

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN SESİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Çağla GÜVEN

İSTANBUL, 2017

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN SESİNE
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Çağla GÜVEN

Danışman: PROF. DR. CANAN ÇETİN

İSTANBUL, 2017



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi ÇAĞLA GÜVEN'nin ALGILANAN LİDERLİK
TARZLARININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ VE BİR
ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 23.03.2017 tarih ve 2017-
7/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi
olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 20 / 04 / 2017

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1. Tez Danışmanı	Prof. Dr. CANAN ÇETİN	
2. Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. SERDAR BOZKURT	
3. Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. VOLKAN TÜRKER	

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLOLAR.....	iii
ŞEKİLLER.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
KURAMSAL ÇERÇEVE	
1.LİDERLİK.....	2
1.1 Liderlik Kavramının Tanımı	2
1.2 Liderliğin Örgütlerdeki ve Önemi.....	4
1.3 Liderlik Yaklaşımları.....	5
1.3.1 Özellikler Yaklaşımı.....	6
1.3.2 Davranışsal Yaklaşım.....	7
1.3.2.1 Ohio State Çalışması	7
1.3.2.2 Michagian Kuramı.....	8
1.3.2.3 McGregor'un X-Y Teorisi.....	8
1.3.2.4 Sistem Dört Kuramı.....	9
1.3.3 Durumsallık Yaklaşımı.....	10
1.3.3.1 Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	11
1.3.3.2 Lider-Üye Etkileşimi.....	11
1.3.3.3 Yol-Amaç Kuramı.....	12
1.3.3.4 Katılımcı Liderlik Modeli.....	12

1.3.4 Modern Yaklaşımlar	13
1.3.4.1 Dönüşümcü Liderlik.....	13
1.3.4.2 Etkileşimci Liderlik.....	16
1.3.4.3 Karizmatik liderlik.....	18
1.3.4.4 Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik.....	19
1.3.4.5 Atıf Teorisi.....	20
1.5 Liderlikte Güç Kaynakları.....	20
1.5.1 Zorlayıcı Güç.....	21
1.5.2 Yasal Güç.....	22
1.5.3 Ödüllendirme Gücü.....	22
1.5.4 Uzmanlık Gücü.....	22
1.5.5 Beğeniye Dayalı Güç (Karizmatik Güç).....	23

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	24
2.1 Güven Kavramının Tanımı	24
2.2 İşletmelerde Güvenin Önemi.....	26
2.3 Örgütsel Güvenin Boyutları.....	27
2.3.1 Yöneticiye Olan Güven.....	27
2.3.2 Örgüte Olan Güven.....	29
2.3.3 Çalışma Arkadaşlarına Olan Güven.....	30
2.4 Güven ve Liderlik	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞAN SESİ.....	34
3.1 Sesin Kavramının Tanımı ve Oluşumu.....	34
3.2 Ekstra-Rol Davranışının Tanımı ve Türleri.....	39
3.3 İşletmelerde Sesin Önemi.....	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ..... 46

4.1 Liderlik ve Çalışan Sesi(Ses Davranışı) Arasındaki İlişki.....	46
4.2 Örgütsel Güven ve Çalışan Sesi(Ses Davranışı) Arasındaki İlişki.....	48
4.3 Örgütsel Güven ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki.....	49
4.4 Liderlik Tarzları İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	51
4.5 Örgütsel Güven İle ilgili Yapılmış Çalışmalar.....	64
4.6 Çalışan Sesi (Ses Davranışı) İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	71

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜNÜ VE BİR ARAŞTIRMA..... 76

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	76
5.2 Araştırma Modeli, Evreni ve Örneklemi.....	77
5.3 Araştırma Soru ve Hipotezleri.....	78
5.4 Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	79
5.4.1 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	79
5.4.2 Örgütsel Güven Ölçeği.....	80
5.4.3 Çalışan Sesi Ölçeği.....	80
5.5 Veri Toplama Aracı ve Araştırmada Kullanılan Teknikler.....	80
5.6 Araştırmaya İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler.....	81
5.6.1 Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	81
5.6.1.1 Liderlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	81
5.6.1.2 Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri...	83
5.6.1.3 Çalışan Sesi(Ses Davranışı) Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	85
5.6.2 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	87

5.6.3 Demografik Özellikler İle Değişkenler Arasındaki İlişki Analizleri...	93
5.6.4 Korelasyon Analizi.....	105
5.6.5 Regresyon Analizleri.....	106
5.6.5.1 Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesi (Ses Davranışı) Üzerindeki Etkisi.....	107
5.6.5.2 Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesi (Ses Davranışı) Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Moderatör Rolü....	110

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
KAYNAKÇA.....	128
EKLER.....	141

ÖZET

ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Algılanan liderlik tarzları sosyal bilimlerde çokça araştırılan bir konu olmasına rağmen literatüründe bu anlamda hala boşluklar barındırmaktadır. Liderlik, örgütsel güven ve çalışan sesi gibi, işletmeler ve özellikle insan kaynakları yönetimi için önem arz eden konularla birleştğinde hem literatür hem de örgütler için faydalı hale gelmektedir. Bunun yanında çalışan sesi hakkında yeterince Türkçe çalışma bulunmaması da yapılan bu araştırmanın önemini arttırmaktadır. Çalışanlar günümüzde bir rekabet avantajı olarak görülmeye başlandığından, çalışan fikirleri yöneticiler için değer taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanların hangi tavırlar karşısında fikir beyan etmeye daha çok yatkın olduklarını anlayabilmek açısından, algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik bir araştırma yapmak amaçlanmıştır. Güvenin bu etkileşimde moderatör rol oynayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada verileri toplanırken anket tekniğine başvurulmuştur. İstanbul ve Bursa illerinde otomotiv (üretim) sektöründe görev yapan 262 beyaz yakalı çalışan ile yapılan araştırmada, çalışanların liderlerini daha çok etkileşimci lider olarak algıladıkları görülmüştür. Bunun yanında dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan olmak üzere üç liderliğin de çalışan sesi üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak en fazla etkiye sahip olanın dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür. Bunun yanında, güvenin etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik ve çalışan sesi arasındaki etkileşimde çok az da olsa moderatör role sahip olduğu ancak dönüşümcü liderlik ile çalışan sesi arasındaki etkileşimde herhangi bir rol üstlenmediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tarzları, Örgütsel güven, Çalışan sesi, Ses davranışı

ABSTRACT

IMPACT OF PERCIEVED LEADERSHIP STYLES ON EMPLOYEE VOICE WITH THE ROLE OF ORGANOZATIONAL TRUST AND A RESEARCH

Although leadership is widely searched in social science, there is still an important gap in literature about leadership styles. It becomes so vital for literature and organizations when leadership combines with organizational trust and employee voice. Furthermore, this study increases its importance due to there is few empirical research about employee voice in Turkish literature. Because employees are seen as a competitive advantage today, their opinions are valued by managers. In this context, it is aimed to analyze the role of organizational trust on the impact of percieved leadership styles on employee voice, in order to identify the situations and behaviors in which employees tend to speak up. It is estimated that trust will be a modaretor between leadership and employee vocie.

In order to collect the data, survey technique was used. There were 262 white-collar employees who work in otomobile sector (production) in Istanbul and Bursa. According to the study, it was found that employees percieve their managers as a transactional leader rather than a transformational leader. Moreover, it was figured out that trust has moderating role, which is weak, between transactional leadership and employee voice and also laissez-faire leadership and employee voice. On the other hand, there is not moderating role of trust between transformational leadership and employee voice.

Key Words: Leadership styles, Organizational trust, Employee voice, Voice behavior

TABLolar
No.

Sayfa

Tablo 1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi.....	6
Tablo 2: Likert'in Sistem Dört Modeli.....	10
Tablo 3: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Fark.....	17
Tablo 4: Çalışan Sesinin (Ses Davranışı) Tanımı.....	36
Tablo 5: Çalışmalar Ekstra-Rol Davranışı Türleri Arasındaki Farklar.....	41
Tablo 6: Liderlik Tarzları İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	51
Tablo 7: Örgütsel Güven İle İlgili Yapılmış.....	64
Tablo 8: Çalışan Sesi (Ses Davranışı) İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	71
Tablo 9: Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 10: Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları....	84
Tablo 11: Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 12: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	87
Tablo 13: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları.....	88
Tablo 14: Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımları.....	88
Tablo 15: Çalışanların Eğitim durumuna Göre Dağılımı.....	88
Tablo 16: Liderlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	89
Tablo 17: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	89
Tablo 18: Çalışanların Gelir Durumuna Ait Dağılım	90
Tablo 19: Çalışanların Unvanlara Göre Dağılımı.....	90
Tablo 20: Çalışanların Bulundukları Departmanlara Göre Dağılımı.....	91
Tablo 21: Çalışanların Demografik Dağılımları.....	92
Tablo 22: Değişkenlere Ait Aritmetik Ortalamalar.....	93
Tablo 23: Cinsiyet Özelliğine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	94
Tablo 24: Medeni Durum Özelliğine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	95
Tablo 25: Liderin Cinsiyet Özelliğine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	95
Tablo 26: Çalışanların Yaş Gruplarının Ses Davranışına İlişkin Farklılıklarının ANOVA Testi Sonuçları.....	97

Tablo 27: Çalışanların Yaş Gruplarının Liderliğe ve Örgütsel Güvene İlişkin Farklılaşma ANOVA Testi Sonuçları.....	98
Tablo 28: Çalışanların Eğitim Durumlarının Ses Davranışına İlişkin Farklılaşma ANOVA Testi Sonuçları.....	98
Tablo 29: Çalışanların Eğitim Durumlarının Liderliğe ve Örgütsel Güvene İlişkin ANOVA Test Sonuçları.....	99
Tablo 30: Çalışanların Görev Sürelerinin Ses Davranışına ve Örgütsel Güvene İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	100
Tablo 31: Çalışanların Görev Sürelerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	101
Tablo 32: Çalışanların Gelir Durumlarının Ses Davranışına İlişkin Farklılaşma ANOVA Testi Sonuçları.....	103
Tablo 33: Çalışanların Gelir Durumunun Liderlik Tarzlarına ve Örgütsel Güvene İlişkin Farklılaşma ANOVA Testi Sonuçları.....	104
Tablo 34: Değişkenlerin Birbiriyle Korelasyonu.....	105
Tablo 35: Liderlik Tarzlarından Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 36: Liderlik Tarzlarından Etkileşimci Liderlik Tarzının Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 37: Liderlik Tarzlarından Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzının Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 38: Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Model Özeti.....	111
Tablo 39: Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	112
Tablo 40: Etkileşimci Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Model Özeti.....	112
Tablo 41: Etkileşimci Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	113
Tablo 42: Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Model Özeti.....	114
Tablo 43: Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	115
Tablo 44: Hipotez Test Sonuçları.....	116

ŞEKİLLER
No.

Sayfa

Şekil 1: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Alt Boyutları.....	15
Şekil 2: Güven Süreci.....	32
Şekil 3: Araştırma Model.....	78
Şekil 4: Moderatör Rolü Belirlemeye Yönelik Adımlar.....	110



TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın her aşamasında bana destek olan, yaşadığım en ufak sorunda bile hiç tereddüt etmeden yardım eden, üstün bilgi ve tecrübesini benden hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Canan Çetin'e, bana ve çalışmama verdiği emekten ötürü teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın yazım aşamasında her danışmak istediğimde beni geri çevirmeyen, en iyi şekilde bilgilendiren, yol gösteren ve bu anlamda gelişmemi sağlayan sevgili hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın en zor anlarında bana yanımda olduklarını en güzel şekilde hissettiren, yardıma ihtiyacım olduğunda tez canlılıkla bana destek olan ve varlıklarıyla güç veren canım arkadaşlarıma en güzel teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, çalışmanın yazım ve özellikle araştırma kısmında her umutsuzluğa kapıldığımda, çalışmaya devam edip bitirebilmem adına bana destek ve motivasyon sağlayan ve bizzat yanımda olan başta annem, babam, anneannem ve teyzem olmak üzere tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Günümüzde özellikle teknolojik gelişmelerin, küreselleşmenin hızla arttığı, dolayısıyla rekabetin üst seviyeye ulaştığı bir ortamda varlığını sürdürmeye çalışan örgütler, insana yatırım yapma ve çalışanlarına eskiye göre daha fazla değer verme eğilimi göstermektedirler. Bu durum insan kaynaklarına olan gereksinimi arttırmakla beraber, çalışan fikir ve düşüncelerine olan ihtiyacı da kaçınılmaz hale getirmektedir. Dolayısıyla “Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma” isimli çalışmanın amacı, üretim sektöründe görev yapan beyaz yakalı çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarına göre, ses çıkarma ya da çıkarmama davranışını incelemek olacaktır. Ayrıca liderlik davranışlarının, çalışan sesiyle olan ilişkisi üzerinde, örgütsel güvenin nasıl aracı bir rol üstlendiği de çalışma amacı kapsamına dahil edilecektir.

