iyi ilişkiler geliştirip, takipçilerinde güven hissini uyandırarak, örgüt için daha çok katkı sağlamaktadırlar (Bass, 1990a; Lines, Selart, Espedal & Johansen, 2005).

Burns'e göre liderlerin takipçilerini motive etmesindeki süreç veya liderin takipçilerinin değer ve duygularını nasıl gördüğü, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik karşılaştırılmasındaki ortaya çıkan temel farktır. Dönüşümsel liderlik, duygu ve değerler üstünde durmaktadır (Bass, 1999a). Bass dönüşümsel liderliği, liderin takipçileri üzerinde bıraktığı etki ve bu etkiyi gerçekleştirmek amacıyla kullandığı davranışlar üzerinden tanımlamaktadır. Takipçilerin beklendiğinden daha fazla motive olma durumlarının altında yatan nedenler liderlerine duydukları güven, hayranlık, bağlılık ve saygı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönüşümsel liderlik tarzı, lidere olan güven üzerinde etkili olan önemli değişkenler arasında bulunmaktadır. Dönüşümsel liderin, takipçileriyle daha fazla etkileşimde bulunarak ilişkisini geliştirmesi, takipçileri ile arasındaki güven düzeyini daha yüksek bir noktaya taşımaktadır. Gerek dönüşümsel liderin gerekse takipçilerinin çabalarındaki devamlılığın sağlanması, takipçilerinin liderlerine olan güvenleri ile sağlanmaktadır (Jung, 2000). Yukl (1999) göre, takipçilerin liderlerinin ortaya koyduğu vizyona olan bağlılıkları, liderlerinin takipçilerinin güvenini kazanmasına bağlıdır.

Deluga (1995) dönüşümsel liderlerin takipçilerine model olup, saygı gösterip, onları yetkilendirip ve cesaretlendirerek onların güvenlerini kazandıklarını ortaya koymuştur. Bir başka araştırmada Shamir ve diğerleri (1993), takipçilerin dönüşümsel liderlerin değer ve başarılarını örnek aldığını, bunun sonunda başarıya ulaşılması durumunda da takipçilerin liderlerine duydukları güvenin daha da yüksek seviyelere ulaştığını bildirmektedirler.

Dönüşümsel liderler, takipçilerin kişisel fedakârlık ve risk içeren olarak nitelendirdikleri örnek eylemlere katılarak güven oluşturmaktadırlar. Buna ek olarak, takipçilerin dönüşümsel liderlerine güvenmelerinin önemli bir sebebi de, bu liderlerin konumlarını bencilce savunmamaları ve takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını gösteriyor olamalarıdır (Podsakoff vd., 2000).

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, dönüşümsel liderlik davranışları kişilerarası güvenin yanı sıra örgütsel güven düzeyinde de pozitif etkiye sahip olabilmektedir (Trong Tuan, 2012; Katou, 2015).

Yukarıda ortaya konmaya çalışıldığı gibi; örgütler için büyük önem taşıyan güven kavramında liderlik tarzının etkisi de büyüktür. Dönüşümsel liderlik davranışlarının da örgütsel güven üzerinde olumlu bir etkisinin olması beklenmektedir. Yukarıda ifade edilenlerin ışığında dönüşümsel liderlik ile örgütsel güven kavramları arasındaki etkileşime dair aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

H₂: Dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2a}: DL karizma alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2b}: DL ilham veren motivasyon alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2c}: DL entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2d}: DL bireysel ilgi alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

3.4. Örgütsel Güven İle ÖVD İlişkisi

Çalışanların pozitif davranış ve tutum geliştirmesinde, yöneticiyle çalışanı arasında gelişen güvenin rolü önem taşımaktadır (Barr & Pawar, 1995). Mayer ve diğerlerinin öne sürdüğü etkili güven modeline göre (1995), takipçiler liderlerinin güvenilirliği hakkında çıkarımlarda bulunmakta ve bu çıkarımlar onların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örneğin, model, liderlerinin yüksek bütünlük, yetkinlik ve/veya yardımseverliğe sahip olduklarını düşündükleri zaman, takipçilerin kendilerini risk altına sokan davranışlara (ör. Proaktif katılım, hassas bilgileri paylaşma) yönelme olasılığının daha yüksek olduğunu önermektedir. Tersine, takipçilerin liderlerine güvenmediği durumlarda (örneğin, liderin yeterince dürüst olarak algılanmaması), sahip oldukları kaynakları (bilgi, yetenek ve zaman) kendilerini korumak ve kollamak için ayıracaklarından ve ÖVD gibi ekstra rol davranışlarına girmeyeceklerdir (Dirks & Ferrin, 2002).

Yöneticinin çalışanla düzenli bilgi alışverişinde bulunması, karşılıklı etkileşime açık olması, onları inisiyatif almaya teşvik etmesi, onların savunmasızlık durumlarından faydalanmaya çalışmamaları ve benzeri yaklaşımlar, çalışanların onlara güven duymasını kolaylaştıracaktır (Deluga, 1995). Butler (1991), güveni arttıracak şu davranışları tanımlamıştır: Gerektiğinde çalışanların yanında olmak, etkinlik (beceriler, bilgi ve göreve ilişkin yeterlilik), tutarlılık (davranışların tahmin edilebilirliği), verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız ve adil olma, dürüstlük, sadakat (çalışanlara zarar vermeme ve onların çıkarlarını korumak), açıklık (bilginin ve düşüncelerin serbestçe ifade edilmesine izin verme) gibi.

Örgütlerde karşılıklı güven ilişkisinde tarafların birbirlerinden beklentileri ve birbirlerine olan yükümlülükleri açık bir biçimde tanımlanmamıştır. Bu tanımlanmamış yükümlülükler, kişilere vatandaşlık davranışı gösterme hassasiyeti kazandırır. Buna bağlı olarak, iş görenlerin fazladan rol davranışı gösterme eğilimi güvene dayalı yönetici çalışan ilişkilerinde artmaktadır. Bu karşılıklı güven ilişkisi içerisinde çalışanın fazladan rol davranışı gösterme eğilimini riske sokan tek durum çalışan ve yönetici arasındaki psikolojik sözleşmenin yönetici tarafından bozulması olasılığıdır (Pillai vd., 1999).

Örgütsel güven-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde de karşılıklılık normu belirleyicidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bir karşılıklılık şekli olarak ortaya çıkmakta ve güven buna öncülük etmektedir (Van Dyne vd., 1994). Burada yöneticisiyle çalışanı arasında ortaya çıkan sosyal takas, karşılık verme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar bu takasa vatandaşlık davranışı göstermek suretiyle karşılık vermektedirler (Gürbüz, 2006).

Vatandaşlık davranışları sergileme eğilimi, çalışanların yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlarına karşılık vermek istemesi ile ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak, çalışanların savunmasız durumlarından yararlanmamak yöneticinin sadakatini göstermektedir. Yöneticilerin sadakatine inanan çalışanlar, örgüt içindeki çabalarının samimi biçimde değerlendireceğini ve takdir edileceğine inanırlar ve bunun sonucu olarak önemsiz sorunları gereksiz yere büyütmekten kaçınırlar (sportmenlik davranışı) veya geçerli bir mazeretleri olduğu durumlarda bile çalışmaya devam edebilirler (Vicdanlılık davranışı) (Deluga, 1995).Yine sosyal takas kuramına göre, kişilerin karşısındaki kişilere güvenmedikleri durumlarda, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinde düşüş görülmektedir. Bu durumda kişiler, iyi vatandaşlık davranışlarının karşısındaki kişi tarafından kötüye kullanılacağını ve bekledikleri karşılığı alamayacaklarını düşünürler (Rousseau vd., 1998).

Güvenin ile ÖVD üzerindeki etkisi meta-analitik çalışmalarla da güçlü bir şekilde gösterilmiştir (Dirks & Ferrin, 2002; Colquitt, Scott & Lepine, 2007). Örgütsel güven ile ÖVD ilişkisi üzerine ise yapılmış çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalar örgütsel güvenin ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Yücel & Samancı, 2009; Liu, Huang, C. J., Huang K. P., & Chen, 2013; Hassani & Aghlmand, 2017).

Bu noktadan hareketle çalışmamızda örgütsel güvenin ÖVD üzerindeki etkisi üzerine hipotez aşağıdaki gibidir:

H₃: Örgütsel güvenin ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

3.5. Dönüşümsel Liderlik İle ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü

Ferres ve diğerleri (2004), güvenin örgütsel başarıyı ve istikrarı belirlemede önemli bir faktör olduğunu ve genel olarak çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağladığını ve özellikle iş doyumlarını olumlu bir şekilde etkilediğini belirtmektedir. Böylece, örgütsel bir perspektiften bakıldığında, güven arttıkça, çalışanlar daha çok tatmin ve de daha üretken olurlar.

Örgütlerde güven öncelikle liderlik vasıtasıyla geliştirilmekte ve kurulmaktadır (Fairholm, 1994; Shaw, 1997). Örneğin, dönüşümsel liderlikte liderle takipçileri arasındaki ilişkinin önemli bir boyutunu güven oluşturmaktadır (Butler vd., 1999; Gillespie & Mann, 2000; Podsakoff vd., 1990; 1996). Bu nedenle yapılan çalışmalarda lidere olan güven, dönüşümsel liderlik süreci için merkezi bir mekanizma olarak tanımlanmıştır (Jung & Avolio, 2000; Kark, Shamir & Chen, 2003; Podsakoff vd., 1990). Bazı araştırmacılar, lider ve takipçileri arasındaki sosyal alışverişin kalitesini, onların arasındaki güvenin ölçütü olarak kabul etmektedirler (Pillai vd., 1999; Schaubroeck, Lam & Peng, 2011).

Podsakoff ve diğerleri (1990), liderin takipçisine duyduğu güvenin, dönüşümsel liderliğin etkinliğine aracılık edebilecek en önemli değişkenlerden biri olduğunu söylemektedirler. Aracı olarak güven, dönüşümsel liderlik davranışının doğrudan bir sonucudur; ancak aynı zamanda, liderlerin dönüşümsel liderlik özellikleri gösterdiği zaman diğer sonuçların nasıl ve neden ortaya çıktığını da açıklanmaktadır. Tam aracılık etkisinde olduğu gibi, kısmi aracılık etkisi de sonuçların nasıl veya neden oluştuğunun anlaşılmasında rol oynayan diğer bir mekanizmadır (Frazier, Tix & Baron, 2004). Eğer güven, dönüşüm-sonuç ilişkilerine tamamen aracılık ediyorsa, rolü bu çerçevede çok önemli hale gelmektedir (Goodwin vd., 2001).

Güven dönüşümsel liderlik ile takipçi ve/veya örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerde aracı olarak incelenmiştir. Avolio (1999), dönüşüm liderliğinin performans ve bağlılık gibi çalışan çıktıları üzerindeki etkisinin doğrudan bir etkiden ziyade dolaylı olduğunu iddia etmiştir. Buna ek olarak, Yukl (1989) ve Covey (1990), dönüşümsel

liderlerle ilişkili yüksek bağlılık ve performansı yaratan unsurun, dönüşümsel liderlerin yarattığı güven olduğunu belirtmişlerdir. Yukl (1989), takipçilerin dönüşümsel liderlere güven ve saygı duydukları için, beklentileri aşmak için dönüşümsel liderler tarafından motive edilebileceğini bildirmişlerdir.

Jung ve Avolio (2000), dönüşümsel liderlik ve takipçilerin performansı arasındaki ilişkinin aracısı olarak güven ortaya koymuşlardır. Pillai ve diğerlerinin yaptığı araştırmada (2003), güven, 2000 yılındaki ABD başkanlık seçimlerinde dönüşümsel liderlik ve oylama arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Connell, Ferres ve Travaglione (2003) dönüşüm liderliği ve işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişkinin aracısı olarak güvenin olumlu etkisini göstermişlerdir

Son olarak, Farrell ve diğerleri (2005), bir şirketi yok oluştan korumanın belki de tek yolunun örgütün örgütsel öğrenmeyi destekleyen süreçlerin yönetimini geliştirme yeteneği olduğunu ifade etmektedir. Yaptıkları çalışmada da CEO'ların dönüşümsel liderlik sergilediğinde, üst yönetim ekiplerinin birbirlerine daha fazla güvendiklerini ve bu güven aracılığı ile bilgiyi birleştirip değiş tokuş edebildiklerini göstermişlerdir (üst yönetim ekibi yeni bilgiyi edinme, bütünleştirme ve kullanma becerisi sergilemiştir).

Dönüşümsel liderliğin ÖVD'ye etkisinde lidere güven kavramının aracılığı üzerine de önemli çalışmalar bulunmaktadır. Pillai ve diğerleri (1999) sosyal takas kuramına dayandığı başka bir çalışmada, ÖVD ile dönüşümsel liderlik arasında lidere güven yoluyla dolaylı bir ilişki ortaya koymuş ve buradaki güvenin dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında ana aracı olduğunu ifade etmiştir.

MacKenzie, Podsakoff ve Rich (2001) aynı şekilde dönüşümsel liderlik ve ÖVD'ler arasındaki ilişkiye yöneticiye güvenin aracılık ettiğini göstermişlerdir. Başka çalışmalar da, dönüşümsel liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık rolünü desteklemektedir. Örneğin, liderlikte güven üzerine yapmış olduğu yazın birleştirme çalışmasında Burke ve diğerleri (2007), dönüşümsel liderliğin ÖVD'ye olan etkisinde lidere güven ile ilişkilendiren önermeler sunmaktadır.

Bunun yanı sıra, güvenin örgütsel düzeyde ölçümlendiği çalışmalarda dönüşümsel liderliğin örgütsel güveni (Trong Tuan, 2012; Katou 2015) ve örgütsel güvenin ÖVD'yi (Liu vd., 2013; Hassani, M., & Aghlmand., 2017) pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır.

Örgütün etkinliğini arttıran özellikteki biçimsel olmayan davranışları ortaya konmadan belirleyebilmek zordur. Bu sebeple iş görenlerin güvenini kazanma

aracılığıyla onların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini arttıracak liderlik davranışlarını belirlemek önem kazanmıştır. Yukarıda sunulan kuram ve kanıtlara dayanarak, şunları önermekteyiz:

H₄: Örgütsel güven dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

H_{4a}: Örgütsel güven DL karizma alt boyutunun ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

H_{4b}: Örgütsel güven DL ilham veren motivasyon alt boyutunun ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

H_{4c}: Örgütsel güven DL entelektüel uyarım alt boyutunun, ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

H_{4d}: Örgütsel güven değişkeni DL bireysel ilgi alt boyutunun, ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Çalışmanın evreni Türkiye’de ilaç sektöründe profesyonel olarak faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemimiz ise Türkiye’de ilaç sektöründe önde gelen bir grubun beş farklı firmasında çalışanlardan oluşmaktadır. Coğrafi olarak tüm Türkiye’den ve bölüm olarak işletmelerin tüm bölümlerinden çalışanlara ulaşılarak bu evrendeki örgütleri bütünsel olarak ölçümlendirmek amaçlanmıştır. Bu amaçla örneklemler elektronik posta ve internet üzerinden ankete katılabilecek kişilerden oluşturulmuştur.

4.2. Veri Toplama Yöntemi

Belirlenen evren içinde örnekleme ulaşmak amacıyla anket, bir online anket sitesi olan “www.surveey.com” üzerinde kurgulanmış ve yayınlanmıştır. Anket toplam dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerinin saptanmasına yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm dönüşümsel liderlik algısını ölçen sorular, üçüncü bölüm bireylerin örgütsel güvenine ilişkin sorular, dördüncü ve son bölüm ise örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen sorulardan oluşmaktadır. Hedeflenen örneklemde yeralan çalışanlara elektronik posta ile ankete katılma daveti gönderilmiştir. Anket sayfası 30 gün boyunca katılımcıların ulaşımına açık tutulmuştur. 30 günlük süre sonunda, ankete hedeflenen 712 kişilik örneklemde toplam olarak 485 kişi katılmıştır. Bu katılım sayısı ankette kullanılan ifade sayısının yedi katından fazla örneklem büyüklüğü olup, analiz işlemleri için yeterli büyüklüğe ulaşılmıştır (MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J., & Hong, S., 2001; Tavşamcı, 2006). Anketlere geri dönüş oranı ise %68,12 olarak gerçekleşmiştir. Tüm katılımcılar beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

4.3.1. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği

Dönüşümsel liderlik ve boyutlarını ölçmek amacıyla Avolio ve Bass tarafından 1999 yılında geliştirilmiş olan Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nden (Multi Factor Leadership Questionnaire-MLQ5X) faydalanılmıştır. Bu ölçek içerisinde yer alan iki boyuttan birisi dönüşümsel liderlik bölümüdür. Dönüşümsel liderlik ölçeği (TLQ) ülkemizde birçok araştırmada çevrilerek kullanılmıştır (Erturgut, 2007; Kahya, 2013; Şenöz, 2015). Daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış olan ölçek ifadeleri karşılaştırılarak incelenmiştir. Karşılaştırmalar sonucunda dönüşümsel liderlik ölçekleri arasında aynı sayı ve içerikteki ifadelerden oluşan ölçekler içinde Erturgut (2007) tarafından kullanılmış olan ölçek ifadeleri açık ve net şekilde tercüme edilmiş olması nedeniyle bu çalışmada yer almıştır.

Ankette kullanılan toplam ifade sayısı 24'dür. Ölçek dönüşümsel liderlik içinde tanımlanmış toplam dört alt boyutu ölçmek üzere geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan alt boyutlar ve bu alt boyutlara ait ifade sayıları şu şekildedir: Karizma-7, İlham veren motivasyon-6, Entelektüel uyarım-6, Bireysel ilgi-5. Ölçekte yer alan ifadeler ve temsil ettiği boyutlar Tablo 5'de sunulmuştur.

Ankette, 5'li Likert tipindeki ölçek ile yapılan değerlendirme seçenekleri şu şekilde sunulmuştur:

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

Tablo 5.