Çalışmanın ilk bölümünde, liderlik ve liderlik ile ilgili kavramlar açıklanacaktır. Ayrıca liderliğin örgütlerdeki öneminden ve liderlik yaklaşımlarından bahsedilecektir. Sonrasında ise, liderlik tarzları ile ilgili yapılmış çalışmalar yöntem, sonuç ve sunulan öneriler olarak incelenecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel güven kavramı açıklanacak ve güvenin örgütlerdeki öneminden bahsedilecektir. Ayrıca güven ve liderlik kavramlarının birbiriyle nasıl ilişkilendirildiği anlatılacak, sonrasında ise örgütsel güven ile ilgili yapılmış çalışmalar yöntem, sonuç ve sunulan öneriler bazında incelenecektir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışan sesi kavramı ve ses davranışının nasıl oluştuğu açıklanacaktır. Ayrıca ses bir ekstra-rol davranışı türü olduğundan, ekstra-rol davranışı kavramı açıklanacak ve diğer davranış türlerinden bahsedilecektir. Sonrasında ise, çalışan sesi ile ilgili yapılmış çalışmalar yöntem, sonuç ve sunulan öneriler olarak detaylandırılacaktır. Çalışmanın dördüncü bölümünde, çalışan sesinin liderlik ve güven ile olan ilişkisinden bahsedilecek ve çalışmanın nasıl bir kurgu üzerine yapılandırıldığı anlatılırken, araştırma modelinin mantığından bahsedilecektir. Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, evreni, örneklemi, modeli açıklanacak, araştırma soru ve hipotezleri belirtilecektir. Ayrıca analiz için kullanılan teknikler ve ölçeklerden bahsedilecektir. Sonrasında ise, araştırmaya ilişkin bulgu ve değerlendirmelerden bahsedilecektir. Çalışmanın altıncı bölümünde ise, analiz sonrası genel sonuç belirtilecek, yöneticiler ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümünde araştırmaya dahil edilen kavram ve olgular detaylı şekilde anlatılacaktır. İlk olarak liderlikle ilgili kavramlar açıklanacak, klasik liderlik yaklaşımlarından günümüze kadar olan liderlik yaklaşımları anlatılacak, liderliğin öneminden bahsedilecektir. Arkasından örgütsel güven, güvenin önemi ve örgütsel güvenin boyutları detaylandırılacaktır. Son bölümde ise, çalışan sesi yani ses davranışı kavramının nasıl ortaya çıktığı, ekstra-rol davranışıyla olan bağlantısı ve işletmelerde ses kavramının ne denli önemli olduğu üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda bir sonraki bölümde ilk olarak liderlik kavramından bahsedilecektir.

1. LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramına ilişkin tanımlar yapılacaktır, liderliğin örgütlerdeki öneminden bahsedilecek, klasik ve modern liderlik yaklaşımları açıklanacak ve liderlikteki güç kaynakları belirtilecektir.

1.1 Liderlik Kavramının Tanımı

Liderlik kavramı özellikle sosyal bilimciler tarafında çokça araştırılmış ve üzerine, çeşitli konularla ilişkilendirilerek pek çok çalışma yapılmıştır. Kavram, ilerleyen bölümlerde daha detaylı açıklanmaya çalışılacaktır. Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre lider, 'önder' ile eş anlamlıdır. TDK'ya göre:

“Önder; gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, lider, şef, alemदार.” anlamına gelmektedir.

Liderlik ya da önderlik pratikte, insanın tarihte yer aldığı zamandan beri var olan ancak teoride, klasik yönetim yaklaşımının kurucularından olan Henri Fayol'un 1916 yılında yönetim süreçlerini sistematik hale getirmesiyle oluşmuş bir kavramdır. Liderliğin üç temel anlamı vardır. Bunlar; belli bir makamı elinde bulundurmaktan elde edilen sıfat, bireyin kişilik özelliği ve bir davranış kategorisidir. Araştırmacıların farklı şekilde algılamaları, vardıkları sonuçlara da yansımaktadır. Örneğin; Bennis liderin kişilik özelliklerine ağırlık verirken, Stodgill ve arkadaşları liderin davranış özellikleri üzerinde durmuşlardır. (Çetin, 2010, s.119)

Örgütsel literatürde hiçbir kavram önderlik sözcüğünden daha çok, bu denli çeşitli anlamlarda kullanılmamıştır. Liderlik kavramı çoğu kaynakta ‘önderlik’ olarak ele alınmıştır. Önderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır. Bir tanıma göre önderlik; amaçların başarılmaması yönünde diğerlerini etkileme sürecidir. Bir başka tanıma göre; örgütün amaçlarıyla uyusun uyuşmasının diğerlerinin davranışlarını, bir takım hedeflere yöneltmek için etkileme olarak dile getirilebilir. Tanımların ortak noktası ise; önderliği, belli bir konuda etkileme hareketi olarak almalarıdır. (Can, 1991, ss.167-168)

Önderlik olarak da ele alabileceğimiz bu kavram; belirli şartlar altında belirli kişi ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 1998, s.342).

Buna ek olarak Koçel liderlik sürecini şu şekilde ifade etmiştir: ¹

Önderlik= f (Önder, İzleyiciler, Koşullar)

Yani liderlik/önderlik süreci; önder, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. (Koçel, 1998, s.343).

Özellikle insan kaynakları yönetiminde etkili bir liderlik anlayışına sahip olmak, günümüzde önemini gittikçe arttırmaktadır.

Hızlı karar verebilmek, dinamik çevre koşullarına ayak uydurabilmek ve global yaşamdaki gelişmelere uyum sağlayabilmek adına bir insan kaynakları yöneticisinin liderlik vasıflarına sahip olması kurum için büyük avantaj olacaktır. Çoğunlukla doğuştan gelen ve tecrübe arttıkça da pekişen insan ilişkileri, iletişim, koordinasyon, yönlendirme, öngörü ve benzeri yetenekler bir liderin temel nitelikleri arasında gösterilmektedir. İnsan kaynakları yöneticisinin, liderlik rolü ile izleyicilerini daha iyi motive etmesi ve insan kaynaklarıyla ilgili sorunları önceden sezmesi sayesinde gereken önlemleri alacağı aşîkardır. (Fındıkçı, 2009, s.45).

Liderin, astların gereksinimlerini karşılamak ile organizasyon amaçlarına ulaşmak arasında üstlendiği sorumluluklar, liderliğin çelişkisi olarak ifade edilmektedir. Liderliğin en kritik yönü de bu çelişkili durumdan kurtulabilmektir.

¹ Koçel, T. (1998). “İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Örgütsel Davranış, Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar, 6.baskı.

Çünkü lider, hem astlarının hem organizasyonun gereksinimlerini yerine getirebileceği ortak bir yol bulmak zorundadır. (Çetin, 2010, s.120). Bu açıdan liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Ataman, 2009, s.544).

1.2 Liderliğin Örgütlerdeki Yeri ve Önemi

Neredeyse insanlık tarihi kadar eskiye dayanan liderlik, yıllar boyunca evrimleşmiş, gelişmiş ve özellikle sosyal bilim literatüründe kendine çok önemli bir yer edinmeyi başarmıştır. Öyle ki, pek çok sosyal bilim araştırmacısı liderlik kavramını, yaklaşımlarını, etkilerini, diğer kavramlarla olan ilişkilerini ve örgütlerdeki gerekliliğini ortaya çıkarmak adına birçok önemli çalışma yapmıştır.

Birtakım bilim adamları, değişen ve gelişmekte olan demokrasi ve yönetim biçimlerinin liderliği ortadan kaldıracı güçte olduğunu ileri sürmüştür. Aynı zamanda ilerleyen bilimsel çalışmaların ve hızla artan iletişim-haberleşme teknolojilerinin de liderliğe olan gereksinimi minimum düzeye çektiğini vurgulamaktadırlar. Ancak insanların gayretlerini birleştirmede ve bilgi ve güçlerini entegre etmede her zaman liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örgütler dinamik bir çevreye ve açık sisteme dayalı bir yapıya sahip olduklarından çevreleriyle sürekli iletişim halinde olmak zorundadırlar. Bu durum bireyin önceden fark edip kontrol etmekte zorlanabileceği bir ortamın varlığını olası kılar. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında, kontrol etme, öngörme ve yönetme becerilerine sahip olan liderlerin varlığına olan gereksinim kaçınılmaz olmaktadır (Çetin, 2010, s.119).

Koçel'e göre, liderlik yalnızca hiyerarşinin üst basamaklarında var olan bir eylem olarak algılanmamalıdır. Çünkü liderin içinde bulunduğu durumlar ve çalışanlarının faaliyetleri farklılık gösterebilir. Burada önem arz eden, bir takımı, grubu ya da topluluğu etkilemedir. Bu yüzden liderlik kavramı nasıl üst düzey bir müdür için uygun olabiliyorsa, bir ustabaşı için de uygun olabilmektedir ki bu, liderliğin örgüt içindeki önemini daha da arttırmaktadır (Koçel, 1999, s.424).

Bunların yanında, modern örgüt yapılarına baktığımızda işletmelerin giderek genişlediğini ve daha komplike bir hal aldığını görmekteyiz.

Hızla değişen ve gelişen evre koşullarına ayak uydurmada, özellikle organizasyonun varlığını sürdürebilmesi açısından bir liderin rgt yönetmesi ve yaşatabilmesi için yüksek bir performansa sahip olması gerektiği kaçınılmaz bir sonuç haline gelmektedir. (etin, 2008, s.22).

Günümüzde gitgide daha hassas bir hal alan iş dünyasında finansal başarı elde etmek için rakamlardan önce insanlara önem verilmesi gerektiği aşıkardır. Örgütler anlamlı finansal sonuçlara ulaşabilmenin doğru insanları doğru pozisyonlara yerleştirmekten geçtiğinin farkına varmaktadırlar. İnsanları, yeteneklerini baz alarak örgüt içine almanın bir iş stratejisi yaratmak ve uygulamak için önemli bir yol olduğunun da farkındadırlar.

Bu eylemin bir yetenek yönetimi olduğu göz önüne alınırsa, liderlerin örgütteki varlığı ve yetenek yönetimindeki ustalığı işletmenin hayatta kalması ve varlığını sürdürebilmesi açısından hayati önem taşıyor olacaktır. Ayrıca başarılı işletmeleri başarısız olanlardan ayıran en büyük öğe yetenek olacaktır. Üstün başarıyı yakalayabilen şirketler, örgütlerini dinamik çevreyle uyumlaştırabilen, doğru stratejileri bulabilen, risk alabilen, değer yaratabilen, fırsatları kendi koşullarınca değerlendirebilen ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratabilen bireylerin liderliğindeki organizasyonlar olacaktır (Charan ve Conaty, 2011, s. 10).

1.3 Klasik Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kuramlarının tarihsel gelişimine baktığımızda; sanayi devriminin başlangıcı ve 1950 yılları arasında hüküm süren *zellikler yaklaşımıyla* başladığını görmekteyiz. 1950-1970 yılları arasında, liderin sahip olduğu özellikler yerine, daha çok kurum içerisinde sergilediği yönetim tarzını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. 1970 ve 1980’li yıllarda yapılan değişik çalışmalarda her zaman her yerde geçerli liderlik tarzının olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır. 1980 yılından günümüze kadar geçen sürede ise; *yeni/modern liderlik yaklaşımı* olarak belirlenmiştir. Bu tarihsel gelişimi bir tabloyla özetleyecek olursak (Bkz Tablo 1):

Tablo 1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Dönem ve Yaklaşım	Kuram ve Modeller	Tema
1950'lere kadar: Özellikler Yaklaşımı	*Özellikler/büyük adam kuralı	Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu görüşü hakimdir.
1950-1970 yılları: Davranış Yaklaşımı	*Ohio State Kuramı *Michigan Kuramı *Yönetim Tarzı Matrisi *Sistem Dört Kuralı	Liderin etkin oluşu, liderin davranışı temelinde ele alınmaktadır.
1970-1980'lerin başı: Durumsallık Yaklaşımı	*Fiedler'im Durumsallık Modeli *Lider-Üye Etkileşimi *Yol-Amaç Kuramı *Katılımcı Liderlik Kuramı	Liderlik içinde bulunulan koşul ve şartlara göre farklılık göstermektedir.
1980'lerden günümüze: Modern Liderlik Yaklaşımı	*Vizyoner Liderlik *Karizmatik Liderlik *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik *Otantik Liderlik *Hizmetkar Liderlik ...	Ortak bir tema bulunmamaktadır.