Dönüşümsel liderlik ölçek ifadeleri ve temsil ettiği alt boyutlar

No	Kod	İfade	Alt Boyut
1.	DL1.1.	Yöneticim, kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşur.	Karizma
2.	DL1.2.	Yöneticim, çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.	Karizma
3.	DL1.3.	Yöneticim, verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.	Karizma
4.	DL1.4.	Yöneticimin direktifleri saygıyla karşılanır.	Karizma
5.	DL1.5.	Yöneticimin, astlarını yönlendirmede konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özellikleri de etkilidir.	Karizma
6.	DL1.6.	Yöneticim, yönetici olarak astları için bir modeldir.	Karizma
7.	DL1.7.	Astları yöneticimle çalışmaktan gurur duyar.	Karizma
8.	DL2.1.	Yöneticim, çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.	İlham Veren Motivasyon
9.	DL2.2.	Yöneticim, çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.	İlham Veren Motivasyon
10.	DL2.3.	Yöneticimin oluşturduğu vizyon astları tarafından inançla takip edilir.	İlham Veren Motivasyon
11.	DL2.4.	Yöneticim sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.	İlham Veren Motivasyon
12.	DL2.5.	Yöneticim, çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilir.	İlham Veren Motivasyon
13.	DL2.6.	Yöneticimin çalışanlara ilham verme becerileri yüksektir.	İlham Veren Motivasyon
14.	DL3.1.	Yöneticim, işlerin şu an yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında çalışanların yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar.	Entelektüel Uyarım
15.	DL3.2.	Yöneticim, astlarını alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirir.	Entelektüel Uyarım
16.	DL3.3.	Yöneticim, astlarını kuruluş ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik eder.	Entelektüel Uyarım
17.	DL3.4.	Yöneticim, çalışanların çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar.	Entelektüel Uyarım
18.	DL3.5.	Yöneticim, astlarının entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.	Entelektüel Uyarım
19.	DL3.6.	Yöneticim, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirir.	Entelektüel Uyarım
20.	DL4.1.	Yöneticim, astlarını bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.	Bireysel İlgi
21.	DL4.2.	Yöneticim, astlarının bireysel farklılıklarını dikkate alır.	Bireysel İlgi
22.	DL4.3.	Yöneticim, astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.	Bireysel İlgi
23.	DL4.4.	Yöneticim, astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.	Bireysel İlgi
24.	DL4.5.	Yöneticim, astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.	Bireysel İlgi

4.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Anket çalışmasında, örgütsel güven 1997 yılında Nyhan ve Marlow tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Güven Envanteri (Organizational Trust Inventory-OTI) aracılığı ile ölçülmüştür. Çalışmada Demircan (2003) tarafından güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olan Türkçe tercümesi kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 12 ifadeden oluşmakta olup, ilk 8 ifade “yöneticiye güven”, geriye kalan 4 ifade ise “örgüte güven” alt boyutlarını ölçümlemek üzere tasarlanmıştır. Tablo 6’da sunulduğu üzere ifadeler orijinal yapısına sadık kalınarak “...” işareti ile sonlandırılmıştır.

Tablo 6.

Örgütsel güven ölçek ifadeleri ve temsil ettiği alt boyutlar

No	Kod	İfade	Alt Boyut
1.	OG1.1.	Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim...	Yöneticiye Güven
2.	OG1.2.	Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine dair güvenim...	Yöneticiye Güven
3.	OG1.3.	Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine dair güvenim...	Yöneticiye Güven
4.	OG1.4.	Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna dair güvenim...	Yöneticiye Güven
5.	OG1.5.	Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına dair güvenim...	Yöneticiye Güven
6.	OG1.6.	Yöneticimin bana bir şey söylediğinde, söylediklerinin doğruluğuna dair güvenim...	Yöneticiye Güven
7.	OG1.7.	Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına dair inancım...	Yöneticiye Güven
8.	OG1.8.	Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına dair inancım...	Yöneticiye Güven
9.	OG2.1.	Çalıştığım kurumun bana adil davranacağına dair inancım...	Örgüte Güven
10.	OG2.2.	Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi...	Örgüte Güven
11.	OG2.3.	Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi...	Örgüte Güven
12.	OG2.4.	Çalıştığım kurumda birbirimize bağlılık düzeyimiz...	Örgüte Güven

Katılımcıdan ölçekteki seçenekler ile ifadenin tamamlanması istenmiştir. 5’li Likert tipindeki ölçek ile değerlendirilen bu ifadelerdeki değerlendirilme seçenekleri diğer iki ölçekten farklı olarak, ölçek çevirisinde yine aslına sadık olarak ifadenin katılımcı tarafından tamamlanmasına yönelik olup şu şekilde oluşturulmuştur:

1. Çok düşüktür
2. Düşüktür
3. Ne düşüktür ne yüksektir
4. Yüksektir
5. Çok yüksektir.

4.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği olarak Aydın (2015)'in kullandığı ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçek orijinali 1988 yılında Organ tarafından ortaya konmuş olan ÖVD'nin boyutlarını ölçmek amacıyla Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilmiştir. Ünüvar (2006) ölçeği Türkçe'ye çevirmiş, çalışma Türkçe-İngilizce geri tercümesi ile kontrol edilmiştir. Ünüvar (2006) tarafından çevrilmiş olan ölçek yöneticinin astını değerlendirilmesi şeklinde kullanılmış olup, bu çalışmada ise Aydın (2015)'in kullandığı ve çalışanın kendisini değerlendirdiği ÖVD ifadeleri kullanılmıştır.

Ölçek 5 alt boyutu ölçmek üzere tasarlanmış olup toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Bununla beraber çalışmanın yapıldığı kurumların talebi ile bir soru anketten çıkarılarak, orijinalinde 5 ifadeden oluşan “centilmenlik” boyutu 4 ifade ile ölçülmüştür. Çalışmada kullanılan anketin soru sayılarının boyutlara göre dağılımı şu şekilde olmuştur:

- Yardımseverlik-5,
- Vicdanlılık-5,
- Nezaket-5,
- Centilmenlik-4,
- Sivil Erdem-4.

Ölçeğe ait ifadeler ve bulundukları boyut Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek ifadeleri ve temsil ettiği alt boyutlar

No	Kod	İfade	Alt Boyut
1.	OVD1.1.	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	Yardımseverlik
2.	OVD1.2.	İş arkadaşlarıma yardımcı olmaya her zaman hazırım.	Yardımseverlik
3.	OVD1.3.	Herhangi bir sebepten işinin başında bulunamayan arkadaşlarımin yerini alarak onlara yardımcı olurum.	Yardımseverlik
4.	OVD1.4.	İşle ilgili sorunlar yaşayan iş arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.	Yardımseverlik
5.	OVD1.5.	Zorunda olmasam da işe yeni başlayan çalışma arkadaşlarımin işe uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	Yardımseverlik
6.	OVD2.1	Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.	Vicdanlılık
7.	OVD2.2.	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.	Vicdanlılık
8.	OVD2.3.	Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.	Vicdanlılık
9.	OVD2.4.	Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile çalıştığım kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.	Vicdanlılık
10.	OVD2.5.	Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.	Vicdanlılık
11.	OVD3.1.	Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkartmaktan kaçınırım.	Nezaket
12.	OVD3.2.	Davranışlarımin iş arkadaşlarımin üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum.	Nezaket
13.	OVD3.3.	Diğer çalışanların hakkını ihlal etmem.	Nezaket
14.	OVD3.4.	Diğer çalışanlarla çıkabilecek sorunları önlemeye yönelik adımlar atarım.	Nezaket
15.	OVD3.5.	Yaptıklarımın iş arkadaşlarıma olan etkisini göz önünde bulundururum.	Nezaket
16.	OVD4.1.	Önemsiz konular hakkında yakınlıkla çok vakit harcarım.	Centilmenlik
17.	OVD4.2.	Pireyi deve yapma eğilimindeyim.	Centilmenlik
18.	OVD4.3.	İşe olumlu yönden bakmak yerine her zaman neyin yanlış olduğuna odaklanırım.	Centilmenlik
19.	OVD4.4.	Kurumumun yaptığı işlerle ilgili her zaman bir hata bulurum.	Centilmenlik
20.	OVD5.1.	Çalıştığım kurumdaki değişiklikleri takip ederim.	Sivil Erdem
21.	OVD5.2.	Zorunlu olmasa da önemli olan toplantılara katılırım.	Sivil Erdem
22.	OVD5.3.	Katılmam zorunlu olmadığı halde kurumumun imajına yararlı olacak faaliyetlere katılırım.	Sivil Erdem
23.	OVD5.4.	Kurumumla ilgili duyuruları, mesajları ve diğer yazılı materyalleri takip eder ve okurum.	Sivil Erdem

BÖLÜM V

ANALİZLER VE BULGULAR

Bu bölümde elde edilen veriler sırasıyla önce kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla değişken düzeyinde güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Daha sonra modeldeki her bir değişkenin keşifsel faktör analizine tabi tutularak elde edilen boyutların yazında ifade edilen boyutlar ile örtüşüp örtüşmediği gözlemlenmeye çalışılmıştır. Ardından modelde yer alan değişkenler arasında önce bir korelasyon analizi yapılmış, sonrasında da bu değişkenlerin modelde belirtilen etkileşimlerini (geliştirilen hipotezleri) ölçmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca, örnekleme ilişkin demografik veriler de tanımlayıcı istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

5.1. Güvenilirlik Analizi

Bu başlık altında, anket içerisinde yer alan ölçeklerin güvenilirliklerine dair yapılmış analizler ortaya konmaktadır. Cronbach Alfa (α) katsayıları değerleri toplam ölçek ve ölçek içinde tanımlanmış alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenilir olması gerekmektedir. Bunun nedeni bir ankette yer alan soruların birbirleri arasındaki tutarlılığı ve kullanılmış olan ölçeğin araştırılan sorunu ne kadar ölçebildiğinin ölçeğin güvenilirliği ile ortaya konulabilmesindendir. Daha sonra yapılacak tüm analizlerden sağlıklı sonuçların elde edilebilmesi ve bu sonuçların sağlıklı yorumlanabilmesi için güvenilirlik analizinin yapılmış ve güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir düzeyde olması gerekmektedir (Kalaycı, 2010).

Bu çalışmada içsel tutarlılık analizi kullanılmak suretiyle ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu amaçla Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010):

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ve bu ölçeklerin içerdiği alt boyutların ayrı ayrı Cronbach α değerleri ile tüm ölçeklerin toplam Cronbach α değeri Tablo 8’de sunulmuştur:

Tablo 8

Ankette Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's α	Cronbach's α Based on Standardized Items	N
Dönüşümsel Liderlik	,975	,975	24
<i>Karizma</i>	,915	,915	7
<i>İlham Veren Motivasyon</i>	,934	,934	6
<i>Entelektüel Uyarım</i>	,914	,914	6
<i>Bireysel İlgi</i>	,926	,926	5
Örgütsel Güven	,937	,938	12
<i>Lidere Güven</i>	,946	,946	8
<i>Örgüte Güven</i>	,880	,883	4
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,885	,904	23
<i>Yardıms severlik</i>	,810	,813	5
<i>Vicdanlılık</i>	,719	,741	5
<i>Centilmenlik</i>	,675	,687	4
<i>Nezaket</i>	,759	,766	5
<i>Sivil Erdem</i>	,699	,709	4
Toplam	,967	,966	59

Tablo 8’de yer verildiği üzere güvenilirlik analizi sonucu elde edilen α değerleri kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir ila yüksek derecede güvenilir (Düz. α : 0,709-0,975) ölçekler olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2. Demografik Bulgular

Bu bölümde ankete katılanların demografik özellikleriyle ilgili veriler yer almaktadır. Ankette toplanmış demografik veriler üç grup altında incelenecektir. Bu gruplar ve içerdiği demografik özellikler aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.

Kişisel Demografik Veriler:

- Cinsiyet
- Medeni Durum
- Eğitim Düzeyi
- Yaş

Görevsel Demografik Veriler:

- Kurumda Çalışma Süresi
- Çalıştığı Bölüm
- Pozisyonu

Yönetsel Demografik Veriler:

- Yöneticisiyle Çalışma Süresi
- Yöneticisine Bağlı Çalışan Sayısı
- Yöneticisiyle Çalışma Şekli

5.2.1. Kişisel Demografik Veriler

Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş gibi katılımcıların kişisel demografik verileri ve dağılımları Tablo 9’da sunulmaktadır:

Tablo 9

Araştırmaya Katılanların Kişisel Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	206	42,47
	Erkek	279	57,53
Medeni Hal	Bekar	160	32,99
	Evli	325	67,01
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	1	0,21
	Lise	10	2,06
	Ön Lisans	27	5,57
	Lisans	300	61,86
	Yük. Lisans	136	28,04
	Doktora	11	2,27
Yaş	25 ve alt	8	1,65
	26-30	59	12,16
	31-35	117	24,12
	36-40	147	30,31
	41-45	106	21,86
	46-50	31	6,39
	51-55	13	2,68
	56 ve üstü	4	0,82

Tablo 9’da görüldüğü üzere, ankete katılanların yaklaşık olarak %42’si kadın, %58’i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük kısmı (%67,01) evli çalışanlardan oluşurken, eğitim düzeyi olarak çoğunlukla lisans (%61,86) ve ardından yüksek lisans (%28,04) mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında toplamda yarısından fazlasının (%54,43) 31-40 yaşları arasında olduğu görülmektedir.

5.2.2. Görevsel Demografik Veriler

Görevsel demografik veriler, anket katılımcılarının bulundukları örgütlerindeki görevin süre, bölüm ve pozisyon bakımından dağılımlarını ortaya koymaktadır. Tablo 10’da bahsi geçen görevsel demografik özelliklerin dağılımları sunulmuştur:

Tablo 10

Araştırmaya Katılanların Görevsel Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	56	11,55
	1-5	221	45,57
	6-10	102	21,03
	10-15	53	10,93
	15-20	38	7,84
	21 ve Üstü	15	3,09
Bölüm	İnsan Kaynakları	21	4,33
	BT / Teknik	37	7,63
	Finans	18	3,71
	Halkla İlişkiler	5	1,03
	Lojistik / Satın Alma	18	3,71
	Müşteri İlişkileri	8	1,65
	Pazarlama / Satış	293	60,41
	Üretim	7	1,44
	Diğer	78	16,08
Pozisyon	Yönetim Altı Çalışan	311	64,12
	Yönetici	138	28,45
	Üst Düzey Yönetici	36	7,42

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların %45,57’sinin son 1-5 yıldır aynı kurumda çalıştıkları, %42,89’nun ise 5 yılı aşkın bir süredir aynı kurumda görev aldıkları görülmektedir. Ankete katılanların %60,41 ile büyük çoğunluğu Pazarlama/Satış bölümünde görev yapmaktadır. Pozisyon olarak %64,12’i yönetim altı çalışanlardan oluşmaktadır.

5.2.3. Yönetmel Demografik Veriler

Ankette katılımcının yöneticisi ile çalışma özelliklerine bağlı olarak yönetmel demografik durumunu içeren bu bölüm 3 başlıkla incelenmiştir. İlgili demografik özellikler ve dağılımları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

Araştırmaya Katılanların Yönetmel Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Yöneticiyle Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	123	25,36
	1-3	217	44,74
	4-6	87	17,94
	7-10	25	5,15
	11-13	19	3,92
	14 ve Üstü	14	2,89
Yöneticisine Bağlı Çalışan Sayısı	1-3	46	9,48
	4-6	102	21,03
	7-10	125	25,77
	11 ve Üstü	212	43,71
Yöneticiyle Çalışma Şekli	Ofis İçi Aynı Alan (Açık Ofis)	104	21,44
	Ofis İçi Farklı Alan (Kapalı Ofis)	111	22,89
	Mobil – Aynı Şehir	119	24,54
	Mobil – Farklı Şehir	151	31,13

Tablo 11’de görüldüğü üzere, katılımcıların %25,36’sı bir yıldan az bir süredir, büyük çoğunluğu (%44,74) 1-3 yıldır ve geriye kalan %29,90’ı da 4 yıl üzeri süredir şu andaki yöneticilerine bağlı çalışmaktadır. Yöneticiyle çalışma şekline bakıldığında toplam %44,33’ü ofis içinde geriye kalanlar ise mobil yani ofis dışında çalışmaktadır. Mobil çalışanların %24,54’ü yöneticisi ile aynı şehirde olup, %31,13’ü farklı şehirde görev almaktadır.

5.3. Keşifsel Faktör Analizleri

Örneklem büyüklüğü faktör analizi için oldukça önemlidir. Faktör analizinin başarılı sonuçlar verebilmesi için, gözlenen birey sayısının, değişken sayısından fazla olması gerekir. Bununla birlikte her değişken için en az 10 bireyin karşılık gelmesi de yeterli olabilmektedir. Örneklem yeterliği için geliştirilen yöntemler arasında, en yaygın olarak kullanılan ölçütlerinden biri Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütüdür. KMO ölçütü;

1.00 - 0.90 ise Mükemmel

0.89 - 0.80 ise Çok iyi

0.79 – 0.70 ise İyi

0.69 – 0.60 ise Orta

0.59 – 0.50 ise Zayıf

0.50 'den küçük ise reddedilir

şeklinde ifade edilebilir. (Özgür, 2003; 38-39)

Rotasyon yapılmayan faktörlerin doğru yorumlanabilmesi nadiren anlamlı olur. Bu nedenle söz konusu faktörler rotasyona tabii tutulmalıdır. Faktör sonucunun analitik anlamı, rotasyona tabii olan matristen hangi değişkenlerin bir faktör ile ilişkili olduğunu, ortak ağırlıkların yüksek olanlarına bakarak tespit etmektir. Rotasyonlu olan söz konusu faktörlerin yorumlanması gerekir.

Rotasyonlu faktör matrisi, faktör analizinin nihai sonucunu verir. Değişkenler artık daha önceki şekilde sıralı olmayıp, ağırlıklarının gücüne göre sıralanmışlardır. Faktörleri tespit etmek için, aynı faktöre ait büyük ağırlıkları olan değişkenler gruplanmalıdır. Küçük ağırlıklar ihmal edilebilir. Ancak bir faktör üzerinde yoğunlaşan değişkenler belirlendikten sonra bu faktöre anlamlı bir isim verilebilir. (Özgür, 2003; 44)

Bu çalışmada yapılan faktör analizlerinde, dik (ortogonal) döndürme yöntemlerinden en sık kullanılan Varimax yöntemi uygulanmıştır.

5.3.1. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Dönüşümsel liderlik ölçeği üzerinde uygulanan faktör analizi sonuçları değerlendirilirken öncelikle örneklemin faktör analizi için yeterliliğini gösteren KMO

değeri dikkate alınmıştır. Tablo 12’de görüldüğü üzere, dönüşümsel liderlik veri setinin KMO değeri 0,978 olarak elde edilmiş olup, bu ölçüte göre mükemmel olduğu tespit edilmiştir (Kaiser, 1970). Analiz sonucunda anlamlı faktörler çıkarılabileceğini gösteren Barlett Küresellik Testi değeri ise 11009,654 olarak hesaplanmış olup, değerin 0,000 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo 12’de sunulmuş olup, kullanılan verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 12

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği KMO-Barlet Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,978
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Chi-Kare	11009,654
	Serbestlik Derecesi	276
	p Değeri	0,000

Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, yazında dönüşümsel liderlik için 4 olarak tanımlanan alt boyut sayısından farklı olarak iki boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutların toplam varyansı açıklama oranı %68,25 düzeyinde hesaplanmıştır. Elde edilen birinci boyut varyansın %36,01’ini, ikinci boyut ise %32,25’ini açıklamaktadır (Tablo 13).