Kaynak: Gürbüz, S. ve Sığı, Ü. (2013). "Örgütsel Davranış" Beta Yayınları, 1.baskı, Ekim-İstanbul, s.384.

Bu yaklaşımları daha detaylı inceleyecek olursak:

1.3.1 Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Yaklaşım, liderlik fonksiyonundaki lider değişken üzerinde durmuştur. Yani, liderlik ile liderin sahip olduğu bir takım kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Kısaca, insanları yönetebilecek kişinin sahip olduğu ya da sahip olması gereken bireysel özellikler saptanmaya çalışılmıştır. (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.442)

Özellikler teorisinde lideri lider olmayanlardan ayıran özellikler üzerinde durulmuştur. Bu özellikler de fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç gruba ayrılmıştır (Ataman, 2009, s.547).

- Fiziksel Özellikler: Genç ya da orta yaşlı, enerjik, mükemmel görünüşlü, uzun boylu ve ince olması.
- Sosyal Özellikler: İyi eğitim almış, göze çarpan, sosyal açıdan önemli, yükselme göstermesi.
- Kişilik Özellikleri: Uyumlu, şartlara uyan, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girgin olması.

Ancak bu özellikler etkili lideri etkili olmayandan ayırmaya yetmediği için özellikler yaklaşımı konusundaki araştırmalar başarılı olamamış hatta eleştirilmiştir.

1.3.2 Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşıma baktığımızda liderin özelliklerinden çok liderin, liderlik yaparkenki davranışlarının ne olduğuna odaklanıldığını görmekteyiz. Davranışları özelliklerden ayıran en önemli şeyin ise; gözlemlenebilir ve öğrenilebilir olmasıdır (Ataman, 2009, s.548). Dolayısıyla bu yaklaşımda, liderlik davranışlarının aslında eğitim yoluyla da öğrenilebileceği vurgulanmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s.133).

Davranışsal yaklaşım kapsamında, Ohio State Çalışması, Michigan Kuramı, Yönetim Tarzı Matrisi ve X-Y kuramı gibi önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların ortak noktası ise; liderlik davranışlarını belirlerken iki boyut üzerinde durmalarıdır: İlki “göreve ya da işe yönelik olma”, ikincisi de “kişiye yönelik olma” boyutudur. Davranışsal yaklaşım, liderlik süreçlerinin idrak edilmesinde önemli rol oynamış olsa da, çevre ve koşullara gerekli önemi vermediği için eleştiriye maruz kalmıştır (Tengilimoğlu, 2005, ss.4-5).

Bu çalışmalara daha detaylı bakacak olursak:

1.3.2.1 Ohio State Çalışması: Çalışmaya 1950’li yıllarda başlanmıştır. Çalışmada, liderlerin nasıl davrandığı araştırılmış ve iki boyutu olan bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu iki boyut inisiyatif (initiating structure) ve kişiyi dikkate alma (consideration) olarak kaydedilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.443).

İnisiyatif boyutu; liderin ulaşılması gereken amaç doğrultusunda, işlerin zamanında bitirilmesi, grup bireylerinin organizasyonu, şirket içi haberleşme sisteminin kurulması ve iş sürelerinin belirlenmesi konularında doğru ve yerinde kararlar alıp uygulamaya koyulması yönündeki davranışları ifade eder (Hamner ve Organ, 1978, s.386). Kişiyi dikkate alma boyutu ise; grup bireylerinin lidere güven ve saygı duyması, daha doğrusu liderin bu duyguları izleyicilerine hissettirebilmesidir.

Yani bu boyut, liderin çalışanlarıyla klasik ilişkiler kurmasından ziyade bu iletişimi geliştirip, onları ve fikirlerini dikkate alma ve önem verme davranışlarını ifade etmektedir (Chruden, 1980, s.318).

1.3.2.2 Michigan Kuramı: Davranışsal kuramla ilgili bir diğer çalışma da Michagian Üniversitesi'nde, Rennis Likert'in idaresinde yapılmıştır. Çalışmanın amacı, grup bireylerini tatmin etmede ve grup verimliliğini arttırmada rol oynayan faktörleri ve bu esnada ortaya çıkan liderlik davranışlarını keşfetmektir. Çalışmanın sonunda liderlik davranışlarının iki boyut altında toplandığı görülmüştür. Bunlar; üretim odaklı lider (iş merkezli davranış) ve çalışan odaklı lider (birey merkezli davranış) olarak ayrılmıştır (Erdem, 2013, s.380 ve Erçetin, 1998, s.32).

Üretim odaklı lider; grup tarafından yapılması gereken işlerin başarılmasına odaklanmaktadır. Dolayısıyla işin içeriği ve tekniğiyle ilgilenen liderlerdir. Bu yüzden iş merkezli liderlik davranışı, yakın denetim, yapılan işin performansının değerlendirilmesi ve ödül-ceza yetkisinin kullanılmasına yönelik eylemleri kapsamaktadır. Çalışan odaklı lider ise; grup bireyleriyle, çalışanlarıyla ve izleyicileriyle yakında iletişim halindedir. Çalışanlarının ihtiyaçlarını önemser, kişiler arası iletişimi gözetir ve gerektiği zaman müdahale eder.

Özetlemek gerekirse; çalışan odaklı liderlik anlayışlı olmaya, üretim odaklı liderlik ise, grubu iş yapmaya teşvik etmeye yönelik davranışlar sergilemektedir. (Robbins ve Judge, 2013, s.380).

1.3.2.3 McGregor'un X-Y Teorisi: Davranışsal yaklaşım kapsamında yapıla bir diğer araştırma da Douglas McGregor'un X-Y kuramı çalışmasıdır.

McGregor, liderler davranışlarının, liderlerin astlarının davranışları hakkındaki varsayımlarına göre belirlediğini öne sürmektedir. Bu durumda, liderlerin astlarına yönelik olan tutum ve davranışları varsayımlara göre şekillenecektir (Ataman, 2009, s.548).

X kuramına baktığımızda, sahip olunan otoriteyi kullanarak kontrol etme ve grup hedeflerine önem vererek işe dayalı bir yaklaşım sergilediğini görmekteyiz.

Bu yaklaşıma göre çalışanlar, sorumluluk almaktan kaçınan, kendisine emir verilmeden işi yapmayan, çalışmayı sevmeyen ve ödül-ceza yöntemiyle baş edilebilen bireyler olarak algılanırlar. Bunun karşılık Y kuramında, birey ve grup amaçlarının birlikte göz önünde tutulduğunu ve iki tarafa yönelik bir yaklaşım sergilendiğini görmekteyiz.

Bu yaklaşıma göre çalışanlar, sorumluluk almayı ve çalışmayı seven, görev tanımlarının farkında olan ve bunları en düzgün şekilde yerine getirmeye uğraşan, hedefe ulaşmaları için ekstra emir verilmesini beklemeyen bireyler olarak algılanmaktadırlar. (Yukl, 2009, s.41).

1.3.2.4 Sistem Dört Kuramı: Davranışsal yaklaşım kapsamında bir diğer önemli çalışma da Rensis Likert tarafından yapılan ‘Sistem Dört’ araştırmasıdır. Michigan Üniversitesi araştırmacılarından olan Likert, örgütlerde en çok önem verilmesi gereken kaynağın insan olduğunu söylemiştir. Sebebini de insanın, diğer örgüt kaynakları gibi kolay ikame edilememesi olarak vurgulamıştır (Mason ve Mitroff, 1981, s.53).

Likert liderlik davranışlarının dört grup altında toplandığını öne sürmektedir (Schwartz, 1996, s.62).

- i. Sistem 1: Sömürücü-Otokratik davranış,
- ii. Sistem 2: Yardımsever-Otokratik davranış,
- iii. Sistem3: Katılımcı davranış ve
- iv. Sistem 4:Demokratik davranıştır.

Söz konusu davranışlar Tablo 2’de gösterilmektedir. (Bkz Tablo 2).

Tablo 2: Likert'in Sistem Dört Modeli

Özellik	Sistem 1 (Sömürücü Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara duyulan güven	Lider astlarına hiç güven duymaz.	Lider ve ast arasından statülerinden dolayı karşılıklı güven vardır.	Lider astına kısmen güvense de karar almadaki kontrolün elinde olmasını ister.	Liderin tüm konularda astına olan güveni tamdır.
Astların algıladığı serbestlik	Astlar görevleriyle ilgili konuları tartışırken serbestlik hissetmezler.	Astlar serbestlik duygusunu çok fazla hissetmezler.	Astlar serbestlik duygusunu oldukça çok hissederler.	Astlar serbestlik duygusunu tamamen hissederler.
Ast-üst ilişkisi	Astların fikirleri nadiren alınır.	Astların fikirleri ara sıra alınır.	Astların fikirleri genellikle alınır ve uygulanmaya çalışılır.	Astların fikirleri sürekli olarak alınır ve uygulanmaya çalışılır.

Kaynak: Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York, McGraw Hill, s.279.

Bu bağlamda sistem 1 ve 2'ye ait olan liderlik davranışlarının X yaklaşımıyla, sistem 3 ve 4'e ait olan liderlik davranışlarının ise Y yaklaşımıyla benzeştiği ortaya konmuştur. Likert, liderlerin astlarına olan davranışlarını konu alan bu modelini bir tabloyla özetlemektedir. (Bkz Tablo 2).

1.3.3 Durumsallık Yaklaşımı

1970 ve 1980 yılları arasında öne sürülen durumsallık teorileri, farklı koşulların farklı liderlik davranışlarını gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır. Yani durumsallık modelleri, liderliğin ortaya çıktığı koşullar üzerinde duran yaklaşımlardır (Ataman, 2009, s.554). Bu yaklaşımlar içinde en kapsamlı durumsallık yaklaşımını Fred Fiedler öne sürmektedir.

1.3.3.1 Fiedler'in Durumsallık Modeli: Fiedler'in teorisine göre; liderin durumla ilgili ne kadar kontrol yetkisinin olduğu ve liderlik biçimi, grup performansının verimli olup olmayacağını belirlemektedir. Yani liderin başarılı olabilmesindeki temel etken, kişinin liderlik şeklidir. Fiedler bu şeklin ne olduğunu açıklayabilmek için LPC (en az tercih edilen iş arkadaşları) ölçeğini geliştirmiştir (Robins ve Judge, 2013, s.382).

Ölçeğe göre üç konumsal boyut:

- i) İş yapısı,
- ii) Makam yetkisi ve
- iii) Lider-üye ilişkileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca lider-üye ilişkisinin iyi olmasıyla birlikte bunun, daha sağlam yapılandırılmış bir iş modelinin oluşmasına ve liderin kontrol ve makam gücünün daha çok artmasına ön ayak olacağı vurgulanmaktadır.

1.3.3.2 Lider-Üye Etkileşimi: Lider- üye etkileşimi günümüz liderlik yaklaşımları içinde de önemli bir rol oynamaktadır. Bu teori, liderlerin çalışanlarından bir grup kişiyle daha yakın ilişkide olduğunu ve bunun da zaman baskısından kaynaklandığını belirtmektedir. Liderin daha yakın olduğu bu kişiler 'iç grup' olarak değerlendirilirken, diğer kişilerden 'dış grup' olarak bahsedilmektedir (Liden ve Graen, 1980, s.453). Liderlerin iç-dış grup ayrımını bilinçli olarak yaptığı düşünüldüğü için bu konuda araştırmalar yapılmıştır (Masterson, Lewis ve Goldman, 2000, s.739).

Liderlerin bu ayrım konusunda hangi özellikleri kriter olarak aldığı kesin olarak bilinemesi de, kendi demografik, kişilik özelliklerine ve davranışlarına benzeyen kişileri ya da diğer çalışanlardan potansiyeli ve yeteneği yüksek olan kişileri iç gruba dahil etme eğilimleri olduğu birtakım çalışmalar tarafından ortaya konmuştur (Duchon, Green ve Taber, 1986, ss.56-60). Ayrıca bu seçimi liderler yapıyor olsa da, çalışanların bireysel özellikleri seçimin temel basamağını oluşturmaktadır yani bu seçim süreci tesadüfi bir değerlendirme değildir.

Liderler, daha yüksek performans gösterme potansiyeli olan çalışanlarına daha çok kaynak sunup, bu kişilerin daha yetenekli olduklarını varsaymakta ve onları iç gruba dahil etmektedirler (Eden, 1992, ss.278-279).

Bunun yanında, 451 yönetici-yazılım uzmanıyla yapılan bir çalışmada, eğer çalışanlar üst düzeyde bir içsel kontrole sahipse, lider-çalışan ilişkisinin davranış ve performans üzerinde önemli bir güce sahip olduğu belirlenmiştir (Özer, 2008, s.1177).

1.3.3.3 Yol-Amaç Kuramı: Durumsallık yaklaşımlarının önemli araştırmalarından biri olan yol-amaç kuramını Robert House geliştirmiştir ve aslında Ohio State çalışmasındaki anlayış ve harekete geçirme boyutlarının bir türevidir (House, 1996, s.331). Kurama göre lider çalışanlarına, gerekli kaynakları sağlamakla yükümlüdür. Kuram, liderin içinde bulunduğu durumu değerlendirerek bazı davranışlar göstermesi varsayımıyla hareket eder. Bu durum ve davranış biçimleri şu şekildedir (Robins ve Judge, 2013, s. 385 ve Ataman, 2009, s.558):

- Destekleyici liderlik: Çalışanların kendilerine verilen üst düzeydeki görevleri başarması halinde daha çok performans ve tatmin sağlamaktadır.
- Yönlendirici liderlik: Üst düzeyde stresli ve belirsiz görevlerin olduğu durumda daha çok tatmin sağlamaktadır.
- Katılımcı liderlik: Çalışanların fikirlerini önemseyerek ve onlara danışarak sürece dahil olmalarını sağlamaktadır.
- Otoriter liderlik: Liderin çalışanına beklentisini açıkça söylemekte ve bunu nasıl yerine getirebileceğini anlatmaktadır.

Yol-amaç kuramının araştırmasını uygulamalı şekilde yapmak oldukça zahmetli olduğundan, yazında net bir bakış açısı sunulamamaktadır.

1.3.3.4 Katılımcı Liderlik Modeli: Phillip Yetton ve Victor Vroom'un geliştirdiği kuram, liderlerin uyguladığı kararlardan ziyade bu kararların alınış aşamasının üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir. Yani model, liderin gösterdiği davranışla karara katılma aşamasını birlikte ele almaktadır (Vroom ve Jago, 2007, s.19).

Modelde, karar sürecine katılımın düzeyini saptayabilmek için bir takım kurallar önerilmektedir. Bu bağlamda Vroom, sekiz durumsallık, beş tane de davranış sorusu tanımlamıştır. Ancak liderlerin bu sorulara rağmen davranış tarzlarını belirlemeleri oldukça zordur. Model, birçok değişkenin değerlendirilmemesi ve karmaşık bir sahip olması sebebiyle eleştirilere maruz kalmıştır (House ve Aditya, s.428).

1.4 Modern Yaklaşımlar

Yönetimde uygulanan modern kavram ve tekniklerin getirdikleriyle şimdiye kadar var olan liderlik tarzlarının yanında *dönüşümcü (transformational)* ve *etkileşimci (transactional)* liderlik tarzları önem kazanmaya, yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu liderlik tarzları hakkında pek çok tanım ve özellikle sosyal bilimler alanında birçok araştırma mevcuttur.

Dönüşümcü liderlik tarzı teorisi 1970’li yılların sonunda, siyaset bilimcisi James McGregor Burns tarafından ortaya çıkarılmıştır. Burns, var olan çoğu liderlik tarzının dönüşümcü veya etkileşimci liderlik tarzları olarak kategorize edilebileceğini söylemiştir (Burns, 1978, s.39). Böylelikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları modern liderlik yaklaşımında yerini almıştır.

Daha sonra bu iki kavram Bass tarafından örgüt yönetimine uyarlanmıştır. Bass’a göre etkileşimci ve dönüşümcü lider davranışları izleyenleri farklı şekilde etkilemektedir (Ataman, 2009, s.563). Ayrıca Bass bu iki modern liderlik tarzının yanında tam serbesti tanıyan liderlik tarzını da tanımlamaktadır.

Bu kavramlara detaylı şekilde bakacak olursak:

1.4.1 Dönüşümcü Liderlik (Transformasyonel Liderlik)

Dönüşümcü liderlik kavramı, 1970’li yıllarda James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir ve daha sonra Bernard Bass tarafından diğer çalışmalarla genişletilmiştir (Northouse, 2007, s.176). Dönüşümcü liderliğin tanımı birçok araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık oluşturarak izleyicilerini bu amaç ve hedeflere motive etme ve onları büyük işler başaracaklarına inandırma sürecidir. (Baltacı ve Güçlü, 2014, s.355).

Saruhan’a (2014) göre; çalışanların inançlarını değer yargılarını değiştirebilen liderler oldukları için, reformcu, değişimci ve yenilikçiliğe sahiptirler. Dönüşümcü liderler izleyicilerine, grubun veya örgütün yararına kendi becerilerini telkin ederler.

Böylece izleyiciler de kendilerinden beklenenden daha fazla gayret etmeye motive olurlar (s.452). Bir başka şekilde Ataman'a göre dönüşümcü liderler; astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak onları kendine güvenli, yüksek motivasyonlu ve daha üretken hale getirirler. Yani lider, izleyicilerinin amaçlarına ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar, izleyiciler için kendisi örnek olur ve kendilerini işe adama düzeylerini yükseltir.(Ataman, 2009, s.564)

Çetin'e göre dönüşümcü liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderler; uzun dönemli hedeflere odaklanma, vizyona önem verme, belirlenen vizyonun peşinden gidilmesi için astları teşvik etme ve bunların sonunda astların güven ve bağlılığını arttırma çabası içindedir. (Çetin, 2010, ss.124-125).

Dönüşümcü liderlik; liderin, takipçisinin kendini gerçekleştirme ve başarı gibi üst seviye ihtiyaçlarının karşılanması ardından, potansiyelini maksimize etmesi ve aynı zamanda örgütsel amaçları da gerçekleştirebilmesi adına cesaretlendirmesidir. (Bass, Waldman, Avolio, ve Bebb, 1987, s.74). Dönüşümcü liderler, bulundukları örgütü ve izleyicilerini dönüştürme yolları arayan kişilerdir. İzleyicilere yeni bakış açısı kazanmaları, daha yaratıcı olmaları, en yüksek potansiyellerine ulaşmaları ve pozitif çıktılar elde edebilmeleri konusunda yol gösterirler. (Bass ve Riggio, 2006; Ertureten, vd, 2013, s.207). Kısacası dönüşümcü liderlerden; astlarında zor sorunlarla mücadele etme isteği oluşturarak ve astlarının beklentilerini genişleterek, onların performans kapasitelerini arttırmaları beklenir (Avolio, 1999, s.443). Dönüşümcü liderlik tarzının karakterine baktığımızda; özgün olma, yeniliğe açık olma, risk alabilme, yaratıcı olma, çalışanlara güvenme, değer yaratabilme ve sürekli öğrenme-öğretme gibi özellikler görmekteyiz (Hautala, 2006, s.779). Kısaca, dönüşümcü tavra sahip olan liderler izleyicilerinin inanç, ihtiyaç, amaç ve beklentilerini geliştirmelerini sağlayarak vizyon sahibi olmalarında ve farkındalık yaratarak değişime bağlı bir ilerleme göstermelerinde büyük rol oynarlar. Bu gelişimi tam anlamıyla gerçekleştirmek isteyen liderler, kendi inanç ve tutumlarını bir düzene koyar ve izleyicilerinin değer yargılarına odaklanarak onlara rol model olma eğilimi gösterirler (Caldwell ve Spinks, 1992, s.57).

Avolio ve Bass, geliştirdikleri çok faktörlü liderlik ölçeğinde dönüşümcü liderlik tarzını 4 alt boyutta ele almaktadır (Bass, Waldman, Avolio ve Bebb, 1987, s.74):

- **Bireysel İlgi:** Liderin çalışanlarına koçluk veya öğretmenlik edip, onların kaygılarını paylaşmakta ve gereksinimlerini anlayışla karşılamaktadır.
- **İşsel Motivasyon:** Liderin çalışanlarına ilham vermekte, onları motive etmekte ve takım ruhunu aşılamaktadır.
- **Entelektüel Teşvik:** Liderin çalışanlarını yeni fikirler üretme ve yaratıcılık konusunda cesaretlendirmektedir.
- **Karizma (İdeal Etki):** Liderin, çalışanlarının gözünde bir rol model olmaktadır.

Şekil 1: Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının alt boyutları

Kaynak: Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013), *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*, (Çev. Editörü: Erdem, İ.) 14. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, s.392.

Şekil 3'te görülmekte olan etkileşimci liderlik ve alt boyutları bir sonraki kısımda detaylı olarak incelenecektir.

1.4.2 Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlikle birçok açıdan zıtlıklar barındırmaktadır. İlk olarak etkileşimci liderler direktif veren kişilerdir ve bulundukları alanı etki altına almak ve kontrol etmek için mevkilerinin gücünü kullanırlar (Bass, 1985, s.53).

Yani etkileşimci lider, kendisi ve izleyicisi arasında karşılıklı alıp vermeye dayanan ve sürekli etkileşim halinde oldukları bir döngüye sebebiyet veren davranışlar sergiler. Etkileşimci liderin ödüllendirme veya cezalandırma konusunda yetkisinin olması, izleyicisini ondan istenen davranışları yapmaya teşvik edip, istenmeyen davranışları yapmamaya razı etmesi anlamına gelmektedir (Bass 1985, s.51; Burns, 1978, s.43).

Bunların yanında etkileşimci lider, çalışanlarıyla ilişkisi açısından sürekli bir döngüye sahip olduğu için yalnızca ufak ve bir rutine bağlı olan iş değişimlerini gerektirmektedir. Çünkü etkileşimci davranışlara sahip olan bir liderin çıkış noktası, çalışanlarının ödül karşılığında kendini izlemeleri, kurallara uymaları ve performanslarını arttırmaları yönündedir (Black ve Porter, 2000, s.433).

Başka bir deyişle etkileşimci liderlik; takipçinin kabul görme, tanınma ve güvenlik gibi alt seviye ihtiyaçları doğrultusunda lider tarafından ödüllendirilmesi, karşılığında ise daha yüksek bir performans göstermesidir. Yani lider ve takipçi bu yapıda bir döngüyle sürekli etkileşim halindedir. (Peachey vd., 2015, s.572). Etkileşimci lider davranışları, grup ve kişilerin daha verimli ve etkin bir performans göstermeleri adına sahip olunan beceri ve yetkinlikleri kapsamaktadır. Geri bildirimde bulunma, çalışanlarına yön verme, performans değerlendirme ve amaçları belirleme gibi davranışlar etkileşimci tavra sahip olan liderin yapması gerekenler arasında gösterilmektedir (Kakabadse, Bank ve Vinnicombe, 2004, s.144).

Genel anlamıyla etkileşimci liderlik, var olan durumu korumaya ve devamlılığını sağlamaya yönelik bir tutum sergileyen liderlik tarzı olarak görülmektedir. Aynı zamanda etkileşimci liderlik tarzından, çalışanların, liderlerinin beklentilerini karşılдықça ödül almalarına yönelik bir döngü olarak da bahsedilmektedir (Locke, 1999, s.5).

Diğer bir deyişle etkileşimci lider, hedeflere ulaşılması adına beklentileri netleştirir ve bu konuda bir farkındalık yaratılmasını sağlar. Bu amaç ve hedeflerin netleştirilmesi ve farkındalık yaratılması ise, birey ve grupların onlardan beklenen performans seviyelerine ulaşmalarıyla sonuçlanmalıdır. Etkileşimci liderlik, hedeflere ulaşıldığında beklentilerin netleşmesini sağlar ve farkındalık oluşturur. Beklentilerin netleştirilmesi ve farkındalığın sağlanması ise, birey ve grup performanslarının artmasına yönelik olmalıdır. (Bass, 1985, s.54).

Bass ve Avolio'nun geliştirdiği çok faktörlü liderlik ölçeğinde etkileşimci liderlik 4 alt boyutta ele alınmaktadır (Bass, Avolio ve Bebb, 1987, ss.79-80):

- İstisnalarla Yönetim(aktif): Lider çalışanlarının yaptığı işlerdeki sapma ve hataları bulup düzeltmektedir
- İstisnalarla Yönetim(pasif): Lider ancak çalışanlarının yaptığı işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunmaktadır.
- Şartlı Ödül: Lider çalışanlarını performanslarıyla doğru orantılı olarak ödüllendirmektedir.
- Serbesiyet: Lider çalışanlarını yaptıkları işler konusunda özgür bırakması ve işten kaçınmaktadır.