Tablo 13

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Kare Yüklemelerin Ekstrasyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Dönme Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	15,329	63,869	63,869	8,641	36,006	36,006
2	1,052	4,382	68,251	7,739	32,245	68,251

Döndürülmüş faktör matrisini incelediğimizde ortaya çıkan iki boyutun yazında tanımlanmış olan dört boyutun ikiyeşerli olarak birleşiminden oluştuğu saptanmıştır. Kullanılan ölçeğin içerdiği ifadelerde dönüşümsel liderliğe ait dört alt boyut olan karizma, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgiye ait ifadeler, karizma ile ilham veren motivasyon boyutlarının ifadeleri ve entelektüel uyarım ile

bireysel ilgi boyutlarının ifadelerinin birleşmesi ile iki boyuta indiği görülmektedir (Tablo 14).

Dönüşümsel liderlik yazında dört alt boyutta tanımlanmaktadır. Bu alt boyutlar; karizma, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak adlandırılmıştır (Avolio, 1995). Bu çalışmada yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda, yazında dört alt boyutta tanımlanmış olan dönüşümsel liderliğin, modelin test edildiği örneklem üzerinde iki boyutta ayırt edildiği görülmüştür. Bu iki boyutun da daha önce yazında tanımlı dört boyutun ikişerli olarak birleşmesinden meydana geldiği saptanmıştır.

Yapılmış olan bu keşifsel faktör analizinin ve ortaya çıkan dönüşümsel liderlik modelinin faktör bileşenleri, Türk yöneticilerin kültürel ve örgütsel bağlamda şekillenmiş olan liderlik özelliklerinin ortaya konması amacıyla önem taşıdığı düşünülmektedir. Türkiye’deki ilaç sektöründeki çalışanlar, daha önceki Türkiye bağlamında yapılmış benzer çalışmalarda olduğu gibi (Erturgut, 2007; Demir & Okan, 2008), karizma ile ilham veren motivasyon alt boyutlarını tek boyut olarak, aynı şekilde entelektüel uyarım ile bireysel ilgi boyutunu da tek bir boyut olarak algılamaktadırlar. Farklı bir taraftan yorumlanacak olursa, bu takipçilerin liderleri karizma ile ilham veren motivasyon özelliklerini birlikte ve entelektüel uyarım ve bireysel ilgi özelliklerini de birlikte ve/veya birbirlerini ortaya çıkaracak şekilde gösterdiği düşünülmektedir. Oluşan bu iki boyut bu çalışmada yazında kapsadıkları boyutlardan yola çıkılarak “karizmatik motivasyon” ve “geliştiren ilgi” alt boyutları olarak adlandırılmışlardır.

Çalışmada dönüşümsel liderlik alt boyut sayısının yazından farklı olmasının altında yatan nedeni öncelikle liderlik kuramlarının temel aldığı bağlamlarla incelemek gerekmektedir. Liderliğin etkinliğini etkileyen önemli faktörlerden birisi kültürdür, çünkü liderlik aslında bir sosyalleşme sürecidir. Liderin etkisi, takipçilerinin gerçek ihtiyaçlarını ve değerlerini ne ölçüde anlayabildiğine bağlıdır. Liderlik kuramları araştırmacılar tarafından toplulukçuluktan ziyade bireyci olmak; özgecil olmaktan ziyade hedonistlik, görev yerine hakların vurgulanması; asketizm, din, gelenekler vb. yerine rasyonalite gibi sadece batı için geçerli varsayımlarla dolu zeminler üzerinde durması nedeniyle eleştirilmektedir (House & Aditya, 1997). Çapraz kültürel çalışmalar, bu varsayımların dünyanın tüm kültürleri tarafından paylaşılmadığını göstermiştir (Hofstede, 2001; Smith ve Peterson, 2002). ABD’de geliştirilmiş olan belirli bir liderlik tarzının son derece etkili olduğu görülse de diğer ülkelere bu şekilde taşındığı zaman, bunun potansiyelini sağlamadığı ve hatta bazen ters düştüğü ortaya

konulmuştur (Pillai vd., 1999, Smith ve Peterson, 2002). Batı ideolojilerine ve değer sistemine dayanan yönetim kuramlarının ve tekniklerinin eleştirel olmayan aktarımı, Türkiye ve benzeri kültürlerde örgütsel verimsizliğe ve etkisizliğe neden olma potansiyeli taşımaktadır. Ortaya konulmuş olan liderlik kuramları için Türkiye bağlamında gerekirse tekrar tanımlamaya olanak sağlayacak yaklaşımlar önem taşımaktadır. Bu yaklaşıma bağlı yapılacak çalışmaların bu kuramların işleyişinin içinde bulunduğumuz kültür ve şartlarda açıklanması ve etkinliğinin ölçülmesinde önemli rol oynayacaktır.

Nitekim Bass (1997), dönüşümsel liderliğin formülasyonunun belli oranda evrensel bir biçimde olmasına rağmen, bir liderin dönüşümsel olabilmesi için farklı kültürel bağlamlarda farklı şekillerde hareket etmesinin gerekebileceğini kabul etmiştir. Bunun nedeni, dönüşümsel liderliğin dört bileşeninin davranışta nasıl ortaya çıktığıyla ilgili kültürel farklılıklar olmasıdır. Buna örnek olarak, Ardichvili ve Gasparishvili (2001) tarafından yapılan araştırmada, dönüşümsel liderliğin, dört eski SSCB ülkesinde en yaygın liderlik tarzı olmasına rağmen, takipçilerin performansını arttırmada bireyselleştirilmiş ilgi ve karizmanın çok az etkili olduğu bildirilmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki aşamalarında dönüşümsel liderliğe ait alt boyutlar keşifsel faktör analizinde ortaya çıkan bulgular ışığında iki alt boyut ile ele alınmıştır. Daha önce hipotezlerde araştırma konusu edilen dönüşümsel liderliğe ait alt boyutlar bu çalışmadaki kavramlar arası etkileşimlerin ortaya konması aşamasında, “karizmatik motivasyon” (karizma ve ilham veren motivasyon alt boyutlarını içerir) ve “geliştiren ilgi” (entelektüel uyarım ve bireysel ilgi alt boyutlarını içerir) olarak 2 alt boyutta tanımlanmıştır.

Ortaya çıkan bu faktör yapısı içerisinde dönüşümsel liderliğe ait iki alt boyut için güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Toplam 13 ifadeden oluşan karizmatik motivasyon alt boyutu analiz edildiğinde elde edilen Cronbach α değeri 0,958 olmuştur. İfade sayısı 11 olan geliştirilen ilgi alt boyutunun güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach α değeri ise 0,953 olarak kaydedilmiştir.

Tablo 14

Dönüşümsel Liderlik Anketi Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Gİ	KM
DL-3.5. Yöneticim, astlarının entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.	,784	
DL-4.3. Yöneticim, astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.	,783	
DL-4.5. Yöneticim, astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.	,766	
DL-3.4. Yöneticim, çalışanların çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar.	,755	
DL-3.6. Yöneticim, astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirir.	,753	
DL-4.4. Yöneticim, astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.	,739	
DL-4.1. Yöneticim, astlarını bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.	,727	
DL-3.3. Yöneticim, astlarını kuruluğu ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik eder.	,679	
DL-4.2. Yöneticim, astlarının bireysel farklılıklarını dikkate alır.	,670	
DL-3.2. Yöneticim, astlarını alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirir.	,664	
DL-3.1. Yöneticim, işlerin şu an yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında çalışanların yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar.	,630	
DL-1.4. Yöneticimin direktifleri saygıyla karşılanır.	,791	
DL-2.6. Yöneticimin çalışanlara ilham verme becerileri yüksektir.	,733	
DL-1.7. Astları yöneticimle çalışmaktan gurur duyar.	,712	
DL-1.3. Yöneticim, verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.	,707	
DL-2.2. Yöneticim, çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.	,706	
DL-1.6. Yöneticim, yönetici olarak astları için bir modeldir.	,698	
DL-1.2. Yöneticim, çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.	,697	
DL-2.3. Yöneticimin oluşturduğu vizyon astları tarafından inançla takip edilir.	,682	
DL-1.5. Yöneticimin, astlarını yönlendirmede konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özellikleri de etkilidir.	,649	
DL-2.5. Yöneticim, çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilir.	,638	
DL-1.1. Yöneticim, kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşur.	,597	
DL-2.1. Yöneticim, çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.	,594	
DL-2.4. Yöneticim sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.	,586	

5.3.2. Örgütsel Güven Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Ankette yer alan örgütsel güven ölçeği üzerine yapılan keşifsel faktör analizinde KMO değeri 0,978 olarak bulunmuş ve örneklemin faktör analizine yeterliliği doğrulanmıştır. Yine aynı ölçeğe ait Barlett Küresellik Testi değeri 4717,909 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değer 0,000 anlamlılık derecesinde olduğu görülmüş olup, analiz sonucunda çıkacak olan faktörlerin istatistiksel olarak anlamlı olacağı tespit edilmiştir. Açıklanmış değerleri içeren tablo aşağıda sunulmuştur:

Tablo 15

Örgütsel Güven Ölçeğinin KMO-Barlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,931
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Chi-Kare	4717,909
	Serbestlik Derecesi	66
	p Değeri	0,000

Analiz sonucunda elde edilen açıklanan varyans ve oluşan faktör sayısı incelendiğinde, toplam açıklanan varyansın %73,65 olduğu ve bu varyansın 2 faktörden meydana geldiği görülmüştür. Bileşenlerden ilkinin açıkladığı varyans %47,04, ikincisinin ise %26,61'dir.

Tablo 16

Örgütsel Güven Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyansı

Bileşen	Kare Yüklemelerin Ekstrasyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Dönme Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7,198	59,982	59,982	5,645	47,044	47,044
2	1,641	13,671	73,654	3,193	26,610	73,654

Çıkan boyut sayısında olduğu gibi ifadelerin boyutlara dağılımı da yazınaparalel olarak gerçekleşmiştir. Toplam oniki ifadeden sekizi yazında tanımlanmış ve ölçekte ayırt edilmiş olan “yöneticiye güven” alt boyutunu temsil etmektedir. Geriye kalan dört ifade de yine yazında öngörüldüğü üzere “örgüte güven” ifadelerinden oluşmaktadır. İfadeler ve faktör yük ve dağılımları Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

Örgütsel Güven Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Lidere Güven	Örgüte Güven
OG-1.5. Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına dair güvenim...	,867	
OG-1.8. Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına dair inancım...	,844	
OG-1.4. Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna dair güvenim...	,840	
OG-1.2. Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine dair güvenim...	,836	
OG-1.1. Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim...	,829	
OG-1.7. Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına dair inancım...	,788	
OG-1.6. Yöneticimin bana bir şey söylediğinde, söylediklerinin doğruluğuna dair güvenim...	,757	
OG-1.3. Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine dair güvenim...	,748	
OG-2.4. Çalıştığım kurumda birbirimize bağlılık düzeyimiz...		,880
OG-2.3. Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi...		,853
OG-2.2. Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi...		,789
OG-2.1. Çalıştığım kurumun bana adil davranacağına dair inancım...		,738

5.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Çalışmada yer verilen keşifsel faktör analizlerinin sonuncusu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği üzerinde uygulanmıştır. Analiz sonucunda 0,930 KMO değeri ile örneklemin faktör analizi yapılması için uygun olduğu çıkmıştır. Aynı şekilde 4120,150'lik Barlett Küresellik Testi değeri ve buna bağlı 0,000 anlam derecesi ile oluşan faktörlerin istatistiksel olarak anlamlı olacağı görülmüştür (Tablo 18).

Tablo 18

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin KMO-Barlet Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,930
	Yaklaşık Chi-Kare	4120,150
Bartlett Küresellik Testi	Serbestlik Derecesi	253
	p Değeri	0,000

Analiz sonucunda elde edilen açıklanan varyans tablosu incelendiğinde, açıklanan toplam varyansın %52,29 olduğu görülmektedir. 4 bileşenden oluşan toplam varyans sırasıyla %16,15, %16,07, %10,57 ve %9,50’lik değerlere sahiptir. Elde edilen varyans değerlerine dair rakamlar Tablo 19’da verilmiştir:

Tablo 19

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Kare Yüklemelerin Ekstrasyon Toplamları			Kare Yüklemelerin Dönme Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7,920	34,433	34,433	3,715	16,151	16,151
2	1,970	8,566	42,999	3,697	16,073	32,224
3	1,101	4,787	47,787	2,430	10,567	42,791
4	1,036	4,502	52,289	2,185	9,498	52,289

Döndürülmüş faktör matrisi tablosu (Tablo 20) incelendiğinde açıklanan toplam varyansı oluşturan bileşen sayısında olduğu gibi ifadelerin dağılımlarının da yazında tanımlanmış boyutlardan farklı olduğu tespit edilmiştir. Sadece yazında ortaya konmuş olan 5 örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutundan biri olan “centilmenlik” alt boyutuna ait ifadelerin (OVD3.1.-OVD3.4) bir arada ve farklı bir boyuttan ifade olmaksızın bulundukları tespit edilmiştir.

Tablo 20

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	F1	F2	F3	F4
OVD-5.4. Kurumumla ilgili duyuruları, mesajları ve diğer yazılı materyalleri takip eder ve okurum.	,736			
OVD-1.5. Zorunda olmasam da işe yeni başlayan çalışma arkadaşlarımla işe uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	,664			
OVD-2.4. Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile çalıştığım kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.	,650			
OVD-2.5. Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.	,636			
OVD-4.4. Diğer çalışanlarla çıkabilecek sorunları önlemeye yönelik adımlar atarım.	,598			
OVD-5.1. Çalıştığım kurumdaki değişiklikleri takip ederim.	,528			
OVD-2.3. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.	,413			
OVD-2.1. Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.		,732		
OVD-1.2. İş arkadaşlarıma yardımcı olmaya her zaman hazırım.		,702		
OVD-1.1. İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.		,682		
OVD-4.1. Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkartmaktan kaçınırım.		,618		
OVD-2.2. İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.		,591		
OVD-4.3. Diğer çalışanların hakkını ihlal etmem.		,516		
OVD-5.2. Zorunlu olmasa da önemli olan toplantılara katılırım.			,719	
OVD-5.3. Katılmam zorunlu olmadığı halde kurumumun imajına yararlı olacak faaliyetlere katılırım.			,656	
OVD-1.3. Herhangi bir sebepten işinin başında bulunamayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.			,510	
OVD-4.2. Davranışlarımla iş arkadaşlarımla üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum.			,503	
OVD-1.4. İşle ilgili sorunlar yaşayan iş arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.			,457	
OVD-4.5. Yaptıklarımın iş arkadaşlarıma olan etkisini göz önünde bulundururum.			,440	
OVD-3.3. İşe olumlu yönden bakmak yerine her zaman neyin yanlış olduğuna odaklanırım.				,731
OVD-3.2. Pireyi deve yapma eğilimindeyim.				,715
OVD-3.4. Kurumumun yaptığı işlerle ilgili her zaman bir hata bulurum.				,698
OVD-3.1. Önemsiz konular hakkında yakınlıkla çok vakit harcarım.				,671

5.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenerek, faktör yapılarının ortaya konması ve ölçek maddelerinin ayrıntılı olarak açıklanmasının ardından dönüşümsel liderlik ile alt boyutları ile örgütsel güven ve ÖVD arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 21’de araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 21

Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5
1. Dönüşümsel Liderlik	1				
2. DL Karizmatik Motivasyon	,974**	1			
3. DL Geliştiren İlgisi	,965**	,851**	1		
4. Örgütsel Güven	,800**	,778**	,773**	1	
5. ÖVD	,351**	,357**	,322**	,334**	1

** Korelasyon 0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablodan da görüleceği gibi modelimizde yer alan değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif değişik düzeylerde ilişki bulunmuştur.

5.5. Hipotezlerin Testi

H₁: Dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Dönüşümsel liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir (R: 0,351, R²: 0,123), dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde etkili olduğu görülmüştür (F: 67,900, p<0,05). Dönüşümsel liderlik, ÖVD değişiminin %12,3'ünü açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkeninin katsayısının (β : 0,179) anlamlılık testi de dönüşümsel liderliğin istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (p <0,05).

Tablo 22

Dönüşümsel Liderliğin ÖVD Üzerinde Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata		
1	,351	,123	,121	,40129		
Model		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p Değeri
1	Regresyon	10,934	1	10,934	67,900	,000
	Artık	77,780	483	,161		
	Toplam	88,714	484			
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p Değeri
1	(Sabit)	3,427	Std. Hata	Beta		
	Dönüşümsel Lid.	,179	,022	,351	43,874	,000
					8,240	,000

Yapılan analiz ortaya konmuş olan H₁ hipotezini doğrulamaktadır.

H_{1a}: DL karizma alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1b}: DL ilham veren motivasyon alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Yapılmış olan keşifsel faktör analizi sonucu dönüşümsel liderliğin alt boyutları olan karizma ve ilham veren motivasyon alt boyutları birleştirilerek “karizmatik motivasyon alt boyutu” olarak ele alınmıştır. Buna bağlı olarak iki alt boyuta ait ifadeler tek alt boyut altında birleştirilerek, elde edilen ortalamaları ile regresyon analiz yapılmıştır.

Analizden elde edilen bulgular karizmatik motivasyon ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (R: 0,357, R²: 0,127). ANOVA analizi de karizmatik motivasyonun ÖVD üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (F: 70,560, p<0,05). Karizmatik motivasyon ÖVD değişiminin %12,7’sini açıklamakta olup, β : 0,179 regresyon değeri ile istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu kabul edilmiştir (p<0,05). Tablo 23’de analiz sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 23.

DL Karizmatik Motivasyon Alt Boyutunun ÖVD Üzerinde Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	
1	,357	,127	,126	,40033	

Model		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p Değeri
1	Regresyon	11,308	1	11,308	70,560	,000
	Artık	77,406	4830	,160		
	Toplam	88,714	484			

		Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Katsayılar	t	p Değeri	
Model		β	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,421	,077		44,239	,000
	DL-Kariz. Mot.	,179	,021	,357	8,400	,000

Elde edilen sonuçlar H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerini doğrulamaktadır.

H_{1c}: DL entelektüel uyarım alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H_{1d}: DL bireysel ilgi alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Bu kısımda da yine keşifsel faktör analizi ışığında ortaya konan “geliştiren ilgi alt boyutu”nun ÖVD’yi etkileme derecesi incelenmiştir. Daha önce hipotezlerde ayrı ifade edilmiş entelektüel uyarım ve bireysel ilgi alt boyutları burada bütünsel olarak ele alınmıştır.

Regresyon analizi çıktıları DL geliştiren ilgi alt boyutu ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (R: 0,322, R²: 0,103). Bununla birlikte ANOVA sonuçları DL geliştiren ilgi boyutunun ÖVD için anlamlı bir değişken olduğunu tespit etmiştir (F: 55,702, p<0,05). Bu regresyonda geliştiren ilginin ÖVD’deki değişimi açıklama oranı %10,3, regresyon değeri ise β : 0,157 ve anlamlı olarak ortaya çıkmıştır (p<0,05).

Tablo 24

DL Geliştiren İlgi Alt Boyutunun ÖVD Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata
1	,322	,103	,102	,40581

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p Değeri
1					
Regresyon	9,173	1	9,173	55,702	,000
Artık	79,541	483	,165		
Toplam	88,714	484			

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Katsayılar	t	p Değeri
1		β	Beta		
	(Sabit)	3,511	,075	46,910	,000
	DL-Gel. İlgi	,157	,021	7,463	,000

Analiz sonuçları H_{1c} ve H_{1d} hipotezlerini doğrular niteliktedir.

Analizlere ait bulgular dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde etkisinin pozitif yönde anlamlı ancak zayıf olduğunu göstermektedir. Dönüşümsel liderlik davranışlarını

oluşturan ve çalışmada otaya konulmuş olan karizmatik motivasyon ve geliştiren ilgi alt boyutlarının da ÖVD üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve fakat zayıf bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Podsakoff ve diğerlerinin (1996) yaptıkları çalışmada ortaya koymuş olduğu gibi, bu çalışmada da dönüşümsel liderliğe ait her bir alt boyutun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu ve anlamlı etkileri bulunmaktadır.

Yazına baktığımızda farklı zamanlarda yapılmış çalışmalarda dönüşümsel liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşim ortaya konmuştur (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993; Schlechter & Engelbrecht, 2006; Wang vd., 2005; Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007). Türkiye’de yapılan çalışmalarda da dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu bildirilmiştir (Çetin vd., 2012; Can & Özer, 2011; Oğuz, 2011; Arslantaş & Pekdemir, 2007).

H₂: Dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Dönüşümsel liderliğin bu çalışma içinde örgütsel güven olan üzerine etkisi Tablo 25’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere yapılan regresyon analizi sonucunda ($R: 0,800$, $R^2: 0,640$) dönüşümsel liderlik ile örgütsel güven arasında oldukça anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ANOVA sonuçları da ($F: 857,242$, $P: 0,000$) dönüşümsel liderliğin örgütsel güveni etkileyen anlamlı bir değişken olduğunu göstermektedir. Dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerindeki değişimi açıklama oranı %64,0 ve regresyon değeri de anlamlı bulunmuştur ($\beta: 0,729$, $p<0,05$).

Analiz sonucunda elde edilen gerek değişimi açıklama oranı gerek regresyon değeri dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerinde oldukça güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 25

Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	
1	,800	,640	,639	,45934	

Model		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p Değeri
1	Regresyon	180,872	1	180,872	857,242	,000
	Artık	101,909	483	,211		
	Toplam	282,781	484			

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p Değeri
Model		β	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,063	,089		11,890	,000
	Dönüşümsel Lid.	,729	,025	,800	29,279	,000

Analiz sonuçları H₂ hipotezini doğrulamaktadır.

H_{2a}: DL Karizma alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2b}: DL ilham veren motivasyon alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Çalışmada dönüşümsel liderliğin 2 alt boyutundan ilki olarak tanımlanan karizmatik motivasyonun örgütsel güven üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 26'da sunulmaktadır.

Karizmatik motivasyonun örgütsel güven arasında R: 0,778 ve R²: 0,605 ile anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı zamanda karizmatik motivasyonun örgütsel güven üzerinde anlamlı bir değişken olduğu da ANOVA analizi sonuçlarında görülmektedir (F: 741,188, p: 0,000). Regresyon analizi, karizmatik motivasyonun örgütsel güvendeki değişimi %60,5 açıklama gücü olan etkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğunu da ortaya koymaktadır (β: 0,696, p>0,05).

Tablo 26

DL Karizmatik Motivasyon Alt Boyutunun Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	
1	,778	,605	,605	,48062	

	Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p Değeri
1	Regresyon	171,210	1	171,210	741,188	,000
	Artık	111,570	483	,231		
	Toplam	282,781	484			

		Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Katsayılar	t	p Değeri	
Model		β	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,152	,093		12,402	,000
	DL-Kariz. Mot.	,696	,026	,778	27,225	,000

Dönüşümsel liderlikte olduğu gibi, karizmatik motivasyon alt boyutunun da örgütsel güvenin güçlü ve etkili bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara bağlı olarak H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri doğrulanmaktadır.

H_{2c}: DL entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H_{2d}: DL bireysel ilgi alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Dönüşümsel liderliğin bir başka alt boyutu olarak ortaya konan geliştiren ilginin, örgütsel güven üzerindeki etkisi üzerine yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 27’de sunulmaktadır. Regresyon analizi çıktıları geliştiren ilgi ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (R: 0,733, R²: 0,598). Bununla birlikte ANOVA sonuçları geliştiren ilginin örgütsel güven için anlamlı bir yordayıcı olduğunu tespit etmiştir (F: 717,415, p: 0,000). Bu regresyonda geliştiren ilginin örgütsel güvendeki değişimi açıklama oranı %59,8, regresyon değeri ise (β : 0,674) anlamlı olarak ortaya çıkmıştır (p<0,05).

Tablo 27

DL Geliştiren İlgi Alt Boyutunun Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	
1	,773	,598	,597	,48535	

Model		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p Değeri
1	Regresyon	169,001	1	169,001	717,415	,000
	Artık	113,780	483	,236		
	Toplam	282,781	484			

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p Değeri
		β	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,284	,090		14,348	,000
	DL-Geliş. İlgi	,674	,025	,773	26,785	,000

Dönüşümsel liderliğin bireysel ilgi adı altında ortaya konan alt boyutu da örgütsel güven üzerinde diğer alt boyut olan karizmatik motivasyon kadar etkili bulunmuştur. Bunun sonucunda H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri kabul edilmiştir.

Liderlikte, güvenin takipçilerin davranışları üzerindeki etkisi önemli yönetim yayınlarında (Kouzes & Posner, 2008; Covey, 1990; Galford & Drapeau, 2003) ve bilimsel araştırma makalelerinde güçlü bir şekilde vurgulanmıştır (Mulder, van Dijk & De Cremer 2009; Colquitt vd., 2007). Bunun altında yatan etkileşim, güvenin bireysel ve örgütsel etkinliği sürdürmek için önemli olması gibi (McAllister, 1995), aynı zamanda ilişkilerin merkezinde yer alarak ve her bir tarafın diğerine olan davranışını doğrudan etkilemesinden (Robinson, 1996) kaynaklanmaktadır. Güvenin önemi sadece lider-takipçi ilişkisi için geçerli değildir. Lidere güvenen tüm astlar kendi iyi niyetlerinden faydalanılmayacağından emin oldukları için, liderin kararlarına uymaya istekli olurlar (Mayer vd., 1995). Bu çalışmada ele alınan güven ise hem lidere olan güveni hem de örgüte olan güveni kapsamaktadır. Böylece güven duygusunun örgütsel güven adıyla kurumsal düzeyde değerlendirilmesine olanak vermektedir.

Çalışmadaki analizler dönüşümsel liderlik davranışlarının takipçilerin örgütsel güvenlerini çok etkili bir şekilde arttırabileceğini işaret etmektedir. Bu liderlik

davranışının, liderlerin takipçilerinde örgütsel düzeyde güven oluşturmada ve liderleriyle güvene dayalı bir ilişki kurmalarında yüksek etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümsel liderliği oluşturan alt boyutların düzeyinde yapılan değerlendirmede ise, araştırmada saptanmış dönüşümsel liderliğin iki alt boyutunun da örgütsel güven üzerinde ayrı ayrı ve eşit derecede etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Kısaca dönüşümsel liderlerin, takipçileri üzerinde, hem karizmatik motivasyon alt boyutu ile hem de geliştiren ilgi alt boyutu ile örgütsel güveni inşa ettiği gözlemlenmektedir.

H₃: Örgütsel güvenin ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

Son olarak örgütsel güvenin ÖVD üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 28’de sunulmaktadır. Örgütsel güvenin, ÖVD’yi ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, örgütsel güven ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir (R: 0,334, R²: 0,112). Aynı zamanda örgütsel güvenin ÖVD’nin anlamlı bir yordayıcısı olduğu da görülmüştür (F: 60,841, p: 0,000). Örgütsel güven, ÖVD’deki değişimin %11,2’sini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkeninin katsayısının (β : 0,187) anlamlılık testi de ÖVD’nin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<0,05).

Tablo 28

Örgütgel Güvenin ÖVD Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	
1	,334	,112	,110	,40389	

Model		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	p Değeri
1	Regresyon	9,925	1	9,925	60,841	,000
	Artık	78,789	483	,163		
	Toplam	88,714	484			

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Katsayılar	t	p Değeri	
		β	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,377	,089		38,117	,000
	Örgütsel Güven	,187	,024	,334	7,800	,000

Bu sonuçlara göre örgütsel güvenin ÖVD üzerinde zayıf ama anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Ortaya konan bu etkiye bağlı olarak H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan ve çalışanların örgütlerine duydukları güvenin ÖVD sergileme eğilimlerine olumlu ve anlamlı etkisi, daha önce yapılmış olan çalışmalara (Yücel & Samancı, 2009; Liu vd., 2013; Hassani & Aghlmand, 2017) paralel olarak elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Deluga (1994) bildirmektedir ki, örgütsel vatandaşlık perspektifinden bakıldığında, örgüt üyelerinin ancak içinde bulundukları örgüte güvendikleri zaman, örgüt ve üstleri tarafından ortaya koydukları çabaları karşılığında geribildirim alacaklarına inandıkları için ÖVD gösterme konusunda daha yüksek bir performans göstermektedirler. Konovsky ve Pugh (1994) göstermiştir ki, yönetici ile olan ilişkideki güven de ÖVD sergilemede önemli bir faktördür. Yukl (2002), örgüt üyelerinin örgüt ve yöneticilerine tam olarak güvendikleri zaman kendileri için tanımlanmış görevleri (rol içi davranış) dışında, ekstra işler ve sorumluluklar (rol dışı davranış) alabileceklerini bildirmiştir. Bu nedenle örgütsel güven örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde önemli bir ölçüt olmaktadır. Aynı şekilde örgüt içindeki güven atmosferi de örgüt üyeleri tarafından ortaya konan örgütsel vatandaşlık davranışlarının sürdürülmesi için gösterilecek iradenin artırılmasında önem taşımaktadır (McAllister, 1995).

Yukarıda ayrıntıları sunulmuş olan basit doğrusal regresyon analizleri bir arada özetlenmiş olarak Tablo 29’da sunulmaktadır:

Tablo 29

Doğrusal Regresyon Analizleri Sonuçlarının Özet Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R ²	β	p
Dönüşümsel Liderlik	ÖVD	,123	,179	,000
DL-Karizmatik Motivasyon	ÖVD	,127	,179	,000
DL-Geliştiren İlgi	ÖVD	,103	,157	,000
Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Güven	,640	,729	,000
DL-Karizmatik Motivasyon	Örgütsel Güven	,605	,696	,000
DL-Geliştiren İlgi	Örgütsel Güven	,598	,674	,000
Örgütsel Güven	ÖVD	,112	,178	,000

Tablo 29’da sunulmuş olduğu gibi, yapılan analizler dönüşümsel liderlik ve tespit edilmiş olan iki alt boyutunun (karizmatik motivasyon ve geliştiren ilgi) örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güvenin anlamlı birer yordayıcısı olduklarını ortaya koymaktadır ($p<0,001$). Aynı zamanda, örgütsel güvenin de örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($p<0,001$). Tüm ilişkiler pozitif yönlüdür.

Bundan sonra yapılacak olan aracılık etkisi analizleri için gerekli olan kavramlar arasındaki anlamlı ilişki eksiksiz olarak oluşmuştur. Buraya kadar dönüşümsel liderlik, karizmatik motivasyon ve geliştiren ilginin örgütsel vatandaşlık davranışına olan toplam etkisi hesaplanmıştır. Bir sonraki aşamada bu üç kavramın örgütsel güven ile birlikte girdiği regresyon analizi sonuçlarına bağlı olarak toplam etki direk ve dolaylı etki olarak ayrıştırılacaktır. Yine sonraki aşamada dolaylı etkinin anlamlı olarak bulunması durumunda örgütsel güvenin aracılık etkisi ortaya konarak bu etkinin anlamlılığı ölçülecektir.

H₄: Örgütsel güven dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

Hipotezin testinde aracılık etkisinin ortaya konması amacıyla SPSS için geliştirilmiş Process yazılımı kullanılmıştır (Hayes, 2013). Yazılım, model üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkiyi hesaplayarak son aşamada aracılık etkisinin anlamlılığını da ölçümlemektedir. Önceki bölümlerde dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerine etkisi ve örgütsel güvene olan etkisi üzerine yapılan regresyon analizi anlamlı ve pozitif bulunmuştur. Dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerine olan etkisinde örgütsel güvenin aracılık testi sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur. Burada elde edilmiş sonuçlar Şekil 6’da modellenerek sunulmuştur.

Dönüşümsel liderlik ve örgütsel güvenin ÖVD üzerine etkisinin ortaya konması için birlikte girdikleri regresyon analizinde ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($R: 0,362$, $R^2: 0,131$). Yine bu iki kavramın ÖVD’nin anlamlı birer yordayıcısı oldukları da modele beraber dahil edildikleri regresyon analizinde ortaya çıkmıştır ($F: 36,411$, $p: 0,000$).

Tablo 30

Dönüşümsel Liderlik ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

R	R ²	OKH	F	sd1	sd2	p
0,362	0,131	0,160	36,411	2,000	482,000	0,000

	coeff	sh	t	P
Sabit	3,338	0,088	37,723	0,000
Örg. Güven	0,083	0,040	2,107	0,036
Dön. Liderlik	0,118	0,036	3,279	0,001

Direk Etki (c’)

Etki	SH	t	p
0,118	0,036	3,279	0,001

Dolaylı Etki (axb)

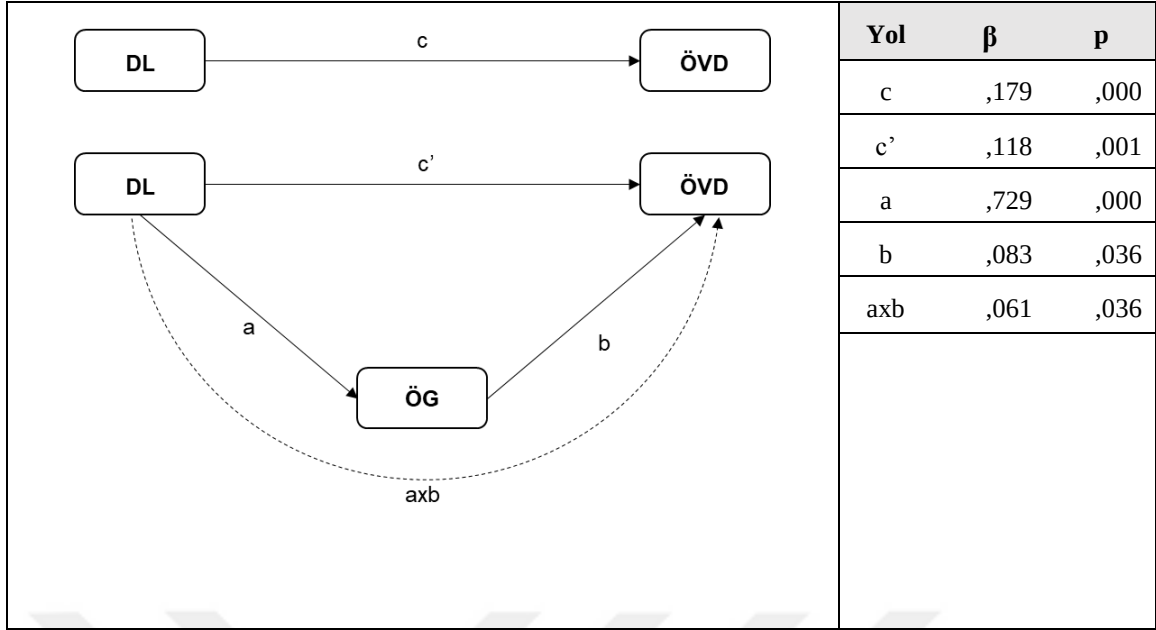
Etki	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Örg. Güven	0,061	0,047	-0,036	0,146

Aracılık Etkisi

Etki	sh	Z	p
0,061	0,029	2,1	0,036

Analizler sonucunda elde edilen veriler ışığında, dönüşümsel liderlik ile örgütsel güven, dönüşümsel liderlik ile ÖVD ve örgütsel güven ile ÖVD arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Bu durum dönüşümsel liderliğin ÖVD'ye olan etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü test etmeye uygun koşullar sağlamaktadır. İki bağımsız değişkenle ÖVD bağımlı değişkeni üzerinde yapılan regresyon analizi sonucunda dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde doğrudan etkisinin devam ettiği gözlenmiştir (c' yolu). Bununla birlikte dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerinde ve aynı zamanda örgütsel güvenin ÖVD üzerinde anlamlı etkisinin varlığı, örgütsel güvenin dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde etkisine dolaylı olarak etki ettiğine işaret etmektedir. Bu da dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerindeki kısmi bir aracılık etkisini tanımlamaktadır (axb yolu).

Gözlemlenen bu etkinin anlamlılık testi sonucu da (Z: 2,1, p<0,05) ortaya çıkan etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara dayanarak H₄ hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 6. Dönüşümsel Liderlik ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etki Şeması

H_{4a}: Örgütsel güven DL karizma alt boyutunun ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

H_{4b}: Örgütsel güven DL ilham veren motivasyon alt boyutunun ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

Yapılan keşifsel faktör analizinde dönüşümsel liderliğe ait elde edilen iki boyuttan biri olan karizmatik motivasyonun (DL-KM) ÖVD'ye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolüne dair test sonuçları bu bölümde değerlendirilecektir. Daha önceki bölümlerde karizmatik motivasyonun ÖVD'ye ve örgütsel güvene olan toplam etkisine dair bulgular regresyon analizleri ile sunulmuş olup, karizmatik motivasyonun her iki kavram üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu gösterilmiştir. Tablo 31'de Process yazılımına dönüşümsel liderliğin bağımsız değişken, ÖVD'nin bağımlı değişken ve son olarak örgütsel güvenin aracı (mediatör) olarak tanımlanarak yapılmış olan analiz sonuçları sunulmuştur.

Yapılan çoklu regresyonda da ilişki anlamlı çıkmaktadır (R: 0,368, R²: 0,136). DL karizmatik motivasyon ve örgütsel güvenin, ÖVD'nin anlamlı birer yordayıcısı oldukları, tek başlarında girdikleri regresyonda olduğu gibi, burada da görülmektedir (F: 37,808, p: 0,000). Yine bu iki kavramın ÖVD'nin anlamlı birer yordayıcısı oldukları da beraber girdikleri regresyonda da ortaya çıkmıştır (F: 37,808, p: 0,000).