Alt boyutlara bakıldığında da net olarak görülmektedir ki; etkileşimci lider dönüşümcü liderin aksine, çalışanlarının inançlarını değiştirmek yerine onlardan beklenen performansı en üst seviyeye çıkarmaları için onları destekleyen ve teşvik eden kişidir. Aynı zamanda bu tarz liderler, çalışanların ödüllendirilmesinin mutlaka yüksek bir performans karşılığı yapılması gerektiğini düşünmekte ve bu yönde davranmaktadırlar.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ayrımı daha net görebilmek açısından bir tabloyla özetleyecek olursak (Bkz Tablo 3):

Tablo 3: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Fark

Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
*Karizma: Çalışanlarına Vizyon ve misyon yükler, gurur aşılar, saygı ve güven kazanır.	*Şartlı Ödüllendirme: Ödül karşılığında mutlaka bir gayret görmek ister, iyi performans karşılığında ödül vaat eder, başarıları takdir eder.

*İç Motivasyon: Yüksek beklentilere yönelik iletişim kurar, çaba sarf etmeye odaklanılması için semboller kullanır, önemli amaçları anlaşılır bir dille, kolayca açıklar.	*İstisnalarla Yönetim(aktif): Standartlara ve kurallara uygun olmayan şeyleri araştırıp izler ve bunları düzeltmeye yönelik davranır.
*Entelektüel Uyarıcı: Rasyonelliği, zekayı ve ciddi sorunları çözebilmeyi teşvik eder.	*İstisnalarla Yönetim(pasif): Yalnızca olması gerekenler olmadığında müdahale eder.
*Bireysel Öncelik: Bireye önem verir, her çalışanla ayrı ayrı ilgilenir, koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur.	*Serbest Bırakıcı: Karar vermekten ve sorumluluk almaktan kaçınır.

Kaynak: B. M. Bass, (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,” *Organizational Dynamics, Winter*, s. 22.

Her ne kadar ilk bakıldığında dönüşümcü ve etkileşimci liderler birbirine zıt özelliklere sahip olsalar da, dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderliğin üzerine kurulmuş olduğu da bir gerçektir. Yani dönüşümcü lider etkileşimci bir liderin yaptıklarının ötesine geçerek çalışanlarını daha yüksek performans gösterme ve çaba sarf etme konusunda cesaretlendirip, motive etmektedir.

Ancak lider yalnızca etkileşimci tarzın özelliklerini taşıyorsa vasat bir lider olarak kabul edilmektedir, çünkü üst düzeyde başarıyı yakalamak isteyen liderlerin, iki liderlik tarzının özelliklerini de taşımaları gerektiği ön görülmektedir (Erdem, 2013, s.391).

1.4.3 Karizmatik Liderlik

Bu liderlik tarzı aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışının bir alt boyutu olsa da, çoğu araştırmacı karizmatik liderliği başlı başına bir davranış tarzı olarak ele almaktadır. Bu çalışmada karizmatik liderlik Bass ve Stodgill tarafından geliştirilen ölçek gereğince, dönüşümcü liderlik faktörünün alt boyutu olarak kabul edilecektir.

Günümüzden bir yüzyıl önce Weber karizma olgusunu, “insanüstü, olağanüstü veya istisna” olarak tanımlamış ve bu kavramların sıradan olmayan bireyleri sıradan olanlardan ayıran başlıca özellikler olduğu belirtmiştir. Bu perspektife göre olağan, yani sıradan insanların lider olması imkansızdır (Erdem, 2013, s.387).

Conger ve Kanungo(1988)'ya göre, çalışanlar olağanın dışında söz, tutum ve davranışla karşılaştıklarında o kişiyi kahraman olarak görmektedirler (s.79). Bu açıdan karizmatik bir liderliğe sahip olanlar, vizyonlarına ulaşabilmek için risk alan, çalışanlarının gereksinimlerine önem veren ve sıradan davranışlar göstermeyen kişilerdir (Conger ve Kanungo, 1998, s.94).

Karizmatik liderler, karakter özellikleri gereği büyük grupları peşlerinden sürüklemeye yeteneğine sahiptirler. Bu özellikler, çalışanlarda heyecan uyandıran bir vizyon tanımlıyor olma, izleyiciler tarafından bir rol model veya idol olarak görülme, pozitif enerji ve coşkuyla çalışanları motive etme şeklinde belirtilmektedir (Tengilimoglu, 2005, s.6).

Avolio ve arkadaşlarının da çalışmasında belirttikleri gibi karizmatik liderlik, liderin çalışanlarını harekete geçirmeye yönelik bir vizyon sahibi olmasını, bu vizyonun kendiyile ve izleyicileriyle örtüşüyor olmasını ve ahlaki yönden örnek teşkil ediyor olmasını ifade etmektedir (Avolio, Bass ve Jung, 1999, s.444).

1.4.4 Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Tam serbestlik davranışı gösteren liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Eren, 2008, s.457).

Bir başka deyişle, bu tür liderler çalışanlarının gereksinimlerini karşılamada fazla çaba göstermeyen, geç karar alabilen ve ancak sorunlar ciddi boyutlara ulaştığında harekete geçen, o ana kadar ise tüm sorumluluktan kaçan kişilerdir (Schwarzkopf, 2004, s.64).

Her ne kadar serbestiyetçi liderlik tarzının, çalışanların kendilerini özgür hissetme ve yaratıcılıklarını genişletebilmelerine zemin hazırlamak gibi yararları olsa da, güçlü ve yönlendirici bir lider olmadığında grubun yönünü bulamayıp, kontrolsüz ve denetsiz kalması bu tarzın en sakıncalı yönü olarak görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar bunalım eğilimi gösterebilir ve işletmede kaos ortamı hakim olmaya başlayabilir (Eren, 2001, s.376; Hicks ve Gullet, 1981, s.237).

Yine de tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı, temsilcilikle karıştırılmamalıdır. Çünkü tam serbestlik tanıyan liderlik, sorumluluk almayan, astlarını desteklemeyen, sorunlara değinmekten kaçınan ve takım çalışmasını verimlilik ve tatmin konularında olumsuz yönde etkileyen davranışlar sergilemektedir (Bass, 1990, s. 67).

Tüm bunların yanında, örgütlerde çalışma gruplarının başında otorite sahibi, yaptırım gücünü gösterebilen bir liderin olmayışı çalışanların kendi kendilerini motive etmesi anlamına gelmektedir. Bunu yapabilen çalışanların ise; eğitim düzeyi, bilgisi, inisiyatif kullanma becerisi ve işleri planlama, organize etme ve yürütme kabiliyeti yüksek bireyler olması gerektiği kanısına varılmaktadır. Aksi takdirde grup içinde başlayan anlaşmazlık örgüte yayılacak ve liderlik modeli işletmeyi başarısızlığa sürüklemiş olacaktır (Şahin ve Savaşır, 2004, s.659).

1.3.4.5 Atıf Teorisi

Modern yaklaşımların bir diğeri olan Atıf Teorisi, Caldex tarafından 1977 yılında geliştirilmiştir. Atıf kuramının temeli psikoloji biliminden gelmektedir. Söz konusu teori, kişilerin etrafında gelişen olayları ve bu olayları ortaya çıkaran sebepleri tanımlama süreci olarak anlatılmaktadır. Bu bağlamda atıf teorisi, birey davranışlarının ve meydana gelen olayların gerçek sebeplerinden ziyade, algılanan sebeplerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. (Zel, 2006, s.176).

İnsanların değişik yargılara nasıl vardığı ve gerçekleşen olayları nasıl bir perspektifte açıkladığı gibi soruların yanıtları, sosyal psikoloji tarafından, “atıf (yükleme)” araştırmaları temelinde verilmektedir. Bu bağlamda insanların atıfta bulunarak temelde yatan gereksinimlerini iki şekilde giderdikleri belirtilmektedir: a) dengeli ve tutarlı bir dünya bakış açısına sahip olmak, b) çevre üzerinde bir kontrol yaratmak. Bu bağlamda, kişilerin neden ve neye göre, hangi durumda nasıl davrandıkları bilinebilir ve öngörülebilirse, bireyler için dünya daha tutarlı ve dengeli şekilde algılanır hale gelecektir (Kağıtçıbaşı, 2006, s.228).

1.5 Liderlikte Güç Kaynakları

Liderlik kavramını en basit ve kısa tanımıyla ele alırsak; etrafındakileri etkileme ve yönlendirebilme gücü olarak ifade edebiliriz. Organizasyonlardaki tüm ilişki ve eylemler ise gücün kullanımına bağlı olarak gelişmektedir. Dolayısıyla, işletmede bireylerin ve grupların kontrolü güç olgusunun içinde yer almaktadır.

Yani güç; iki veya daha çok kişinin birbiriyle etkileşimi sırasında meydana gelmektedir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1997, s.249).

Başka bir tanıma göre güç; diğer bireylerin karşı durmasına rağmen, istenilen şeyleri elde etme ya da karşıt duruşlara direnebilme kapasitesidir (Özkalp ve Kirel, 2011, s.545). Diğer bir deyişle güç; başka insanları etkileyebilme becerisidir (Daft, 1991, s.478). Güç olgusunun ne olduğunun ve öneminin tamamı ile farkında olan ve onu her şekliyle bilinçli ve kontrollü olarak kullanabilen liderlere görev önceliğinin verilmesi, örgüt performansını arttırabilecektir (Kreitner, 1989, s.507). Dolayısıyla güç kaynaklarının, liderlik vasfı için bir temel yapı taşı olduğu unutulmamalıdır.

Liderin güç kaynaklarına baktığımızda Daft en yaygın olarak kullanılan sınıflandırmanın Raven ve Frenç'e ait olduğunu belirtmektedir. Bu durumda güç kaynakları:

- a)Zorlayıcı Güç (Coercive Power),
- b)Yasal Güç (Legitimate Power),
- c)Ödüllendirme Gücü (Reward Power),
- d)Uzmanlık Gücü (Expert Power) ve

e) Beğeniye Dayalı Güç(Referent Power) şeklinde sıralanmaktadır (Daft, 1991, s.371). Aynı şekilde Yılmaz (2011) da liderin güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir (ss. 34-38):

1.5.1 Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, korku temeline dayandığı için yöneticiler herhangi bir durumda otorite sağlayamadıklarında, bu güç türünü kullanma eğilimindedirler. Bu güç türünde, bireylerin liderin istediği biçimde davranması adına, maddi ve manevi korkutmalara dayalı bir takım uygulamalar yapılmaktadır. Yani yöneticiler bu uygulamalar doğrultusunda, çalışanlarını sert şekilde eleştirebilir, ceza verebilir veya ücretleri üzerinden bir miktar kesinti yapabilir.

1.5.2 Yasal Güç

Yasal güç, makam veya statünün sağladığı yetkinin, lider tarafından kullanılmasıdır. Yani yöneticiye verilen resmi yetkinin uygulanmasıdır. Çalışanlar, psikolojik olarak kendilerini bu yetkiye uyum sağlamak zorunda hisseder, çünkü yasal güç aslında otoriteyi temsil etmektedir. Bu güç, bulunulan mevki sebebiyle liderin çalışanları etkileyebilme derecesi olarak tanımlandığı için, liderin pozisyon gücü olarak da ifade edilebilmektedir.

1.5.3 Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, zorlayıcı gücün tam tersi olarak da ifade edilmektedir. Yani liderin isteklerini yerine getiren kişinin, bu istekleri gerçekleştirmesiyle birlikte kendi açısından kazanım elde edecek olması sebebiyle, istekleri yerine getirmeye gönüllü olma durumudur (Robbins ve Judge, 2006, s. 471).

Bu güç, liderin çalışanlarına, kıymetli olarak algılayacakları maddi ya da manevi ödül vermesi ile ortaya çıkmaktadır (Waldman ve Javidan, 2009, s.132). Dolayısıyla, liderin izleyicilerini bu şekilde yönlendirebilmesi ve isteklerini yerine getirmelerini sağlayabilmesi, liderin ödüllendirme gücü olarak karşımıza çıkmaktadır (Fry, 2003, s.696).

1.5.4 Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, teknolojinin özellikle günümüzde hızla ilerlemesi ve örgütlerin de teknoloji kaynağı etrafında şekilleniyor olmasıyla önemini iyice arttırmaktadır. Öyle ki, bütün uygulama alanlarında teknolojiye ve dolayısıyla bilgi gücüne duyulan ihtiyaç da her anlamda kendini göstermektedir (Robbins ve Judge, 2006, s.472).