Tablo 31

DL Karizmatik Motivasyon Alt Boyutu ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

R	R ²	OKH	F	s.d.1	s.d.2	p
0,368	0,136	0,159	37,808	2,000	482,000	0,000

	coeff	sh	t	p
Sabit	3,329	0,088	37,621	0,000
Örg. Güven	0,080	0,038	2,130	0,034
DL-KM	0,123	0,034	3,638	0,000

Direk Etki (c')

Etki	SH	t	p
0,123	0,034	3,638	0,000

Dolaylı Etki (axb)

Etki	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Örg. Güven	0,056	0,04	-0,032	0,127

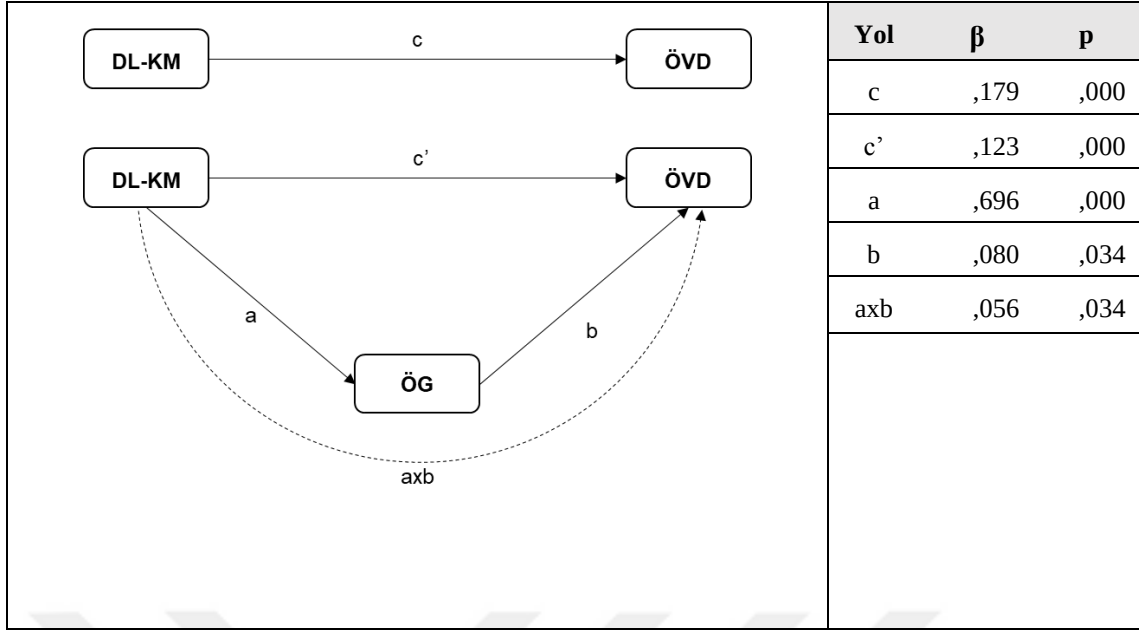
Aracılık Etkisi

Etki	sh	Z	p
0,056	0,026	2,123	0,034

Karizmatik motivasyon, örgütsel güven ile birlikte ÖVD bağımlı değişkeni için girdiği regresyon sonucunda (β : 0,123, p: 0,000), tek başına girmiş olduğu regresyona göre (β : 0,179, p: 0,000) etkisinde bir düşüş olmakla birlikte, ÖVD üzerindeki etki anlamlılığını istatistiksel olarak sürdürmüştür. Bu da karizmatik motivasyonun ÖVD üzerindeki doğrudan etkisini tanımlamaktadır (c' yolu).

Örgütsel güven ise ÖVD üzerinde zayıf bir etki göstermektedir (β : 0,080, P: 0,034). Bu durum karizmatik motivasyonun örgütsel güven aracılığı ile de dolaylı bir etki yaptığını ortaya koymaktadır. Bu etkinin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu görülmüş olup (β : 0,056, p: 0,034), H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri kabul edilmiştir.

DL karizmatik motivasyonun ÖVD'ye olan etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisine dair yapılmış analiz sonuçları Şekil 7'de şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 7. DL Karizmatik Motivasyon Alt Boyutu ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etki Şeması

H4c: Örgütsel güven DL entelektüel uyarım alt boyutunun, ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

H4d: Örgütsel güven değişkeni DL bireysel ilgi alt boyutunun, ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.

Aracılık etkisi analizlerinde son olarak ele alınacak olan bağımsız değişken dönüşümsel liderlike geliştiren ilgi alt boyutu (DL-Gİ) olacaktır. Bireysel ilgi keşifsel faktör analizinde dönüşümsel liderliğin bir alt boyutu olarak çıkmış ve yazındaki dönüşümsel liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım ve bireysel ilgiyi temsil eden ölçek ifadelerinden oluşmaktadır. Yine bu aşamada da Hayes tarafından geliştirilen Process yazılımına bağımsız değişken olarak geliştiren ilgi, bağımlı değişken olarak ÖVD ve aracı (mediatör) değişken olarak da örgütsel güven tanımlanarak analiz edilmiş olup, sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32’de görüldüğü üzere bireysel ilgi ve örgütsel güvenin ÖVD bağımlı değişkeni ile yapılan çoklu regresyon sonucu anlamlı bir ilişkiyi göstermektedir ((R: 0,349, R²: 0,122)).

Tablo 32

DL Geliştiren İlginin Alt Boyutu ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

R	R ²	OKH	F	sd1	sd2	p
0,349	0,122	0,162	33,404	2,000	482,000	0,000

	coeff	sh	t	p
Sabit	3,358	0,089	37,913	0,000
Örg. Güven	0,120	0,038	3,172	0,002
DL-Gİ	0,076	0,033	2,326	0,020

Direk Etki (c’)

Etki	SH	t	p
0,076	0,033	2,326	0,020

Dolaylı Etki (axb)

Etki	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
Örg. Güven	0,081	0,042	-0,007	0,158

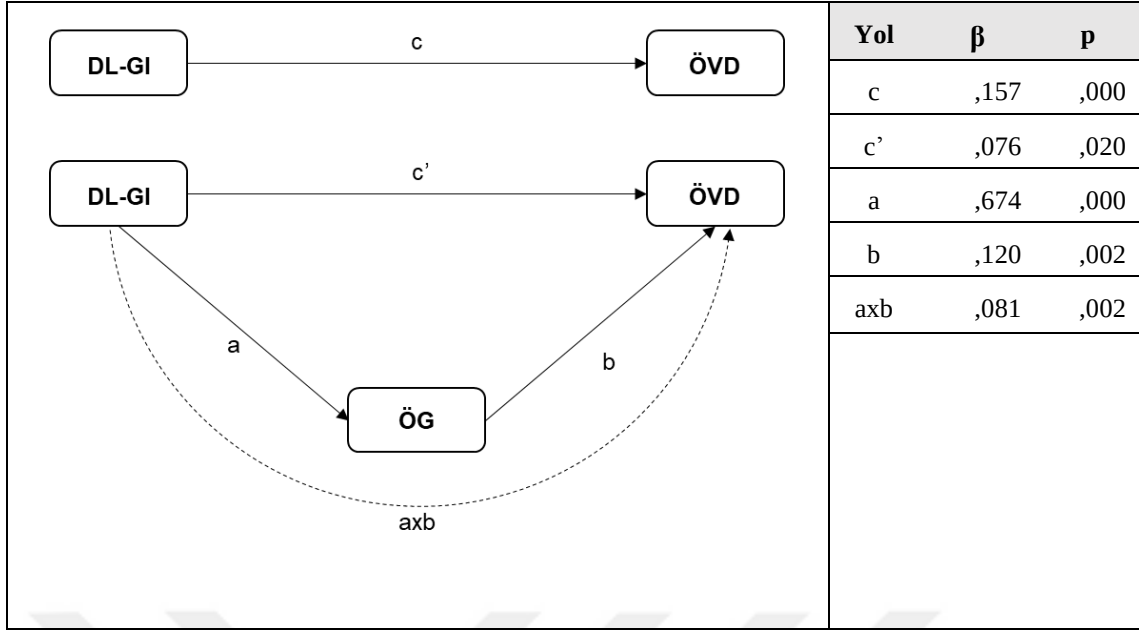
Aracılık Etkisi

Etki	sh	Z	p
0,081	0,026	3,148	0,002

Geliştiren ilginin örgütsel güven ile birlikte ÖVD bağımlı değişkeni için girmiş olduğu regresyon sonucunda (β : 0,076, p : 0,000), ÖVD üzerindeki etkisi tek başına girmiş olduğu regresyondaki etkisine (β : 0,157, p : 0,000) göre düşüş göstermiş olup, etkisinin ve etki anlamlılığının devam ettiği görülmektedir. Bu sonuç bireysel ilginin örgütsel güven aracısının olduğu durumda doğrudan etkisinin bulunmaya devam ettiğini ifade etmektedir.

Tablo 31’de örgütsel güvenin de ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir (β : 0,120, p : 0,002). Ortaya konan bu etki, geliştiren ilginin örgütsel güven üzerindeki etkisinin (β : 0,674, p : 0,000), örgütsel güven aracılığıyla dolaylı olarak ÖVD’ye geçmesini sağlamaktadır (β : 0,081, p : 0,002).

Geliştiren ilginin ÖVD üzerinde doğrudan etkisinin devam etmesi ve ortaya çıkan dolaylı etkinin de anlamlı olmasından dolayı, bireysel ilginin ÖVD üzerine etkisinde örgütsel güvenin kısmi olarak aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda H_{4c} ve H_{4d} hipotezleri kabul edilmiştir.



Şekil 8. DL Geliştiren İlgil Alt Boyutu ve ÖVD İlişkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Etki Şeması

Yukarıda sunulduğu gibi, analizlerin son bölümünde, örgütsel güvenin dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında bulunan pozitif ilişkideki aracılık rolü test edilmiştir. Dönüşümsel liderlik davranışları ile yapılan inceleme aynı zamanda araştırmada ortaya koyulmuş olan dönüşümsel liderliğe ait iki alt boyut olan karizmatik motivasyon ve geliştiren ilgi için de ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve bu boyutların da bağımsız olarak örgütsel güven aracılığı ile ÖVD'ye etkisi de incelenmiştir.

Çalışmanın örgütsel güvenin aracılık etkisi üzerine yapılan analizlerinin sonuçları aynı zamanda, daha önce güvenin bu iki kavram arasındaki aracılık etkisini inceleyen çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir (Podsakoff vd., 1990; Pillai vd., 1999; Jung & Avolio, 2000; MacKenzie vd., 2001; Connell vd., 2003, Nohe & Hertel, 2017). Örgütsel güven dönüşümsel liderliğin ÖVD'ye etkisinde kısmi olarak aracılık rolüne sahiptir.

Çalışmada elde edilmiş olan dönüşümsel liderliğe ait alt boyutlar karizmatik motivasyon ve geliştiren ilgi ile ÖVD arasındaki ilişkide de örgütsel güvenin aracılık rolüne bakıldığında, aynı türde aracılık etkisi bu ilişkilerde de görülmüştür. DL karizmatik motivasyon alt boyutunun ÖVD üzerindeki pozitif etkisine örgütsel güven kısmi olarak aracılık etmektedir. Aynı şekilde DL geliştiren ilgi alt boyutunun ÖVD üzerindeki pozitif etkisinde de örgütsel güven kısmi olarak aracılık etmektedir. İki boyut arasında çok yüksek bir fark olmamakla birlikte, DL karizmatik motivasyon

boyutu ile karşılaştırıldığında, örgütsel güven DL geliştiren ilgi boyutu için daha etkili bir kısmi aracı değişken olduğu görülmektedir.

Hipotezlerin testi başlığı altında yapılmış analizler ışığında, çalışmada ele alınmış tüm hipotezlere ait değerlendirmeleri içeren özet Tablo 33’de sunulmaktadır.



Tablo 33

Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H No	Hipotez	p	Sonuç
H ₁ :	<i>Dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.</i>	,000	Kabul
H _{1a} :	<i>DL karizma alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.</i>	,000	Kabul
H _{1b} :	<i>DL ilham veren motivasyon alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.</i>		
H _{1c} :	<i>DL entelektüel uyarım alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.</i>		
H _{1d} :	<i>DL bireysel ilgi alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.</i>	,000	Kabul
H ₂ :	<i>Dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.</i>	,000	Kabul
H _{2a} :	<i>DL Karizma alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.</i>	,000	Kabul
H _{2b} :	<i>DL ilham veren motivasyon alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.</i>		
H _{2c} :	<i>DL entelektüel uyarım alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.</i>		
H _{2d} :	<i>DL bireysel ilgi alt boyutunun örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.</i>	,000	Kabul
H ₃ :	<i>Örgütsel güvenin ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.</i>	,000	Kabul
H ₄ :	<i>Örgütsel güven dönüşümsel liderliğin ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.</i>	,036	Kısmi Kabul
H _{4a} :	<i>Örgütsel güven DL karizma alt boyutunun ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.</i>	,034	Kısmi Kabul
H _{4b} :	<i>Örgütsel güven DL ilham veren motivasyon alt boyutunun ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.</i>		
H _{4c} :	<i>Örgütsel güven DL entelektüel uyarım alt boyutunun, ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.</i>	,002	Kısmi Kabul
H _{4d} :	<i>Örgütsel güven değişkeni DL bireysel ilgi alt boyutunun, ÖVD üzerindeki etkisine aracılık eder.</i>		

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada temel olarak dönüşümsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin her bir alt boyutunun ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Ortaya konan bu hedef doğrultusunda, çalışmanın ilk bölümünde araştırma problemi ve buna bağlı olarak araştırmanın amacı ve önemi ortaya konulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın temel kavramlarına ilişkin kuramsal bilgiler sunulmuş ve bu kavramların birbirleri ile ilişkilerini açıklayan çalışmalarla birlikte araştırılacak hipotezler belirtilmiştir. Sonraki bölümde araştırmanın metodolojisi sunulmuş, kullanılacak olan materyaller ortaya konulmuş ve önerilen model test edilmiştir. Çalışmanın bu son bölümünde ise, araştırmanın bulguları tartışılacak, bu bulgular ışığında yazına yapılan katkılar ifade edilecek ve son olarak gelecek çalışmalar ve uygulayıcılar için önerilerde bulunulacaktır.

Bu çalışmada dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık rolü incelenmiştir. Çalışanların dönüşümsel liderlik algısının belirlenmesinde, geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış olan “Çok Faktörlü Liderlik Modeli” kullanılmıştır. Bu çalışmada “Çok Faktörlü Liderlik Modeli” içinde bulunan etkileşimsel liderlik ile dönüşümsel liderlik arasından, sadece ve özellikle dönüşümsel liderlik seçilerek çalışılmıştır. Dönüşümsel liderliğin ele alınmasının nedeni onu oluşturan alt boyutlarının günümüz örgütlerinde tanımlanan liderlik yetkinliklerinde daha fazla aranıyor olmasıdır.

Yazında dönüşümsel liderlik modeli ile ÖVD ilişkisi ele alınmış olup, bu iki kavram arasındaki etkileşimin varlığı vurgulanmaktadır. Aynı zamanda dönüşümsel liderliğin örgütsel güven ile ilişkisi ve örgütsel güvenin ÖVD ile ilişkisi de yazında bildirilmektedir. Bu bilgiler ışığında ve sosyal takas kuramı çerçevesinde zincirleme olarak dönüşümsel liderlik davranışının örgüt üyelerinde örgütsel güvene ve örgütsel güvenin de ÖVD’ye yol açacağı düşünülmüştür.

Kişilerarası güvenin, dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasındaki aracılık etkisi konusunda yazında kısıtlı sayıda da olsa çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte iki nokta tartışmaya ve çalışılmaya açık konular olarak dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki ortaya konan modelin farklı bağlamlarda çalışıp çalışmayacağıdır. Çünkü yazında farklı

bağlamlarda bu aracılık etkisinin bulunmadığı görülmüştür (Abu-Nasra, 2016). İkinci önemli nokta ise lidere güven ve örgüte güven boyutlarını birlikte içeren örgütsel güvenin dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasında aracılık etkisinin olup olmadığıdır. Bu etki ilk defa bu çalışmada incelendiği için elde edilen bulguların önem taşıdığı öngörülmektedir.

Çalışma analizleri üç kademedan oluşmuştur. İlk kademedeki dönüşümsel liderliğin araştırma bağlamı içerisinde alt boyutlarının tanımlanması gerçekleştirilmiştir. İkinci kademe tanımlanan bu alt boyutlar ile dönüşümsel liderliğin örgütsel güvene ve ÖVD'ye etkisinin, diğer taraftan da örgütsel güvenin ÖVD'ye etkisinin anlamlılığı test edilmiştir. Son olarak ise dönüşümsel liderlik ve belirlenen alt boyutlarının ÖVD'ye olan etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü incelenmiştir.

Bu tez çalışmasında araştırma modelinin test edilmesi için hedef kitle olarak Türkiye'deki ilaç sektörü seçilmiştir. Örneklem, bu sektörde farklı lokasyon, kademe ve bölümlerdeki görev alan beyaz yakalı personel arasından hipotezlerin test edilmesini sağlayacak sayıda alınmıştır.

6.1. Sonuçlar

6.1.1. Dönüşümsel Liderlik ve Alt Boyutları

Bu çalışmada da ortaya koyduğumuz üzere, dönüşümsel liderliğin alt boyutları Türkiye bağlamında gerçekleştirilen çalışmalarda yapılan keşifsel faktör analizinde ikiyeşerli olarak birleşerek orijinal yazında ifade edilmiş dört boyuttan iki boyuta inebilmektedir (Erturgut, 2007; Demir & Okan, 2008). Bu farklılığın Türkiye bağlamında tartışılırken iki değişik nedenden olabileceği düşünülebilir.

İlki, kullanılan ölçekteki ifadelerin örneklem üzerinde yarattığı algının, kuramda ortaya konulmuş ve ölçülmeye çalışılan boyutlardan farklı olmasına dayandırılabilir. Çalışmalarda kullanılacak ölçeklerde sadece çevirinin orijinali ile bütünlüğü değil, ölçekte kullanılan ifadede ölçümlenmek istenen duygu ya da düşüncenin ölçüm yapılacak örneklem bağlamındaki karşılığına da denk gelmesi gereklidir. İkincisi ise farklı bağlamlardaki liderlerin dönüşümsel liderliğe ait davranışlarının ortaya çıkış şekillerinin ve/veya takipçilerinin bu konudaki algılarının farklılık gösterebileceğine dayandırılabilir.

Çalışmamızda dönüşümsel liderlik kuramına ait karizma boyutu ile ilham veren motivasyon boyutunun birleşerek “karizmatik motivasyon” boyutunu oluşturduğu

görülmektedir. Takipçilerin, liderlerinin karizmalarından etkilenecek onları rol model olarak alırken, yine bu liderlerin davranışlarını ilham verici olarak atfetmeleri mümkün olabilmektedir. Bu durumun diğer bakış açısı da mümkündür; takipçi kendisine ilham vererek motive eden liderini karizmatik olarak atfedebilir. Aynı şekilde yine dönüşümsel liderlik kuramında entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutları çalışmamızda birleşerek “geliştiren ilgi” boyutu altında toplanmıştır. Burada da takipçisine doğru soru ve önerilerle mentorluk ya da koçluk yapan liderin bu uyarım sürecini takipçisi bireysel ilgilenme olarak değerlendirebilir.

Araştırmacılar, gelişmekte olan ülkelerin dönüşümsel liderliğin ortaya çıkışı için en elverişli yerler olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunun nedeninin, sadece dönüşümsel liderlerin benzersiz kültürel ihtiyaçları ve değişime yol açmanın görünüşte çelişen gereksinimlerini ele alabildikleri bildirilmiştir (Kanungo & Misra, 2004). Singh ve Bhandarker (1990: 344), dönüşümsel liderlerin değişim stratejisinin başarısının, liderlerin kendi örgütlerinde faaliyet gösteren kültürel karmaşıklıklara ve nüanslara olan duyarlılığına bağlı olduğunu bulmuşlardır.

Bu nedenle, dönüşümsel liderliğin genel tanımının küresel olarak uygulanabilir olmasına rağmen, etkin bir şekilde işleyebilmesinin kültürel koşullara bağlı olduğunu görmekteyiz. Sonuç olarak, kültür ve çevreye özgü liderlik kuramlarının daha iyi anlaşılmasına duyulan ihtiyaç konusunda artan farkındalık büyük önem taşımaktadır.

6.1.2. Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Bu çalışmadaki sonuçlar göstermektedir ki, örgüt içinde liderin üstlendiği rol ve astları için temsil ettiği faktörler örgütsel boyutta çalışanın güvenini önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanlar örgüt içindeki güveni ya da güvensizliği liderlerini de referans alarak geliştirmektedirler.

Dönüşümsel liderlerin takipçilerinin tutum, davranış ve performanslarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu süreçleri anlamak için önerilmiş kuramsal modeller bulunmaktadır (Bass 1985; Kark & Shamir 2002). Bu modellerde, dönüşüm statükoyu değiştirirken belirsizlik ve risk içeren bir süreç olduğu için, güven merkezi bir role oturtulmaktadır. Güven “risk gerektiren durumlarda bir başkasının sözleri, eylemleri ve kararları hakkında kendinden emin, olumlu beklentiler” olarak tanımlanmaktadır (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata & Rich 2012, s. 1). Güvenin insanların risk algılarını önemli ölçüde azalttığı (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) ve olumlu tutumlarını ve

istenen çalışma davranışlarını arttırdığı (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006) düşünülmektedir. Bu bağlamda dönüşümsel liderler takipçilerini risk ve belirsizlik içeren değişim süreçlerinden geçirirken ihtiyaç duydukları gücü geliştirdikleri güven duygusundan almaktadırlar. Bu liderlerin taşıdıkları özellikler takipçilerinde güven yaratmaktadır.

Dönüşümsel liderlik davranışları, liderlerin takipçileri ile güçlü duygusal bağlar geliştirmesini sağlamaktadır (Tarcın, 2013). Dönüşümsel liderlerin olumlu sonuçlara ulaşmasını sağlayan da takipçileri ile karşılıklı olarak ortaya koydukları ilgi ve özen alışverişi olmaktadır. Bu sosyal takas sonucunda ortaya gelişen duygusal güven takipçilerinde yapıcı davranış ve sonuçlar geliştirmektedir (Zhu, 2013).

Bu çalışmada da dönüşümsel liderliğin her boyutu ile sadece lidere olan güvende değil, içinde bulunulan kurum için daha bütünsel olan örgütsel güven üzerinde de olumlu ve güçlü bir etkisi olduğu ortaya konmaktadır. Dönüşümsel liderliğin örgütsel güven üzerinde böylesine bir etkisinin olması, örgütsel güven kavramı öncüllüğünde oluşabilecek farklı çıktılar için de büyük değer taşımaktadır. Liderleri aracılığıyla hem kişiler arası hem de içinde bulundukları örgüt ile güvene dayalı ilişki kuran astlar, istenen örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. Dönüşümsel liderler de varmak istedikleri ya da almak istedikleri sonuçlara doğru ilerlerken, takipçileri üzerinde yarattıkları örgütsel güvenden büyük ölçüde faydalanmaktadırlar.

6.1.3. Dönüşümsel Liderlik ve ÖVD İlişkisi

Bu çalışma ortaya koymuştur ki, dönüşümsel liderlik davranışları tek başına ÖVD'ye pozitif yönde ve anlamlı katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, yine dönüşümsel liderliğin öncüllük ettiği ve ÖVD'yi etkileyen kavramların aracılıkları ya da düzenleyicilikleri sayesinde, dönüşümsel liderlik kavramının takipçilerde ÖVD ve benzeri prososyal davranışların geliştirilmesi için önemli bir liderlik davranışı modeli olduğu öngörülebilir.

Diğer taraftan dönüşümsel liderlik davranışının ÖVD'ye etki miktarının düşük çıkması, ÖVD'nin liderin kendisine değil, örgüte karşı sergilenen bir davranış olduğu noktasına dikkat çekmektedir. Gerek batı temelli gerekse doğu temelli çalışmalar göstermektedir ki, ÖVD mikro düzeydeki ilişki temelli sosyal takaslardan etkilendiği kadar, bu davranışlar üzerinde örgüt-çalışan ilişkisi de etkili olmaktadır (Bai, 2012). Bu noktadan hareketle ÖVD üzerinde liderlik davranışlarının ötesinde birçok farklı öncül

etkenin de rol aldığını ifade edebiliriz. Bu etkenler içinde liderin kontrolünde ya da yönlendirmesinde bulunan etkenlerin ne olduğunu ayırt edebilmek, ÖVD üzerindeki lider etkisini daha etkili bir şekilde ortaya koyabilmek için önem taşımaktadır.

Nitekim iş tatmini, örgütsel adalet (Organ, 1988, 1990), lider-üye etkileşimi (Çetin, 2012), adalet algısı ve duygusal bağlılık (Dilek, 2005) kavramları liderin etkili olduğu ve aynı zamanda da ÖVD üzerinde etkili olan kavramlardır. Liderin ÖVD üzerine olan etkisinde göz ardı edilmemesi gereken farklı bir nokta da liderin karakter özellikleri ve takipçilerinin kişilik özellikleri olarak değerlendirilmiştir. Karakterlerinde dürüstlük, alçakgönüllülük ve bağışlayıcılık özellikleri ön plana çıkan liderlerin takipçilerinde ÖVD'nin daha fazla görüldüğü ve takipçi kişilik özelliklerinden uyumluluk arttıkça bu tarz liderlerin etkisi de artmaktadır (Liborius, 2014). Tek başına takipçi özliderlik özelliklerinin artışı da ÖVD sergilemesinde pozitif ve anlamlı olarak etki sağlamaktadır (Mansor, 2013).

Kısaca, liderlerin rol model olmasının yanı sıra verdikleri ilham, teşvik ve ilginin doğrudan etkisi ile takipçilerinin örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla beklentilerin ötesinde daha fazla gayret ve süre harcadıkları düşünülmektedir.

6.1.4. Örgütsel Güven ve ÖVD İlişkisi

Çalışma sonucu da göstermektedir ki, çalışanların örgütlerine olan güvenleri ne kadar artarsa, görevlerinin yanı sıra örgüte fazladan katkı sağlayacak tutum ve davranışları o kadar fazla sergileyeceklerdir. Örgütlerine olan güveni yüksek çalışanlar, çeşitli örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye yönelik olarak, aktif olarak bazı ek işler ve/veya sorumluluklar üstlenme eğiliminde olacaklardır (Coyle-Shapiro, 2002).

Kısaca, bir örgüt sahip olduğu insan kaynaklarından görev tanımları ya da rolleri ötesinde katkı sağlayacak davranışlar beklerken, örgüt içinde oluşturulacak örgütsel güvenin çok önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle de örgütsel güveni artırılmasını sağlayacak uygulamalarla örgütsel performansın da olumlu şekilde gelişeceği beklenilebilir. Örgütlerin liderleri, sistemleri ve süreçleri vasıtasıyla üyelerinde örgütsel güvenlerini pekiştirecek uygulamalar, döngüsel olarak yine liderlerin, sistemlerin ve süreçlerin etkinliğini arttıracak çalışan davranışları olan örgütsel vatandaşlık davranışları ile karşılık bulacaktır.

6.1.5. Örgütsel Güvenin Dönüşümsel Liderlik ve ÖVD Arasındaki Rolü

Dönüşümsel liderlik davranışları ÖVD üzerinde örgütsel güven üzerinden dolaylı bir etki yaratmakta ve fakat eş zamanlı olarak ÖVD üzerinde direk etki de göstermektedir. Yani örgütsel güven, dönüşümsel liderliğin ÖVD'ye olan etkisinde kısmi olarak aracılık etmektedir.

Araştırmacılar dönüşümsel liderlik davranışının rol içi performans göstermede önemli olduğunu düşünmekle birlikte, bu liderlik davranışının ÖVD gibi rol dışı performans sağlanmasında daha da önemli olduğunu öne sürmektedirler (Podsakoff vd., 1996). Gerçekten de rol içi davranışlar daha somut hedefler belirlemeyi ve etkileşimsel liderliği daha iyi yansıtırken, ÖVD, takipçilerin plansız gönüllü aktivitelerini de kapsayarak, genel hedefleri ya da vizyonu da aktaran dönüşümsel liderlik davranışlarına karşı daha duyarlı olabilir. Dönüşümsel liderlik ile ÖVD arasındaki etkileşim dönüşümsel liderliği oluşturan boyutlar ile direk sağlanabilmekle birlikte, bu çalışmada da ortaya konulduğu gibi aracılık eden kavramlarla da dolaylı olarak oluşmaktadır. Bu noktada ÖVD'nin öncülleri ve ortaya çıkış mekanizması önem kazanmaktadır.

ÖVD'ni ortaya konmasındaki genel dinamikleri ve dönüşümsel liderlik davranışının ÖVD ile ilişkilli olmasını en iyi şekilde ortaya koyabilecek kuram sosyal takas kuramıdır. Blau (1964)'nın bu konuda ekonomik ve sosyal takas ilkeleri arasındaki farkları net bir şekilde ortaya koymaktadır. Ekonomik takas somut kaynakların koşulların net olarak ortaya konulduğu şekilde değişimini içerdiği için sözleşmeseldir. Bununla birlikte sosyal takas belli belirsiz yükümlülüklerle ilgilidir ve daha az somut kaynakların değişimini içerir. Sosyal paylaşım ilişkileri ise, sadakat ve güven ile karakterize edilmektedir ve tarafların karşılıklılık normunu takip ettikleri sürece zamanla gelişmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Rousseau ve Parks (1993) tarafından ortaya konan işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler arasındaki farklar da ekonomik ve sosyal takaslarla aynı özellikleri taşımaktadır. Sözleşmeler bir şeyi yapma ya da yapmama zorunluluğu ve sürekliliği oluşturan sözleşmeler olarak tanımlanır. Sürekliliğin bir ucunda, “her bir tarafın diğerinin hayatında ve faaliyetlerinde sınırlı katılımı ile kısa vadeli para kazanılabilir anlaşmalar” olan işlem sözleşmeleri vardır (Rousseau ve Parks, 1993). Sürekliliğin diğer ucunda, genellikle açık uçlu, uzun süreli sözleşmeler olan ve sosyo-duygusal unsurların değişimini içeren ilişkisel sözleşmeler vardır. Görüldüğü gibi, işlem

sözleşmeleri, ekonomik değiş-tokuş kavramına, ilişkisel sözleşmeler, sosyal takas kavramına paraleldir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Takipçilerine maddi kaynakların etkili bir şekilde takasını sunan ve ekonomik değişim ilişkilerine girme eğilimi yüksek olan etkileşimsel liderlerin aksine, dönüşümsel liderler daha yüksek düzeydeki içsel ihtiyaçlara odaklanmakta ve kısa vadeli çıkarları aşan amaçlara hizmet etmektedirler (Judge ve Piccolo, 2004). Dönüşümsel liderler bu ilişkisel süreçte takipçilerin olumlu davranışlarını ortaya çıkarmanın yanı sıra, takipçileriyle karşılıklı etkileşimli ilişkiler de kurmaktadır. Bu bakış açısına göre, takipçiler dönüşümsel liderleri ile bir sosyal takas ilişkisi kurabilir ve kendi davranışlarını ÖVD seviyesine taşıyarak karşılık verebilirler. Bu nosyona en iyi örnek dönüşümsel liderliği ilişkisel bir yapı olan güven ile ilişkilendiren çalışmalardır (Dirks & Ferrin, 2002).

Liderlerine güvenen çalışanların ÖVD gösterme olasılığı daha yüksek olmaktadır. Bunun da ötesinde bu çalışmada görüldüğü üzere, liderler takipçilerinin örgüte güvenini de pekiştirerek, duyulan güvenin kurumsal boyuta taşınmasına etki etmektedirler. Böylelikle takipçiler sadece liderlerinin bulunduğu ya da etkilediği noktalarda değil, örgütsel sistemin tamamında risk veya inisiyatif olarak proaktif davranışlar göstereceklerdir. Liderlerinin takipçilerinin örgütsel güvenine katkısı azalmasıyla birlikte takipçiler, sadece liderleri ile ilişkilerinde değil, tüm sisteme karşı savunmacı davranışlar göstererek, tüm süreçlerde kaynaklarını kendilerini korumak için kullanacaklardır.

Çalışmamız, liderlerin takipçileri üzerinde ÖVD yaratmada büyük önem taşıdığını göstermektedir. Sonuçta, dönüşümsel liderlik davranışı gösteren liderlerin gerek direk gerekse örgütsel güven aracılığıyla takipçilerinin rolleri üzerinde davranış sergilemelerini sağladığı bilinmelidir. Örgütlerde insan kaynağı, rekabette fark yaratmak için en yüksek potansiyele sahip en önemli faktördür. Bu nedenle çalışanların göstereceği ÖVD, özellikle de örgütlerin geçtiği değişim süreçlerinin başarı ile uygulanması için temel araçlardan biri olarak kullanılmalıdır.

6.2. Öneriler

6.2.1. Araştırmacılara Öneriler

Başta kültürel olmak üzere farklı bağlamlarda yapılacak çalışmalarda dönüşümsel liderliğin takipçiler tarafından algılanmasına dair kuramsal bilgilere kuşku

ile yaklaşılmamasının (Bass, 1997) önemli olduğu düşünülmektedir. Bu konuda ortaya konabilecek farklı boyutlandırmalara açık olunması, dönüşümsel liderliğin özellikle alt boyut düzeyinde farklı kavramlarla etkileşiminin inceleneceği çalışmalarda daha güçlü sonuçlar sunabileceği öngörülmektedir.

Dönüşümsel liderlik kuramı, aracılık etkileri ile ilgili olarak kapsayıcı bir çerçeveden yoksun olduğu için eleştiri alan bir kuramdır (Van Knippenberg ve Sitkin, 2013). Bu çalışmada yapılmaya çalışıldığı gibi dönüşümsel liderliğin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine aracılık eden kavramların ortaya konması, bu liderlik davranışının etki mekanizmasının daha güçlü bir şekilde anlaşılmasına faydalı olabilir.

Bu çalışmada, daha önce yapılmış çalışmalarla da paralel olarak (Pillai vd., 1999), dönüşümsel liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkide bir aracı değişkenin etkisi sosyal takas kuramı çerçevesinde ele alınmıştır. Dönüşümsel liderliğe ait etki mekanizmaları ve bunların sonuçlarına dair yürütülecek çalışmalarda temel paradigma sosyal takas kuramı olarak kullanılabilir. Tek bir kuramsal çerçeveye daha fazla odaklanması, dönüşümsel liderliğin daha tutarlı bir araştırma alanı haline gelmesinde önemli bir adım olacaktır. Aynı zamanda, gelecekteki araştırmalar, takım düzeyinde ölçümlenecek dönüşümsel liderlik davranışlarının mekanizmalarını ve sonuçlarını daha fazla ayrıntılandırmak amacıyla sosyal takas kuramının kullanılması faydalı olabilir.

Liderlik yazınında güven kavramının çoğunlukla kişilerarası (lidere/yöneticiye güven) boyutta ele alındığı görülmektedir. Liderlerin içinde bulunduğu örgütün çalışanlarına karşı ilk ve en önemli temsilcisi olduğu bir gerçektir. Bu nedenle çalışmalarda kişilerarası güven kadar örgüte güven boyutunun da dahil edilerek, liderliğin örgütsel güvene olan katkılarının ölçülmesinin değerli sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmalarda güvenin örgütsel güven olarak, çok boyutlu ele alınması, özellikle ÖVD gibi örgüte karşı gösterilen davranışların yine örgüt düzeyindeki güven ile etkileşiminin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Bu düzeydeki güven, kişilerden bağımsız olarak çalışanın içinde bulunduğu örgüte güveni yansıtacağı için, yine kişilerden bağımsız işlemesi beklenen örgütsel sistem, süreç vb. kavramlar ile “güven” kavramının etkileşiminde daha etkin değerlendirmelere olanak verecektir.

Dönüşümsel liderlik davranışlarından, takipçinin ÖVD göstermesine giden süreçteki diğer örgütsel kavramların etkisini ele alacak yeni çalışmalar aradaki köprünün tam olarak ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Bu iki kavram arasındaki etkileşim sürecinin etkili bir şekilde ortaya konulmasında, ele alınacak diğer

kavramların hem aracılık hem de düzenleyicilik etkilerinin değerlendirilmesi de düşünülmelidir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular çalışmanın yapıldığı örneklemden elde edilen verilerle kısıtlı bulunmaktadır. Aynı modelde gerçekleştirilmiş bir çalışma da yazında bulunmamaktadır. Kuramsal açıdan açıklanmaya çalışılmış olsa da model deneysel olarak tekrarlanma ihtiyacı taşımaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların daha güçlü ve geniş anlamda geçerli olduğunun söylenebilmesi için araştırma modelinin farklı bağlamlarda araştırmacılar tarafında tekrar çalışılmasının büyük önemi bulunmaktadır.