Kısaca uzmanlık gücü; tecrübe, bilgi ve beceriye dayanan bir güç kaynağıdır (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s.272). Yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olması, herhangi bir ödül-ceza veya yaptırıma gerek kalmadan, çalışanların liderlerine saygı duymaları buna bağlı olarak da tüm istekleri karşılıksız olarak yerine getirmeye gönüllü olmaları anlamına gelmektedir.

1.5.5 Beğeniye Dayalı Güç (Karizmatik Güç)

Beğeniye dayalı güç, idol olarak anılan, örnek alınan ve hayranlık uyandırıcı bireysel özellikler taşıyan kişilerin, bu vasıf sayesinde çalışanlarını etkileyebilmesi, onları peşinden sürükleyebilmesi ve isteklerini yaptırabilmesidir. Yani çalışanlar, liderlerine karşı bu duyguları besliyorlarsa, ondan etkilenecek, ona saygı duyacak isteklerini yerine getireceklerdir (Robbins ve Judge, 2013, s. 423).

Kişilerin, liderlerinden bu şekilde etkileniyor olması, unvan ya da otoriteye değil, tamamen liderin kişisel özelliklerine bağlı olarak gelişmektedir. Bunun sonucunda da karizmatik güç ortaya çıkmaktadır. Bu güç türünün en çok işe yarayacağı zaman ise, değişimin fazlaca yaşandığı dönemlerdir. Çünkü bu dönemler ciddi belirsizlik ve risk içermektedirler. Dolayısıyla insanlar, değişim ve belirsizlik korkusunun üstesinden gelebilmek adına, bu güce sahip lidere ihtiyaç duymaktadırlar (Barutçugil, 2014, s.60).

Liderlik tarzlarını tüm hatlarıyla özetleyecek olursak; liderlik davranışlarının ve stillerinin, çalışan performansını artırması diğer değişkenlerden soyutlanamaz. Stil ve davranışların öncelikle birlikte çalışılacak insanların (izleyicilerin), beceri ve yetenekleri ile ahenk içinde olması gerekmektedir. İnisiyatif kullanma ve tek başına karar alma yetisinden mahrum bir çalışana, geniş bir sorumluluk alanı tanımak performansı yükseltmeyecektir. Bunun yanında, sergilenen davranışlarla içinde bulunulan şartların da uyumlu olması gerekmektedir. Çünkü lider-ast arası ilişkiler, örgüt yapısı ve görev niteliği ayrı tutulmaksızın, bir bütünü oluşturmaktadır (Sargut, 2015, s.137).

Çalışmanın bir sonraki bölümünde, örgütsel güven olgusu açıklanacak ve kavram tüm boyutlarıyla değerlendirilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında bulunan örgütsel güven kavramı tüm hatlarıyla ele alınacaktır. Bunun yanında, örgütsel güven boyutları açıklanacak olup, güvenin örgütlerdeki öneminden bahsedilecektir.

2.1 Güven Kavramının Tanımı

Güven, insan ilişkilerinde hayati önem taşıyan bir yapı taşıdır. Nitekim Golembiewski ve McConkie (1975, s.132) araştırmasında şunu vurgulamıştır: “Hiçbir değişken, insan ve grup davranışlarını, güven kadar derinden etkileyemez.”

Güven kavramı, birçok bilim insanı tarafından tanımlanmış ve özellikle sosyal bilimciler tarafından pek çok araştırmaya dahil edilmiştir. Öncelikle TDK’nın güven tanımına bakacak olursak:

“Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat.”

şeklinde tanımlandığını görmekteyiz (www.tdk.gov.tr/index.php).

Bir tanıma göre güven; kişinin işlerinin nasıl şekil alacağına dair olumlu bir beklenti içinde olması sebebiyle, kendisini savunmasız duruma getirmeye istekli olmasıdır. Yani, gidişatın kontrolü tamamen bizde olmasa bile, karşıdaki kişinin bizi hayal kırıklığına uğratmayacağı varsayımını kabullenmemiz ve bu riski almamız anlamına gelmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s.396). Bazı araştırmacılar (Boss, 1978, s.333 ve Zand, 1972, s.231); savunmasız olmanın, önemli bir şeyi kaybetmek demek olduğunu söylemektedirler. Yani, kişinin kendini savunmasız bırakması risk alması demektir. Güven ise; risk almaktan ziyade, risk almaya duyulan istek demektir. Bunun yanı sıra Johnson-George ve Swap; risk alma isteğinin, güven durumlarının ortak özelliklerinden biri olduğunu belirtmektedir(George ve Swap, 1982, s.1309).

İlk güven kuramcılarında olan Rotter kişilerarası güveni, birey veya grup tarafından duyulan bir beklenti olarak tanımlamıştır. Yani güven; bir kişi veya grup tarafından vaat edilen, söylenen ya da yapılan şeylere, diğer bir kişi veya grubun itimat etmesidir (Rotter, 1967, s.653).

Kişilerarası güven kavramını Nyhan ve Marlowe(1997) da şu şekilde tanımlamıştır: Karşıdakinin tahmin edilebilir, etik ve adil davranacağına dair sahip olunan itimat seviyesidir. Yani bireyin karşıdakinin tavır ve tutumları hakkında hissettiği itimat duygu anlamı taşımaktadır (s.619).

Benzer şekilde Whitener ve arkadaşları (1998) da kişilerarası güveni şöyle tanımlamıştır: Bir kişinin, karşıdakinin yardımsever/iyi niyetli olarak davranacağına ilişkin beklentisi veya inancıdır. Bu beklenti, kontrol edilemez ve gerçekleşmesi için baskı uygulanamaz biçimde tanımlanmaktadır (s.513).

Araştırmacı Zand'a (2997) göre ise güven; davranışları kontrol edilemeyen herhangi bir kişiye karşı olan savunmasızlığı arttırma isteği barındırır. Bu durumda, karşıdaki kişi bu savunmasızlığı suistimal ederse, güvenen kişinin kaybı kazancından daha çok olacaktır (s.91).

Tüm bunların yanı sıra Lewick, yapılan güven tanımlarından yola çıkarak güvenin oluşabilmesi için gerekli olan etkenleri şu şekilde sıralamıştır:

i) gelecekte karşılaşılabilecek olaylarla ilgili belirsizlik ortamının hakim olması, ii) yaşanacak olayların diğer bireylerin davranışlarına bağlı olarak gerçekleşecek olması, iii) ortaya çıkacak sonucun zedeleyici olmasının, yararlı olma ihtimalinden daha güçlü olması (Lewick ve Bunker, 1996, s.116). Lewick'in sıraladığı bu etkenler, güven duygusunun oluşabilmesi için gerekli olan ön şartlar olarak belirtilmektedir.

Ayrıca Mayer çalışanların, beklentilerinin gerçekleşmeme olasılığını isteyerek göze aldıkları ve sadece olumlu beklentiler taşıyor olduklarında güven duygusunun oluştuğu görüşünü savunmaktadır. Bunun yanında Meyer, çalışanların bu beklentilerinin gerçekleşmesi adına karşıdakini zorlama veya kontrol etme olanağının olmadığını da belirtmektedir (Whitener, 1997, s.391).

Bazı önemli araştırmacıların güven tanımlarına baktığımızda:

“Güven, bireyin olayın sonucu hakkında iyimser bir beklenti içinde olmasıdır.” (Hosmer, 1995, s.381).

“Bireyin örgüte duyduğu güven; örgütün genel performansının kişinin yararına olacağı ya da en azından zararına olmayacağı yönündeki inançtır” (Tan ve Tan, 2000, s.243).

“Yöneticiye duyulan güvende ise; çalışan yöneticisine duyduğu güveni, örgüte geneller. Çünkü yöneticiyi, çalıştığı örgütün bir temsilcisi olarak algılar” (Konovsky ve Pugh, 1994, s.658).

“Lidere duyulan güven, karşıdakinin davranışını tahmin etme ve etkilemeye yönelik kapasiteyle ilgilidir” (Borgen, 2001, s.224).

Görüldüğü gibi, örgüte ve yöneticiye duyulan güven aynı olmamakla birlikte, birbirine çok yakındır çünkü lider, örgütün bir temsilcisi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla çalışanların hem yöneticilerine hem örgütlerine duydukları güven, çalışma ortamlarında nasıl davrandıkları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Araştırmacılar güvenilirliğin birçok faktörden oluştuğunu söylemiştir. Ancak Mayer, Davis ve Schoorman, güvenilirliği tanımlama konusunda en çok etkisi olan faktörlerin, beceri, dürüstlük ve yardımseverlik olduğunu belirtmişlerdir (Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s.712).

Bu 3 faktörü kısaca açıklayacak olursak:

- **Beceri (Ability):**_Bir takım marifet, yetkinlik ve ayırt edici özelliklerin, kişiye spesifik bir alanı etkileme olanağı vermesidir. Yani beceri, bireyin kişisel bilgisini ve teknik hünerlerini gösteren bir olgudur.
- **Yardımseverlik (Benevolence):**_Güvenilen kişinin, kendisine güvenen kişinin çıkarlarını göz önünde bulundurması, aralarındaki bağa önem vermesidir (Robbins ve Judge, 2013, s.397).
- **Dürüstlük (Integrity):**_Yöneticinin, örgütteki değerleri kabul edilebilir şekilde güvenen kişiye hareketleriyle yansıtmasıdır (Tan ve Tan, 2000, s.245).

2.2 İşletmelerde Güvenin Önemi

Güvenin örgütlerdeki önemine baktığımızda, özellikle kişilerarası iletişim konusunda çok büyük bir rol oynadığını görmekteyiz. Kaldı ki, birçok ekonomist, psikolog, sosyolog ve yönetim kuramcıları da yıllar öncesinde bunu açık bir şekilde dile getirmişlerdir. Huff ve Kelly, güven olgusunun hem örgüt çalışanları hem de örgüt haricinde etkileşim ve iletişimde bulunan gruplar açısından çok büyük bir değer taşıdığını vurgulamıştır (Huff ve Kelly, 2003, s.82).

Blau (1968), güvenin sağlam sosyal ilişkiler kurabilmek açısından vazgeçilmez bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir (s.99). Benzer şekilde Eisenstadt 1968, ürünlerin takas edilebilmesinin, büyük ölçüde kişisel itimat ve güvene dayalı olduğunu öne sürerek güvenin önemini vurgulamıştır (s.114).

Bunun yanında Lewis ve Weigert (1985), güvenin sosyal ilişkiler açısından bir zaruriyet olduğunu söyleyerek güvenin ne denli önemli olduğu fikrine katıldığını göstermiştir (s.968). Ayrıca Zucker de (1986); güvenin, toplumdaki işbirliğinin devamı için hayati önem taşıyan ve en rutin, günlük işlerin bile bir zemine dayandırılabilmesi için ihtiyaç duyulan bir olgu olduğunu belirtmiştir (s.56).

2.3 Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven olgusuna baktığımızda; yöneticiye olan güven, örgüte olan güven ve çalışma arkadaşlarına şeklinde 3 boyuta ayrıldığını görmekteyiz (Tan ve Tan, 2000, s.242). Boyutlar, lider-çalışan-organizasyon arasındaki ilişkinin ve güven düzeyinin net biçimde anlaşılması açısından önem bir rol oynamaktadır. Ayrıca Yukl ve Van Fleet'i (1992) baz alarak, çalışmamızda yönetici ve lider kavramları ayrıştırılmadan, eş anlama gelecek şekilde kullanılmıştır çünkü literatürde bu kavramların birbiriyle değişimli olarak kullanıldığı görülmektedir (ss.147-197).

2.3.1 Yöneticiye Olan Güven

Yöneticiye duyulan güvenin önemi, disiplinler arası birçok literatürde farklı şekillerde vurgulanmıştır. Öyle ki bu kavram; iş davranışları, adalet, psikolojik sözleşme, takımlar, iletişim, örgütsel ilişkiler ve çatışma yönetimi gibi birçok literatürde tanımlanmış ve örgütsel psikoloji, örgütsel iletişim, eğitim ve kamu yönetimi gibi disiplinler arasında kendine önemli bir yer edinmiştir (Dirks ve Ferrin, 2002, s.611).

Eren ve Hayatoğlu'na göre (2011) yöneticiye olan güven; yöneticinin hakkaniyetli ve şeffaf davranacağına, sözlerini yerine getireceğine ve astlarına olan davranışlarında tutarlı olacağına dair inanç şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu güven liderin teorik bilgisini pratiğe dökebilme becerisine, ne derece dürüst ve net olduğuna ve doğru zamanda doğru kararlar verebilme yeteneğine bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır (s.112).