6.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

Dönüşümsel liderlik davranışları takipçilerde hem temel görevlerinde beklenenden yüksek performans hem de ÖVD gibi rol ötesi ve örgüte katkı sağlayan ekstra davranışlar sergilenmesini sağlayabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin liderlerinin bu davranışları gösterecek şekilde gelişmelerine yönelik süreçler planlamaları etkili olacaktır. Özellikle lider gelişimi programlarında dönüşümsel liderlik davranışı kazanımına yönelik eğitimsel süreçlerde, bu liderlik davranışlarına ait dört ayrı boyutun da ayırt edilebilecek ve aynı zamanda bir arada kullanılabilecek şekilde tasarlanması ve eğitim sonrası izlenmesi önem taşımaktadır.

Örgüt içinde istenen kişisel çıktılar ötesinde beklenen örgütsel çıktılara ulaşabilmek için, güven duygusunun da sadece kişiler arası değil örgütsel düzeyde oluşmasının sağlanması önemli bir konu haline gelmiştir. Özellikle uzaktan yönetim, sanal organizasyonlar ve mobil çalışma yapısına sahip örgütlerin üyelerinin, genelde bir arada çalışma imkânı bulamayacakları için sadece lider ya da çalışma arkadaşlarına değil, aynı zamanda örgütü oluşturan politika, sistem ve süreçlere de güvenmesi, yani örgütün kendisine güvenmesi kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel güveni destekleyecek insan kaynakları uygulamaları başta olmak üzere, üst yönetim ile ilgili algı ve örgüte ait itibarı geliştirmeye yönelik sistematik ve devamlı değerlendirme ve iyileştirmelerin etkili olacağı düşünülmektedir. Buradaki püf noktası ise, tüm kademe ve fonksiyonlardaki söylem ile eylemlerin bütünsel ve bir olmasıdır.

Örgütsel güven oluştururken de öncelikli ve en önemli görev örgüt üyelerinin birinci yöneticilerine düşmektedir. Bu noktadan hareketle, gerek örgüt içi lider yetiştirirken ve seçerken gerek liderlik statüsündeki kişileri değerlendirirken bu başlık

öncelikli olarak dikkate alınmalıdır. Özellikle de örgütsel değişim dönemlerinde, örgütsel güveni tazeleyici ve güçlendirici lider faaliyetlerine kaynak ayrılmalıdır.

Sosyal takasın örgüt-üye ilişkilerinde çok önemli bir faaliyet olduğu bilinmelidir. Örgüt, sosyal takas sürecinde, üyelerinden alacağı karşılık ile maddi kazanç elde edebilirken, bunu sağlamak için harcayacağı maddi kaynak çok azdır ya da çoğunlukla maddi değildir. Çalışan, performansının başta yöneticileri olmak üzere örgütü tarafından görülmesi ve takdir edilmesi, uygun zamanda ve şekilde teşekkür edilmesi, değerlerine saygı gösterilmesi ve ihtiyaçlarına önem verilmesi gibi sosyal kazançlarının karşılığını vermek isteyecektir. Sosyal takasın gerçekleşmesi boyunca örgüt, çalışanından hedefinin ötesinde performans ve görevinin ötesinde fayda görecektir. Bu amaçla, örgütler ÖVD ve diğer prososyal davranışları ortaya çıkarabilecek ve koruyabilecek bir örgüt kültürü yaratmaya odaklanmalıdırlar. Burada da dikkat edilmesi gereken nokta, sosyal takasın “sahici” ve “samimi” özelliğini yitirmesi durumunda, “ekonomik” takasa doğru değişim gösterme olasılığıdır.

KAYNAKÇA

- Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(1), 1-27.
- Allen, T. D. & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. *Journal of applied psychology*, 83(2), 247-260.
- Altuntaş, S. & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186-194.
- Altuntaş, S. (2008). Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel Mesleki Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. *İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 392-404.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonioni, D. 2000. 360-degree feedback. *Industrial Management*, 42 (3): 6-10
- Ardichvili, A., & Gasparishvili, A. (2001). Socio-cultural values, internal work culture and leadership styles in four post-communist countries: Russia, Georgia, Kazakhstan and the Kyrgyz Republic. *International Journal of Cross cultural management*, 1(2), 227-242.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik Yönetim ve Organizasyon*. (Ed. Salih Güney). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arslantaş, C. C. & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Asencio, H., & Mujkic, E. (2016). Leadership behaviors and trust in leaders: Evidence from the US federal government. *Public Administration Quarterly*, 40(1), 156-179.

- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: turizm sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio B. J., Gibbons T. C. 1988. Developing transformational leaders: A life span approach. In Conger J. A. Kanungo R. N. (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*: 276–308. San Francisco: Jossey-Bass.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *International leadership symposia series. Emerging leadership vistas* (29-49). Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J. (1994). The "natural" leader: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Aydın, Y. (2015). Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: Bursa serbest bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi. Adana, Çukurova Üniversitesi SBE*.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions Of The Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barr, S. H., & Pawar, B. S. (1995). Organizational citizenship behavior: domain specifications for three middle range theories. In Academy of Management Proceedings (Vol. 1995, No. 1, pp. 302-306). *Academy of Management*.

- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 82-102.
- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2006). Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: kamu'da bir araştırma. *Ege Academic Review*, 6(2), 15-23.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1990b). Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications, 3e éd.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. (1997a). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1997b). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and education impact. Newjersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1999). Current developments in transformational leadership: Research and applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(1), 5.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire for research*. Palo Alto, CA: Mind Garden, Inc
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.

- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bateman, T. S. & Snell, S. (2002). *Management: Competing in the New Era*. New York: McGraw Hill-Irwin Professional Publishing.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956.
- Bigley, G. A. & Pearce J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.
- Bijlsma, K. & Koopman, P. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. & İşcan, Ö. F. (2003). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. 11. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs 2003.
- Black, J. S., & Porter, L. W. (2000). *Management: Meeting New challenges*. Prentice Hall.
- Blake, R. R., & Jane, S. (1964). Mouton, The Managerial Grid. *Houston: Gulf Publishing Co.*
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). Presidential (grid) styles. *Training and Development Journal*, 39(3), 30-34.
- Blanchard, K. (2008). Situational Leadership-Adjust your style to suit the development level. *Leadership Excellence*, 25(5), 19.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). The one minute manager. New York: William Morrow and Company. *Inc*, 34, 44-59.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life, New York: Wiley.
- Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.

- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 740-748.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 733-753.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance, 10*(2), 99-109.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Chapter in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (71-98). San Francisco: Jossey-Bass
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science, 13*(6), 238-241.
- Borman, W. C., White, L. A. & Dorsey, D. W. (1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 168-177.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly, 238-263*.
- Braun, S., Peusb, C., Weisweilera, S. & Freya, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 270–283
- Brief, A. P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review, 11*(4), 710-725.
- Brittle, M. E. (2006). The importance of trust and fairness constructs during a major organizational change effort. *Doktora Tezi, The University Of Minnesota*.
- Browning, P. (2014). “Why trust the head? Key practices for transformational school leaders to build a purposeful relationship of trust”. *International Journal of Leadership in Education, 17*(4), 388-409.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications, London.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly, 18*(6), 606-632.

- Burns, J. M. (1979). Two Excerpts from Leadership. *Educational Leadership*, 36(6), 380- 400
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Bussing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 36-42.
- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, 17(3), 643-663.
- Butler Jr, J. K., Cantrell, R. S. & Flick, R. J. (1999). Transformation leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal*, 17(1), 13.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Callaway, P. L. (2006). Relationship between organizational trust and job satisfaction: An analysis in the United States federal work force. *Doktora Tezi, Capella University*.
- Can, N., & Özer, S. (2011). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir İli Örneği). *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Can, S. (2002). Resmî & özel okullardaki okul yöneticileri ve beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik davranışı yönünden karşılaştırılması. *Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Cartwright, D. and Zander, A. (1960). *Group Dynamics: Research and Theory*. 2nd Edition, Harper & Row, Evanston.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T. & Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 68-84.
- Caza, A., & Jackson, B. (2011). Authentic leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 352-364.

- Celani, A., Deutsch-Salamon, S. & Singh, P. (2008). In justice we trust: A model of the role of trust in the organization in applicant reactions to the selection process. *Human Resource Management Review*, 18(2), 63-76.
- Celep, C. & Yılmaztürk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.
- Cell, C. P. (1974). Charismatic heads of state: The social context. *Behavior Science Research*, 9(4), 255-305.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. & Manaktola, K. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of US and Indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 233-242.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140.
- Chien, M. H. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 428-431.
- Chien, M. H. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 428-431.
- Childers, W. H. (2009). Transformational leadership and its relationship to trust and behavioral integrity. Doktora Tezi, Saybrook University.
- Coad, A. F. & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Coleman, Jr, H. J. (1999). What enables self-organizing behavior in businesses. *Emergence*, 1(1), 33-48.
- Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & 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.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo, *The Jossey-Bass management series. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 78-97). San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. California Sage Publications.
- Connell, J., Ferres, N. & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569-587.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32(5), 605-622.
- Covey, S. (1990). *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Cox, S., Jones, B., & Collinson, D. (2006). Trust relations in high-reliability organizations. *Risk analysis*, 26(5), 1123-1138.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International*

- Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 927-946.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cunningham, J. B., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work complementary constructs in satisfaction and performance. *Human relations*, 53(12), 1575-1591.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Birinci Basım, Nobel Basımevi, Ankara.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500.
- Çubukçu, K. & Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Dabke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Business Perspectives & Research*, 4(1), 27-40.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Daley, D. M. & Pope, S. E. (2004). Perceptions of supervisory, middle managerial, and top managerial trust: The role of job satisfaction in organizational leadership. *State and Local Government Review*, 36(2), 130-139.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.
- Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- Day, A. L. & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group

- citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443-1458.
- Dayan, M., Di Benedetto, C. A. & Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences. *R&D Management*, 39(1), 21-37.
- De Lima Rua, M., Martins, O. M., Araújo, C. & Manuel, J. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?. *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 43-62.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624.
- DeGroot, T. & Brownlee, A. L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior–department effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, 59(10), 1116-1123.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Demir, H. & Okan, T. (2008). Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, 19(61), 72-90.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Dessler, G., Starke, F. A. & Cyr, D. J. (2001). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring Trust Inside Organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588.

- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership, 15*(4), 387.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611-628.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. *Journal of Management, 35*(1), 136-157.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science, 12*(4), 450-467.
- Diskul, P. (2001). Toward effective self-managing work teams: the relationship between perceived leadership styles and self-managing work teams' characteristics. Yayınlanmış Doktora Tezi. Virginia Commonwealth University.
- Doğan, S. (2001). Liderlik mi? yöneticilik mi? geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, 15*(3), 43-47).
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Dubrin, A. J., (1998), *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*, All India Publishers and Distributors Regd. Chennai.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management, 38*(6), 1715-1759.
- Durdağ, M. & Naktiyok, A. (2011). Psikolojik taciz algısının örgütsel güven üzerindeki rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, 1*(2), 5-37.
- Duru, E. (2002). Öğretmen adaylarında kişi-durum yaklaşımı bağlamında yardım etme davranışı eğilimi, empati ve düşünme stilleri ilişkisi ve bu değişkenlerin bazı psikososyal değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İzmir.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal, 45*(4), 735-744.

- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 57(1), 61-94.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Ellis, K. & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398.
- Engelbrecht, A. S., & Schlechter, A. F. (2006). The relationship between transformational leadership, meaning and organisational citizenship behaviour. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 15(4), 2-16.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven. *Sosyal bilimlerde güven. Ankara: Vadi Yayınları*.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Genişletilmiş 5. Baskı, Yayın no: 1067. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Ergeneli, A., Arı, G. S. & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60(1), 41-49.
- Erturgut, R. (2007). Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki: ulusal kalite ödülü almış olan kamu örgütlerinde bir araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. *Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE*.
- Eskew, D. E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 185-194.
- Evans, M. G. (1970). Leadership and motivation: A core concept. *Academy of Management Journal*, 13(1), 91-102.
- Evans, M. G. (1996). RJ House's "A path-goal theory of leader effectiveness". *The Leadership Quarterly*, 7(3), 305-309.

- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. Greenwood Publishing Group.
- Fairholm, G. W. (1998). Leadership as an exercise in virtual reality. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 187-193.
- Fard, H. D., Rajabzadeh, A. & Hasiri, A. (2010). Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25, 29-43.
- Farh, J. L., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*. (16), 705-721.
- Farrell, J. B., Flood, P. C., Mac Curtain, S. & Hannigan, A. (2005). CEO Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information¹. *Irish Journal of Management*, 26(1), 22.
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.
- Ferres N, Connell J. & Travaglione A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology* 19(6), 608–622.
- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill
- Fiedler, F. E. (1969). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology* Volume 1 (4th ed.). New York: Academic Press Inc.
- Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology*, 44(1), 5-28.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- Fiedler, F. E. (2006). The Contingency model: H Theory of Leadership Effectiveness. *Small Groups: Key Readings*, 369.
- Flores, A. A. (2009). Principal influence and faculty trust: An analysis of teacher perceptions in Texas middle schools. Doktora Tezi. *The University of Texas at San Antonio*.
- Folger, R. (1993). Justice, motivation, and performance beyond role requirements. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 239-248.

- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115.
- Gabarro, J. (1978). The Development of Trust, Influence and Expectations in AG Athos & JJ Gabarro (Eds.), *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships* (290-303).
- Galford, R. M., & Drapeau, A. S. (2003). *The trusted leader*. Simon and Schuster.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust?. In: Gambetta, D. (ed.), *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations*, Oxford: Basil Blackwell, 213-237.
- Ganesan, S. & Hess, R. (1997). Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439-448.
- Gaspar, S. (1992). Transformational Leadership: An Integrative Review of the Literature, Doktora Tezi, Western Michigan University. *Dissertation Abstracts International*, 53, 2619.
- Geier, J. G. (1967). A trait approach to the study of leadership in small groups. *Journal of communication*, 17(4), 316-323.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Ghiselli, E. E. (1963). The validity of management traits in relation to occupational level. *Personnel Psychology*, 16(2), 109-113.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. New York ; Dubuque, IA: McGraw-Hill.
- Gillespie N. & Mann L. (2000). The building blocks of trust: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders. Paper presented at the 2000 Academy of Management Conference, Toronto.

- Gilstrap, J. B., & Collins, B. J. (2012). The importance of being trustworthy: Trust as a mediator of the relationship between leader behaviors and employee job satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 152-163.
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B. & Nichols, T. (2011). Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 409-425.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of management review*, 8(2), 285-291.
- Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied psychology*, 63(2), 206.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 109-131.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Graham, J. W. (1991b). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Graham, J. W. (2000). Promoting civic virtue organizational citizenship behaviour: contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy. *Human Resource Management Review*, 10(1), 61-77.
- Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 255.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). *Behavior in Organizations*, 6th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Greenberg, J. (1993). Justice and organizational citizenship: A commentary on the state of the science. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 249-256.
- Greenleaf, R. K. (1970). The Servant as Leader Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1-37.
- Gronn, P. (1997). Leading for learning: Organizational transformation and the formation of leaders. *Journal of Management Development*, 16(4), 274-283.
- Guay, R. P., & Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 851-862.

- Guerrero, S. & Herrbach, O. (2009). The Impact of Development and Information Sharing Practices On Employee Retention-Related Attitudes: Exploring The Mediating Role of Organisational Trust. *Human Resource Management Journal*, 1-18.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(1), 48-75.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Hart, K.M., Capps, H.R., Cangemi, J.P. ve Caillouet, L.M. (1996). Exploring Organizational Trust and its Multiple Dimensions: A Case Study of General Motors. *Organization Development Journal*, Summer, 31-39.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hassani, M., & Aghlmand, S. (2017). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction. *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*, 5(2), 513-520.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695.
- Hayes, A. F. (2013). *An Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: Guilford Yayınları.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description and measurement. *Columbus: Business Research, Ohio State University*, 1-18.

- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hill, T. M. (2002). Job Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour. Yuksek Lisans Tezi. Saint Mary University. Nova Scotia.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management journal*, 50(6), 1385-1399.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.
- Hooijberg, R. & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models. An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, 33(4), 403-431.
- Hook, S. *The Hero in History* (New York: John Day, 1943). Trait studies have generated lists of characteristics believed to be associated with leadership. See F. Thrasher, *The Gang*, 304-13.
- Hosmer L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- House, R. J. & Podsakoff, P. M. (1994). *Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research*. J. Greenberg (Ed.). *Organizational Behavior: The State of The Science* (45-82). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspective and directions*. New York: Academic Press.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.

- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. *Contingency approaches to leadership*, 29, 55.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership* (No. TR-75-67). WASHINGTON UNIV SEATTLE DEPT OF PSYCHOLOGY.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 364-396.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations. *Organizational Dynamics*, 19(1), 40-55.
- Hoxha, A. (2015). Empowerment and Trust as Mediators of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Effectiveness. *European Journal of Economic & Political Studies*, 8(1), 43-60.
- Huang, X. V & Van de Vliert, E. (2006). Job formalization and cultural individualism as barriers to trust in management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(2), 221-242.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Hunt, J. G. & Schuler, R. S. (1976). Leader reward and sanctions: Behavior relations criteria in a large public utility. *Unpublished manuscript, Department of Administrative Sciences, Southern Illinois University at Carbondale*.
- Hwang, P. & Burgers, W. P. (1997). Properties of trust: An analytical view. *Organizational behavior and human decision processes*, 69(1), 67-73.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M. & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945.

- Indrayanto, A., Burgess, J. & Dayaram, K. (2014). A case study of transformational leadership and para-police performance in Indonesia. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(2), 373-388.
- Indvik, J. (1986, August). Path-goal theory of leadership: a meta-analysis. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1986, No. 1, pp. 189-192). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- İslamoğlu, G.; Birsell, M. & Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven. Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçlar)*. İstanbul: İnkılâp Yayınları.
- İşbaşı, J. Ö. (2000a). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 359-372.
- İşbaşı, J. Ö. (2000b). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalet İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya*.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. *Yayınlanmış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE*.
- Jermier, J. M. (1996). The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 311-316.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- Jones, L. B. (2001). *Jesus CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*. Hachette Books.
- Judge, T. A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The leadership quarterly*, 20(6), 855-875.
- Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35, 401-415.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 93-117.
- Kaneshiro, P. (2008). Analyzing the organizational justice, trust, and commitment relationship in a public organization. *Doktora Tezi. Northcentral University*.
- Kanungo, R. N., & Misra, S. A. S. I. (2004). Motivation, leadership, and human performance. *Psychology in India revisited: Developments in the Discipline*, 3, 309-341.
- Kao, R. H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*, 46(8), 1890-1914.
- Kark R., Shamir B. & Chen G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
- Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organisational performance Three serially mediating mechanisms. *Employee Relations*, 37(3), 329-353.
- Katrinli, A. E., Atabay, G. & Günay, G. (2006). Congruence of Family and Organizational Values in Relation to Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Human Values*, 12(1), 81-89.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Guneri, B. (2008). Leader–member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.

- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (2nd ed.) New York: Wiley & Sons.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kay, F. M. & Hagan, J. (2003). Building trust: Social capital, distributive justice, and loyalty to the firm. *Law & Social Inquiry*, 28(2), 483-519.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Istanbul: KalDer Yayınları.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18(3), 489-501.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-56.
- Kent, T. W., Crotts, J. C. & Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 221-229.
- Kidder, D. L. & Parks, J. M. (1993). The Good Soldier: Who Is S (he)?. In Academy of Management Proceedings (Vol. 1993, No. 1, pp. 363-367). *Academy of Management*.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
- Klimoski, R. J. & Hayes, N. J. (1980). Leader behavior and subordinate motivation. *Personnel Psychology*, 33(3), 543-555.
- Kling, A. S. (2004). Commitment to organizational change: Assessing the effects of identifying benefits to change and its relationship with organizational trust. *Doktora Tezi. Alliant International University, California School of Organizational Studies, Los Angeles*.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 17(3), 253-266.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.

- Koppang, A. F. (1998). Transformational and transactional leadership behaviors of administrators of performing and visual arts schools. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of North Dakota, Grand Forks, ND, USA.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1988). *The Leadership Practices Inventory*. San Diego, CA: Pfeiffer.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). *A leader's legacy*. John Wiley & Sons.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Kozlowski, S. W., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of applied psychology*, 74(4), 546.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648–657.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
- Lapierre, L. M. (2007). Supervisor Trustworthiness and Subordinates' Willingness to Provide Extra-Role Efforts. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(2), 272-297.
- Laschinger, H. K. S. & Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economics*, 23(1), 6.
- Lee, H. J. (2004). The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 623-639.
- Leli, L. (1999). The relationship between planning, transformational leadership and transactional management. *Doktora Tezi, University of Illinois at Chicago*.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human resource management review*, 8(3), 215-234.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.

- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of management*, 32(6), 991-1022.
- Li, P. P., Bai, Y. & Xi, Y. (2012). The contextual antecedents of organizational trust: a multidimensional cross-level analysis. *Management and Organization Review*, 8(2), 371-396.
- Lievens, F. & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 299-306.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
- Liu, C. M., Huang, C. J., Huang, K. P., & Chen, K. J. (2013). Psychological Contract Breach, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior of Hotel Industry In Taiwan. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5).
- Liu, J., Siu, O. & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Luhmann, N. (1979) *Trust and Power: Two Works*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Luthans, F., Rubach, M. J. & Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 24-44.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J., & Hong, S. (2001). Sample size in factor analysis: the role of model error. *Multivariate Behavioral Research*, 36(4), 611-637.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management & Marketing*, 12(4), 571-590.

- Mann, C. P. (1988), Transformational Leadership in the Executive Office. *Public Relations Quarterly*, 33(1), 19-23.
- Marrs, M. E. M. (2000). Antecedents and outcomes of verbal aggression in the workplace. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 61(2-A), 681.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Maxwell, C. J. (1999). *Liderlik Nitelikleri: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası*, çev: İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73
- Mino, C. E. (2002). Organizational trust, organizational cynicism and organizational commitment during a change initiative. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant International University, U.S.A.*
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis*. Trust in organizations: Frontiers of theory and research, 261.
- Mishra, A. (2014). ‘Trust and teamwork matter’: Community health workers' experiences in integrated service delivery in India. *Global public health*, 9(8), 960-974.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127-142.

- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6(3), 209-225.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mulder, L. B., van Dijk, E., & De Cremer, D. (2009). When sanctions that can be evaded still work: The role of trust in leaders. *Social Influence*, 4(2), 122-137.
- Nahum-Shani, I., & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 353-366.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership, Ltd.* Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: theory and practice*. Seventh edition. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Nübold, A., Dörr, S. L. & Maier, G. W. (2015). Considering the orphan: Personal identification and its relations with transformational leadership, trust, and performance in a three-path mediation model. *Leadership*, 11(2), 230-254.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Nyhan, R. C., Marlowe, H. A., (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157.
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özdaşlı, K., & Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 67-83.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özgür, E. (2003). Çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemleri ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.*
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa.
- Paige, G. D. (1977). *The scientific study of political leadership*. Free Pr.
- Paine, K.D. (2003). Guidelines for Measuring Trust in Organizations. *The Institute for Public Relations*. 1-13. http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf

- Paliszkiewicz, J. (2012). Managers' orientation on trust and organizational performance. *Jindal Journal of Business Research*, 1(2), 153-161.
- Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K., & Stringer, D. Y. (1995). A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes. In *10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL*.
- Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Penner, L. A., Midili, A. R. & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the Same. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Peretomode, V. F. (2012). *Theories of management: Implications for educational administration*. Benin City: Justice Jeco Publishing Global.
- Petersen, K. S. (2008). Collective efficacy and faculty trust: A study of social processes in schools. *Doktora Tezi. The University of Texas at San Antonio*.
- Pillai, R, Kohles, J. C., Bligh, M. C., Carsten, M. K., & Brodowsky, G. (2011). Leadership in "Confucian Asia": a three-country study of justice, trust, and transformational leadership. *Organization Management Journal*, 8(4), 242-259.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Pillai, R., Williams, E. A., Lowe, K. B. & Jung, D. I. (2003). Personality, transformational leadership, trust, and the 2000 US presidential vote. *The Leadership Quarterly*, 14(2), 161-192.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (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. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & 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., Todor, W. M., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of management journal*, 25(4), 810-821.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli*.
- Polychroniou, P. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management, An International Journal*, 15(7), 343-356.
- Posner, B. Z. & Kouzes, J. M. (1988). Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48(2), 483-496.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Reddin, W. J. (1967). 3-D Management style theory-typology based on task and relationships orientations. *Training and Development journal*, 21(4), 8-17.
- Reychav, I. & Sharkie, R. (2010). Trust: an antecedent to employee extra-role behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 227-247.

- Riggio, R. E. & Harvey, M. (2011). *Leadership Studies: The Dialogue of Disciplines*. UK, Edward Elgar Publishing.
- Ristig, K. (2009). The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust. *Management Research News*, 32(7), 659-669.
- Robinson S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, K. F. (2010). The relationship between employee organizational commitment and trust in high-technology organizations. Doktora Tezi. University of Alabama in Huntsville.
- Rotter, R. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sabel, C.F. (1993). Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. *American Psychologist*, Vol. 35, pp. 1-7.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology* 96(4), 863-871.
- Schnake, M., Dumler, M. P. & Cochran, D. S. (1993). The relationship between 'traditional' leadership, 'super' leadership, and organizational citizenship behavior. *Group Organization Management*, 18(3), 352-365.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 317-321.
- Schriesheim, C. A., Coglisier, C. C., & Neider, L. L. (1995). Is it "trustworthy"? A multiple-levels-of-analysis reexamination of an Ohio State leadership study, with implications for future research. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 111-145.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Schweper, C. H. & Good, D. J. (2013). Improving salespeople's trust in the organization, moral judgment and performance through transformational leadership. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 535-546.

- Seltzer, J. & Bass, B.M. (1987). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Annual meeting of the American Psychological Association, New York*.
- Semerciöz, F., Hassan, M. & Vansever, N. (2010). Antecedents and consequences of interpersonal trust: An empirical study. *Journal of US-China Public Administration*, 7(4), 73-85.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339
- Sgro, Joseph A.; Worchel, Philip; Pence, Earl C.; Orban, Joseph A. *Academy of Management Journal*. Mar1980, Vol. 23 Issue 1, p161-165. 5p.
- Shamir, B. & Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463-491.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47.
- Shamir, B. (1999). Taming charisma for better understanding and greater usefulness: A response to Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 555-562.
- Shamir, B., & Eilam-Shamir, G. (2018). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. In *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (pp. 51-76). Emerald Publishing Limited.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shiflett, S. (1981). Is There a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?. *Personnel Psychology*, 34(4), 765-769.
- Shockley-Zalabak, P. S. & Morreale, S. P. (2011). Building high-trust organizations. *Leader to Leader*, 2011(60), 39-45.

- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Sims, H. P. & Szilagyi, A. D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(3), 426-438.
- Singh, P., & Bhandarker, A. (1990). *Corporate success and transformational leadership*. New Age International.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of cross-cultural Psychology*, 33(2), 188-208.
- Snyder, N. H., & Graves, M. (1994). Leadership and vision. *Business Horizons*, 37(1), 1-7.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Song, J. H., Kim, H. M. & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, 37(7), 56-59.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*, New York: FreePress.
- Yönetim ve Ekonomi 19/2 (2012) 165, 177.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1951). *Leader Behavior: Its Description and Management*, Research Monograph.no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research).

- Szilagyi, A. D. (1980). Causal inferences between leader reward behaviour and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 53(3), 195-204.
- Şakar, A. N. (2010). Örgütsel Güven. *Editör Derya Ergun Özler). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. İstanbul: Ekin Yayın Evi*, 21-40.
- Tan, H. H. & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Tang, T. L. P. & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-550.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). *How to choose a leadership pattern* (pp. 3-12). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Tansky, J. W. (1993). Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207.
- Taşkın, F. & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. (3. Baskı). Ankara: Nobel.
- Todd, S. Y. (2004). A causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior. *Doktora Tezi, ProQuest Information & Learning*.
- Tokgöz, E. (2012). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi*.
- Trong Tuan, L. (2012). The linkages among leadership, trust, and business ethics. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 133-148.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.

- Turnipseed, D. (1996). Organization citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 42-47.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of business research*, 55(1), 1-15.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. *Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Tzafirir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Ünüvar, T. G. (2006). An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Unpublished Ph. D. dissertation, ODTU Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- van den Bos, W., van Dijk, E., & Crone, E. A. (2012). Learning whom to trust in repeated social interactions: a developmental perspective. *Group Processes & Intergroup Relations*, 15(2), 243-256.
- Van Dyne, L., Graham, J. G. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Van Zyl, E., & Lazenby, K. (2002). The relation between ethical behaviour and workstress amongst a group of managers working in affirmative action positions. *Journal of Business Ethics*, 40(2), 111-119.
- Vandyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research In Organizational Behavior: An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*, 17, 215-285.
- Vecchio, R. P., & Boatwright, K. J. (2002). Preferences for idealized styles of supervision. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 327-342.

- Velez, P. (2006). Effect of organizational trust. *Doktora Tezi, University of San Diego Hahn School of Nursing and Health Science.*
- Vineburgh, J. H. (2010). A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs. *Doktora Tezi, Graduate College of The University of Iowa.*
- Wagner, S. L. & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology, 140*(3), 379-391.
- Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology, 69*(4), 603-614.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. & Einstein, W. O. (1987). Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military settings. *Journal of Occupational Psychology, 60*(177-186).
- Waldman, D. A., Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies, 15*(4), 381-394.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management, 34*(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of applied psychology, 95*(3), 517.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z.X. (2005). Leader-Member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal, 48*(1), 420- 432.
- Wang, Y. S. & Huang. T. C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality, 37*(3), 379-392.
- Ward, P. R. & Meyer, S. B. (2009). Trust, social quality and wellbeing: a sociological exegesis. *Development and Society, 38*(2), 339-363.

- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Çeviri: AM Henderson and Talcott Parsons (New York, 1947), 132.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98-107.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & 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.
- Williams, L. J. & 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.
- Yafang, T., & Shih-Wang, W. (2008, March). The relationship among job satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover intention. In 2008 Northeast Decision Sciences Institute Meeting.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995.
- Yang, Y. (2014). Studies of transformational leadership: Evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 114(3), 740-757.
- Yazicioğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Marmara Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Young, J. T. (2009). The newcomer's path to trust: Trust-building strategies, experienced trust, and employee engagement among newly-hired employees. Doktora Tezi. University of Washington.

- Yukl, G. A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Yearly Review of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 147-197). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G., (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yücel, C. & Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üni. Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

TC
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayın Katılımcı,

Çukurova Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı’nda doktora tezi olarak “***Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü***” başlıklı bir çalışma yürütmekteyiz. Çalışma, dönüşümsel liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisini anlamayı amaçlamaktadır.

Araştırmaya veri sağlamanızda, kurumunuz ve kendiniz için herhangi bir risk bulunmamaktadır. Anketin hiçbir yerinde sizi ve şirketiniz tanımlayacak özel bir bilgi istenmemektedir. Anketteki veriler gizli tutulacak ve sadece akademik araştırma ve analizlerde kullanılacaktır. Anketin tüm ifadelerini cevaplamanızı rica eder, ayırdığınız zaman ve katkınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mehmet TURAN Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı E-Posta: mturan@cu.edu.tr	Sencer ÖZGÜR Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı E-Posta: sencer.ozgur@gmail.com
--	---

Demografik Sorular

Cinsiyetiniz *

☐ Kadın	☐ Erkek
-----------------------------	-----------------------------

Eğitim düzeyiniz *

☐ Lise	☐ Yüksek Lisans
☐ Önlisans	☐ Doktora
☐ Lisans	

Yaşınız *

☐ 25 ve daha az	☐ 41-45
☐ 26-30	☐ 46-50
☐ 31-35	☐ 51 ve üzeri
☐ 36-40	

Kurumdaki çalışma süreniz *

☐ Yıl	☐ 11-15 Yıl
☐ 1-5 Yıl	☐ 16-20 Yıl
☐ 6-10 Yıl	☐ 21 Yıl ve üzeri

Şimdiki yöneticinizle çalışma süreniz *

☐ 1. Yıl	☐ 7-10 Yıl
☐ 1-3 Yıl	☐ 10 Yıldan fazla
☐ 4-6 Yıl	

Çalıştığınız bölüm *

☐ İnsan Kaynakları	☐ Satınalma
☐ Finans	☐ Satış
☐ Pazarlama	☐ Diğer
☐ Sosyal İşler	

Pozisyon *

☐ Çalışan	☐ Üst Düzey Yönetici	☐ Yönetici
-------------------------------	--	--------------------------------

Yöneticinize bağlı çalışan sayısı *

☐ 1	☐ 6-10
☐ 2-5	☐ 10 ve üzeri

Yöneticinizle çalışma şekliniz *

☐ Ofis içi aynı alan (açık ofis)	☐ Mobil aynı şehir
☐ Ofis içi farklı alan (kişisel oda)	☐ Mobil farklı şehir

Dönüşümsel Liderlik Ölçeği

	<u>Yöneticim</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Kendisi için önemli inanç ve değerler hakkında şevkle konuşur.					
2.	Çevresindeki çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.					
3.	Verdiği direktiflerde moral ve ahlaki değerleri gözetir.					
4.	Direktifleri saygıyla karşılanır.					
5.	Astlarını yönlendirmede, konumundan kaynaklanan yetkinin yanında karizmatik özellikleri de etkilidir.					
6.	Yönetici olarak, astları için bir modeldir.					
7.	Astları onunla çalışmaktan gurur duyar.					
8.	Çalışanların gelecekle ilgili çarpıcı durumları görmesini sağlar.					
9.	Çalışanların amaçlarına ulaşacaklarına inandığını onlara hissettirir.					
10.	Oluşturduğu vizyon astları tarafından inançla takip edilir.					
11.	Sembolleri ve sloganları kullanarak güçlü bir ortak amaç oluşturabilir.					
12.	Çalışanları grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna edebilir.					
13.	Çalışanlara ilham verme becerileri yüksektir.					
14.	Astlarını alışılmış davranış kalıplarını sorgulamaya yönlendirir.					
15.	Çalışanların işlerin şu an yapılış biçimi ve mevcut problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar.					
16.	Astlarını işletme/kurum ile ilgili değerleri sorgulamaya teşvik eder.					
17.	Çalışanların, çalışma ortamındaki farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar.					
18.	Astlarının entelektüel yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.					
19.	Astlarını "yaratıcılık" konusunda cesaretlendirir.					
20.	Astlarını bire bir gözlemleyebilmek için çaba sarf eder.					
21.	Astlarının bireysel farklılıklarını, dikkate alır.					
22.	Astlarının gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır.					
23.	Astlarına başkalarının gereksinim ve yeteneklerini de nasıl belirleyeceklerini öğretir.					
24.	Astlarının güçlü yönlerini keşfederek onları bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.					

Örgütsel Güven Ölçeği

	<u>Ben</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yöneticimin teknik olarak yeterli olduğuna güvenirim					
2.	Yöneticimin iyi düşünerek karar vereceğine güvenirim.					
3.	Yöneticimin kurallar doğrultusunda hareket edeceğine güvenirim.					
4.	Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde anlama yeteneğine sahip olduğuna güvenirim.					
5.	Yöneticimin işlerini en uygun biçimde yapacağına güvenirim.					
6.	Yöneticimin bana söylediklerine inanırım.					
7.	Yöneticim bir iş yaptığında, yaptığı bu işin başka sorunlara yol açmayacağına inanırım.					
8.	Yöneticimin dikkatlice düşünerek iş yapacağına inanırım.					
9.	Çalıştığım işletmenin bana adil davranacağına güveniyorum.					
10.	Çalıştığım işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11.	Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi oldukça yüksektir.					
12.	Çalıştığım işletmede birbirimize bağlılık düzeyimiz çok yüksektir.					

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

	<u>Ben</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İş yükü ağır olan kişilere yardım ederim.					
2.	İş arkadaşlarıma yardım etmeye her zaman hazırım.					
3.	İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim.					
4.	İşle ilgili sorunları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim.					
5.	Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
6.	Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.					
7.	İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir.					
8.	Fazladan molalar vermem.					
9.	Kimse görmese de kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.					
10.	En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir.					
11.	Ağlamayan bebeğe meme verilmez tabirindeki bebek gibi davranırım.					
12.	Önemsiz konular hakkında yakıarak çok zaman harcarım.					
13.	Pireyi deve yapma eğiliminde değilimdir.					
14.	Olumlu şeyler yerine daima yanlışlar üzerine odaklanırım.					
15.	Kurumun yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulurum.					
16.	Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkartmaktan kaçınırım.					
17.	Hareketlerimin iş arkadaşlarıma üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum.					
18.	Başkalarının hakkını ihlal etmem.					
19.	Diğer çalışanlarla ilgili olabilecek sorunları engellemek için önlemler alırım.					
20.	Davranışlarıma diğer insanların işlerini nasıl etkilediğini göz önüne alırım.					
21.	Gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve haberdar olurum.					
22.	Zorunlu olmasa da önemli olan toplantılara katılırım.					
23.	Katılmam zorunlu olmadığı halde kurum imajının yararına olacak faaliyetlere katılırım.					
24.	Kurumla ilgili duyuruları, mesajları ve diğer yazılı materyalleri takip eder ve okurum.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sencer ÖZGÜR
Uyruğu : TC
Doğum Yeri/Tarihi : Adana/1976
E-Posta Adresi : sencer.ozgur@gmail.com

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans : Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Anabilim Dalı, 2001-2003
Lisans : Çukurova Üniversitesi, Ziraat Fakültesi,
Tarla Bitkileri Bölümü, 1993-1997
Lise : Adana Erkek Lisesi, 1992-1993

YABANCI DİL: İngilizce