Shaw'a (1997) göre güven, işletmelerde kendi kendine oluşan bir olgu değildir. Ayrıca yönetimin, bu güven ortamını sağlayabilmesi ve devamlı kılabilmesi için güven duygusunu işletmedeki tüm çalışanları baz alarak oluşturması ve aynı şekilde idare edebilmesi gerektiğini de vurgulamıştır. (s.39).

Bu yüzden liderler, uygulama ve davranışlarıyla organizasyon içinde güven olgusu yaratabilmekte ya da bu olguyu tamamen ortadan kaldırabilmektedirler. Dolayısıyla iş görenlerin güvenme eğilimlerini üst seviyeye çıkarabilmek için, karar verme süreçlerinin ve çalışanların ödüllendirilmesi için işleyen prosedürlerin adaletli ve etkili olması gerekmektedir.

Shockeley ve diğerlerine (2000) göre, bireye yani lidere duyulan güvenin, kişiye özel olduğunu ve bireyler arası karakter farklılıklarına dayandığını belirtmektedir. Yani kişiye duyulan güven, kişisel davranış ve ilişkiler konusundaki beklentileri ifade etmektedir (s.38). Benzer şekilde Reinke ve Baldwin'e (2001) göre, kişiye duyulan güvenden yola çıkılarak incelenen lidere duyulan güven, çalışanların liderin eşitlikçi ve tutarlı davranacağına, verdiği sözleri yerine getireceğine ve dürüst ve net yanıtlar vereceğine ilişkin inancıdır (s.166).

Yöneticiye olan güven aynı zamanda, çalışanların yönetici davranışları karşısında algıladıkları adillik duygusuyla da yakından ilgilidir. Çalışanların liderlerine olan güven duyguları, özellikle örgütsel karar ve uygulamaların ne derece adalet veya eşitlik olgusu barındırdığından etkilenmektedir. Çünkü çalışanlar örgütsel uygulamaları, liderle olan ilişkilerin doğasını ve liderin karakter özelliklerini anlamaya yarayan bir sinyal olarak görmektedirler (Dirks ve Ferrin 2002, s.614).

Geçmiş çalışmalar örtüşen değer yargılarının ve güvenin liderlik süreci üzerinde pozitif bir rol oynadığını göstermektedir. Örneğin; Meglino ve diğerleri (1989), çalışanların kendi değer yargılarının liderlerinin değer yargılarıyla benzeştiğini gördüklerinde, memnuniyet ve bağlılıklarının arttığını belirtmektedir (s.429). Kirkpatrick ve Locke (1996) da benzer şekilde, gerçekleştirdikleri bir deneyin sonucu olarak, liderlerin vizyonlarını nitelik ağırlıklı olarak açıkça ifade etmelerinin, çalışanların bu vizyondaki ortak değer ve inanç algılarını pozitif şekilde etkilediğini vurgulamaktadır (s.45).

Bununla birlikte Avolio'nun bahsettiği orijinal güven modelinde açıkça belirtilmektedir ki, özellikle dönüşümcü bir liderin çalışanların gelişimi ve performansı üzerindeki etkisini daha da arttırabilmesi açısından güven, çok önemli bir rol oynamaktadır (Avolio ve Jung, 2000, s.950). Bazı araştırmacılar, yöneticiye duyulan güvenin, özellikle dönüşümcü liderlik tarzının etkisini arttırması açısından müdahaleci bir değişken olduğunu ve çok önemli bir değere sahip olduğunu belirtmektedirler.

Örneğin; çalışanın, liderin tarafından yaratılan vizyona bağlılığının tamamen liderin çalışanlarıyla arasında güven inşa edebilme becerisine bağlı olduğunu vurgulanmaktadır. (Jun ve Avolio, 2000, s.951).

Aynı şekilde Podsakoff ve diğerleri (1990), liderin bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemediğini, ancak çalışanın yöneticisine olan güveni bu ilişkiye dahil edildiğinde, arada güçlü ve anlamlı bir etki oluştuğunu açıkça belirtmektedirler. Bu etkinin de özellikle dönüşümcü liderlik üzerinden gerçekleştiğini vurgulamaktadırlar (s.130). Yani lidere duyulan güven iki değişken arasındaki ilişkiyi müdahaleci bir şekilde etkileyecek kadar güçlü bir değerdir. Kouzes ve Posner (1995), güvenin liderlik süreci açısından ne denli önemli olduğunu şöyle özetlemiştir: 'Örgütte bulunan herkesin yanı sıra, biz asıl liderlerimize inanabiliyor olmalıyız. Liderimizin her sözünün güvenilir olduğuna ve söylediğini gerçekleştireceğine inanıyor olabilmeliyiz.' (s. 26).

2.3.2 Örgüte Olan Güven

Örgüte güven, çalışanların bireylerden ziyade bulundukları kuruma itimat etmeleridir. Shockey ve diğerlerine (2000) göre ise örgüte güven, bireyin kuruma dair tutum, davranış ve ilişkilerle alakalı beklentileridir. (s.39).

Örgüte duyulan güven, çalışanlar tarafından oluşturulmuş olan güven iklimini göstermektedir. Güven iklimi de hedefleri gerçekleştirebilmeyi, grup çalışmasını, çalışan tatmin ve bağlılığını ve performans gücünü üst seviyeye çıkarmaktadır. Ayrıca güven iklimi çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırdığı gibi, fikir ve çözüm önerileri üretme konusundaki yaratıcılıklarını da geliştirmektedir (Çelik vd, 2011, s.6).

Örgüte ve yöneticiye duyulan güveni benzer ve farklılıklarıyla ele aldığımızda kavramların birbiriyle ilişkili oldukları aşıkardır ancak arada önemli birtakım farklılıklar bulunmaktadır.

Öyle ki; örgüte güven, örgütsel destek ve adalet kavramlarıyla bir bütün oluştururken yöneticiye duyulan güven, yöneticinin saygın ve yardımsever olması gibi değerlerle yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bunun yanında çalışanların liderine ve çalıştığı kuruma duyduğu güven düzeyinin farklılık gösterebileceği belirtilmektedir.

Örgüte duyulan güven, örgüte olan sadakat ve bağlılığı yükseltip, iş gören devir hızı oranını dengelerken, lidere duyulan güven çalışan tatmini ve yaratıcı-yenilikçi düşünme gücünü olumlu anlamda etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000, ss.243-244).

Örgüte ve yöneticiye olan güven duygusunun ilişkili olduğu bir başka nokta ise şu şekilde açıklanmaktadır: Çalışanlar, liderleriyle olan etkileşimlerinin sonucunda, bulundukları kuruma güvenme ya da güvenmeme kararı alabilirler. Çünkü lideri, bulundukları kurumun bir temsilcisi olarak algılamaktadırlar. Dolayısıyla eğer yöneticilerine güvenirlerse bunu tüm kuruma güvenmek şeklinde genelleyebilirler ya da tam tersi şekilde, yöneticilerine güven duymama durumunda yine bir genelleme yapıp kurumlarına da güvenmeyebilirler. Bu yüzden güven sürecinin aslında lider tarafından başlatılması gerektiği yapılan çalışmalarda belirtilmektedir. Whitener ve arkadaşlarının sunduğu ‘Yönetmel Güven Modeli’nde, çalışanların yöneticilerine güven duyabilmeleri için, yöneticinin bir takım kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu özellikler aynı zamanda yönetmel güvenin alt boyutları olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; doğru ve net iletişim kurma, tutarlı davranışlar sergileme, dürüst ve adil davranma, kontrolün düzgün dağıtılması ve herkese özenli şekilde davranılması olarak ifade edilmektedir (Whitener vd.,1998, s.516).

2.3.3 Çalışma Arkadaşlarına Olan Güven

Örgüt içinde, yöneticiye ve örgütün kendisine duyulan güven ne kadar önemliyse, çalışma arkadaşlarına duyulan güven de en az onlar kadar önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların birbirine güvenmemesi örgütte olumsuz bir ortam yaratacak ve bundan yalnızca bireyler değil, kurum da ciddi biçimde etkilenecektir.

Çalışma arkadaşlarının birbirine duyduğu güven bireyin, meslektaşlarının sahip olduğu becerilere, adalet duygusuna ve tutarlı davranışlar göstermesine ilişkin inancı olarak tanımlanmaktadır (Çelik vd., 2011, s.6).

Çalışma arkadaşlarının birbirlerine duydukları güven sayesinde oluşacak olan iklim, tutarlılık ve bağlılığı arttırmanın yanı sıra yaratıcı fikirlerin oluşum ve gelişimini de arttıracaktır. Herkesin birbirine (lider-çalışan ve çalışan-çalışma arkadaşları) duyduğu güven ne kadar yüksek olursa, çalışanların ve çalışma gruplarının yapılan işe konsantre olması ve sorumluluk alma isteği de o denli yüksek olacaktır (Stoner, Hartmon, 2000, s.14).

Güven iklimi oluşturabilmenin en etkili yolu, düzenli ve açık iletişimden geçmektedir. Çünkü doğru iletişimin kurulmadığı bir ortamda güvenden bahsedilemez, güvensiz bir ortamda da çalışanların kolektif davranışa istekli olmasından söz edilemez (Henttonen ve Blomqvist, 2005, s.110).

Ayrıca Hardin (1996) güven ikliminin oluşturulabilmesi için örgüt yapısının güven olgusu baz alınarak biçimlendirilmesi gerektiğini söylemiştir. Çünkü örgütün uyguladığı politika ve stratejilerin, örgüt yapısı ve kültürünün çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (s.32). Dolayısıyla açıkça görülmektedir ki, gerek lider-çalışan, gerekse çalışma arkadaşları arasındaki güven duygusu ne kadar sağlam yapılandırılmışsa örgütün varlığı, rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği de o denli güçlü olacaktır.

2.3 Güven ve Liderlik

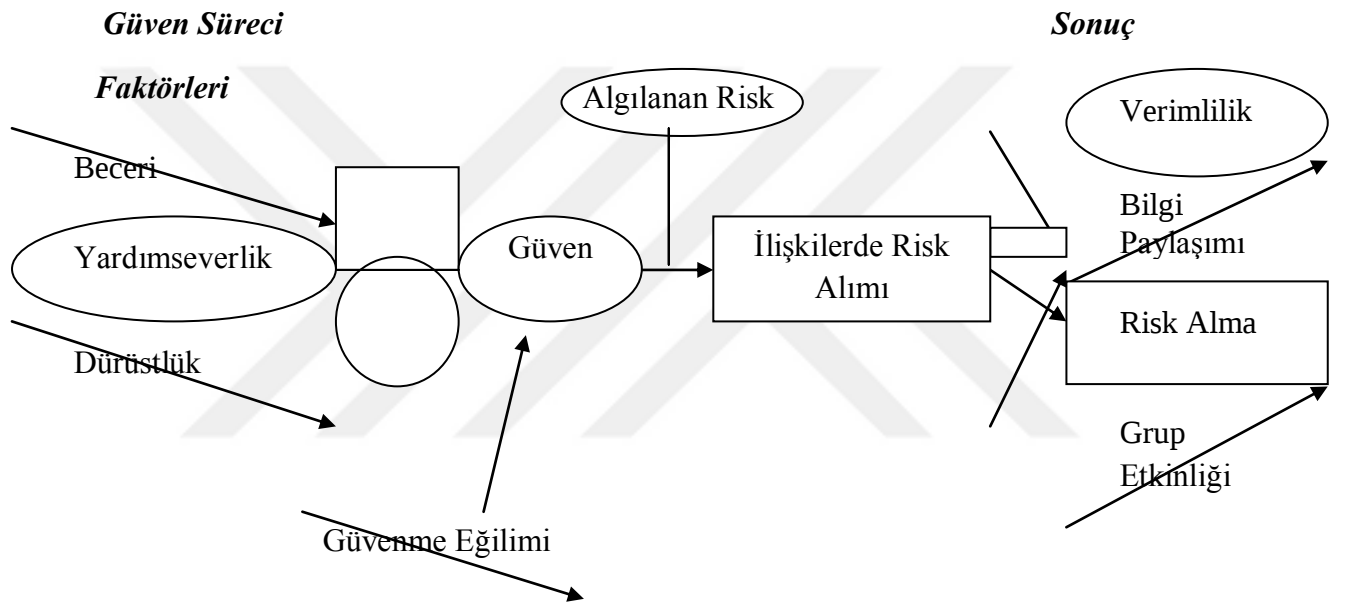
Bazı liderler güvenin ne olduğunu yanlış anladıkları için, yarattığı etkiye önem vermemektedir. Sorulduğunda ise; genellikle güven kavramının ‘dostluk, sıcakkanlılık’ anlamına geldiğini söylemektedirler. Hatta ‘etkilenme’ ya da ‘iyi niyet’ ifadesi olarak görmektedirler. Bazıları ise; ‘sıcak, sevgi dolu his’ olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte güven, ‘etkilenme, meyletme’ ile karıştırılmamalıdır. Bu terimler birbirinden farklıdır ve liderin bu ayrımı yapamaması, birçok zorluğa sebep olmaktadır. Çünkü bir kişi birinden etkilenebilir, ona meyledebilir ancak bu güvendiği anlamına gelmez (Zand, 1997, s.90)

Çalışanlar kendilerini kullanma eğiliminde olan ya da dürüst davranmayan birini takip etmez, lider olarak görmezler. Kozes ve Posner, dürüst davranmanın lider olabilmek için bir zorunluluk olduğunu söylemiştir. Ayrıca çalışanlar eğer bir kişinin peşinden gidecekse, her şeyden önce bu kişinin güvenilebilecek biri olduğundan şüphe etmemek istemektedirler (Kouzes ve Posner, 1993, s.14).

Güven oluşumu yalnızca liderle ilgili olmayıp, kişilerin özellikleri de güvenin oluşma sürecinde etkilidir (Robbin ve Judge, 2013,s. 396). Mayer ve arkadaşları örgütsel güven modelini oluştururken, güveni insanın ve insan ilişkilerinin temel boyutu olarak ele almaktadır. (Mayer, Shoorman, Davis 2007, ss.344-345).

Ayrıca güvenin, doğası gereği nasıl geliştiğini, liderlikle de ilişkilendirerek şu şekilde özetlemişlerdir: (Bkz Tablo 2).

Şekil 2: Güven Süreci



Kaynak: Mayer, R. C., Davis, H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20.3, 709-734.

Yukarıdaki şekli güvenin doğası ve süreci olarak da tanımlayabiliriz. Beceri, yardımseverlik ve dürüstlüğü, güvenme eğilimiyle birlikte güveni oluşturmaya başladığını görebiliriz.

Ardından, güvenen kişi tarafından algılanan risk ve ilişkilerdeki risk alımının da katılımıyla, güven sürecinin doğurduğu sonuçları görmekteyiz. Dolayısıyla, güvenmenin sonuçlarını; verimlilik, bilgi paylaşımı, risk alma ve grup etkinliği olarak sıralayabiliriz.

- Risk Alma: Örgüt çalışanları iş rutinlerinin dışında ek bir işe yoğunlaşırken liderlerinin yol göstericiliğine inandıklarında ya da yeni liderle karşı karşıya geldiklerinde risk almış olurlar ve iki olayda da karşıdakine güveniyor olmak durumu kolaylaştıracaktır (Robbins ve Judge, 2013, s.397).
- Bilgi Paylaşımı: Liderlerin, çalışanlarının görüş ve fikirlerini dinleyip, söylenenler üzerine geliştirici ve yapıcı geri dönüşler yapmaları, çalışanların yöneticileriyle daha rahat iletişim kurabilmelerini sağlayacaktır (Detert, Burris, 2007, s.873). Çünkü çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmezlerse, görüşlerini paylaşmakta tereddüt edebilirler.
- Verimlilik: Örgüt içinde güvensizliğin hakim olması, örgüt performansını dolayısıyla verimliliği olumsuz etkileyecek, kaos ortamı yaratacaktır. Bunun olmaması için çalışanların yöneticilerine güvenmesi, ortak çıkarların gözetilmesini sağlayacaktır. Çünkü liderlerine güven duyan çalışanların, daha yüksek bir performans sergileme potansiyelleri vardır (Robbins ve Judge, 2013, s.397).
- Grup Etkinliği: Örgüt içindeki çalışma gruplarında güven ortamı sağlandığında, kişiler birbirleri için emek harcayacak ve çaba göstereceklerdir. Emek ve çaba devam ettiği sürece güven duygusu daha da artacak, bu da grup etkinliğini beraberinde getirecektir. Aksi takdirde, yani güvensiz bir ortamda şüphe ve çatışma hakim olacak, grupların etkin olması söz konusu olmayacaktır (Robbins ve Judge, 2013, s.397).

Görüldüğü gibi güvenme sürecinin sonunda, hem güvenen kişi hem güvenilen lider açısından, örgüt performansını arttırabilecek ve işletmeyi daha efektif hale getirebilecek çıktılar elde edilebilmektedir. Bu açıdan çalışanların aynı anda liderlerine ve örgütlerine güven duymaları, organizasyonun varlığını koruması, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve bunu sürdürülebilir kılması adına önem taşımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞAN SESİ

Çalışmanın bu bölümünde, ses kavramının tanımı yapılacak olup, nasıl ortaya çıktığı ve oluştuğu anlatılacaktır. Ardından, ekstra-rol davranışı türü olan sesin diğer rol davranışlarından ne şekilde farklılaştığından bahsedilecektir.

3.1 Ses Kavramının Tanımı ve Oluşumu

Ses kavramının 1970 yılında ilk olarak Hirschman tarafından ortaya çıkarıldığı düşünülmektedir ancak fikir olarak baktığımızda kavramın temellerinin çok daha eskiye dayandığını söyleyebiliriz. Kavramın yönetim alanında ortaya çıkmasını sağlayan ilk kişi ise Rockefeller olmuştur. Ünler'in de makalesinde açıkladığı gibi; Rockefeller Amerika'da sahibi olduğu iş yeri ve fabrikada, yönetim-çalışan arasındaki iletişimin sağlıklı şekilde yürütülmesi için çalışanların düşünce, öneri ve şikayetlerini ifade etmeleri ve “ses” çıkarmaları gerektiğini belirtmiş ve örgüt içindeki uygulamaları buna göre yapılandırmıştır. Sonucunda ise; çalışanların adaletli, sağlıklı ve uygun bir ortamda çalışma esasları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra şikayet mekanizmaları geliştirilerek “ses”in ilk resmi adımı atılmıştır (Ünler, 2015, s.2).

Ses kavramının pek çok araştırmacı tarafından muhtelif şekillerde tanımlandığını görmekteyiz. Bununla ilgili Morrison'ın yaptığı tanıma bakacak olursak: “Ses”; çalışanların örgüt gelişim ve değişimine katkı sunabilecek yapıcı fikirlerini, yöneticisi veya çalışma arkadaşlarıyla paylaşmasıdır (Morrison, 2011, s.375).

“Ses” bilimsel olarak ilk kez Hirschman'ın 1970 yılında yazdığı “*Tek Ediş, Ses ve Sadakat*” (“*Exit, Voice and Loyalty*”) kitapta incelenmiştir.

Hirschman kitabında, şirketin performansını arttırmasında sorunların düzeltilmesinin öneminin büyük olduğunu, bunun için de müşterilerin ve şirket üyelerinin görüşlerine itibar edilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Hirschman, 1970, s.30).

Hirschman kitabında, şirketin hatalarını bulup düzeltmek adına müşterilerin ve şirket çalışanlarının görüşlerini anlamak için iki yol olduğunu belirtmiştir:

İlkinde; müşteriler şirketin ürünlerini almayı bırakır veya bazı çalışanlar şirketi tümüyle terk ederler. Bu, terk ediş yoludur. Eğer müşteriler sorunlarını şirkete bildirmeden başka bir şirketin ürününü alırsa bu, müşteriyi kaybettiği için şirket adına büyük bir problem olacaktır. Çünkü terk ediş sonucunda şirket karı düşecek, şirket yönetimi de müşterinin ve şirket çalışanlarının kurumu terk etmesine yol açan hataları bulmak için yollar aramaya başlayacaktır.

İkinci olarak ise; müşteriler veya çalışanlar memnuniyetsizliklerini direkt olarak yöneticilerine, yetkili kişilere veya kurum içinde onları dinleyecek özeni gösteren bir çalışana ifade ederler. Bu da, ses yoludur (Hirschman, 1970, s.4). Kısaca; Hirschman “ses (voice)” yani müşterinin, sorununun düzeltilmesi için şirkete bildirmesi ya da “terk ediş (exit)” yani şirketten tamamen vazgeçmesi veya başka bir ürünü tercih etmesi olarak iki farklı davranışın varlığından bahsetmiştir. İkisinden birini seçme konusunu da müşterinin “sadakati (loyalty)” ile bağdaştırmıştır. Kişi kuruma sadakat duyuyorsa, terk ediş davranışı yerine, ses davranışını tercih etmeye meyilli olacak ve değişim için çabalayacaktır.

Hirschman’ın bu çalışması birçok araştırmacıyı etkilemiş ve ses davranışı mekanizmalarını incelemeleri adına ön ayak olmuştur. Örneğin; Whitney ve Copper (1989), Spencer (1986), Freeman ve Medoff (1984) gibi bilim adamları ses davranışı üzerine araştırmalar yapmıştır.

“Ses” sonraları iş ve örgüt ortamında Freeman, Medoff ve Farrel tarafından incelenmeye başlanmıştır. Ayrıca Farrell ve Rusbult 1992 yılında, Hirschman’ın modelindeki “ses”, “terk ediş” ve “sadakat” boyutlarına “yok sayma (neglect)” yı da eklemiştir. Bu dört kavramın tek tek ve kısaca açıklanması ‘ses’ olgusunun daha net bir şekilde anlaşılması açısından daha yararlı olacaktır.

“Ses” kavramında; çalışanlar, herhangi bir sorun gördüklerinde bunu iş arkadaşları veya yöneticileri ile direkt olarak paylaşırlar ve memnuniyetsizlik duydukları bir durumun iyileştirilmesi/düzeltilmesi için öneriler geliştirip bunu yöneticilerine net bir şekilde sunarlar. “Terk ediş” kavramında; çalışanlar sorunlar hakkında bir girişimde bulunmaz, sürekli kurumdan ayrılmayı düşünür veya işi kasıtlı olarak bozarlar.

“Sadakat” kavramında; çalışanın bir memnuniyetsizliği varsa kimseye dile getirmeden bunun düzelmesini, değişmesini bekler ve şirkete her anlamda destek olur. “Yok sayma” kavramında ise; çalışan işe dair çabasını azaltır, işte kasıtlı olarak işiyle ilgilenmez hatta özellikle mesai saatlerinde özel işleriyle ilgilenir ve hata oranı artar. (Ünler, 2015, s.3).

Benzer şekilde Spencer da; terk etmenin, yani sorun yaratan durumu o şekliyle bırakıp gitmenin aksine ses davranışının, memnuniyetsizliğin ifade edilip sorun yaratan durumu değiştirmeye yönelik bir girişim olduğunu belirtmektedir (Spencer, 1986, s.489).

Sesin terk ediş, yok sayma ve sadakat durumlarıyla olan farkının yanı sıra, ses araştırmacılar tarafından pek çok farklı şekilde ele alınmış ve yorumlanmıştır. Örneğin; önemli araştırmacılardan biri olan Budd, ‘ses’ i şu şekilde yorumlamıştır:

“Çalışan sesi; kişinin konularla ilgili ‘anamlı ve yararlı’ fikirler barındırabilme becerisidir. Hatta ses, insanla birebir çalışma ilişkilerinin hedef ve amaçlarından biridir.” (Budd, 2004, s.23).

Sesle ilgili farklı tanımlara geçmeden önce, sesi dört farklı ifadeyle birlikte tanımlayan bir tabloyla açıklamak gerekirse (Bkz Tablo 4):

Tablo 4: Çalışan Sesinin (Ses Davranışı) Tanımı

Ses	Sesin Amacı ve İfade Edilişi	Ses Mekanizmaları	Muhtemel Sonuç Arahkları
Bireysel Tatminsizlik İfadesi	Yönetimle ilgili sorunları düzeltmek veya ilişkilerin kötüleşmesini önlemek	-Yöneticiye şikayetlerin bildirilmesi -Şikayet prodesürü -Düşündüğünü açıkça söyleme programı	Terk ediş – Sadakat
Kolektif Örgüt İfadesi	Yönetim için dengeleyici bir güç kaynağı sunmak	-Birlik olmanın farkına varmak - Kolektif anlaşma -Endüstriyel eylem	Ortaklık – Yönetim dışı bırakma

Karar Verme Sürecine Katılım	Çalışma ortamının, kalitenin ve üretkenliğin gelişmesi için çabalamak	-Sorun çözücü grupların artması -Kalite çemberi -Öneri şeması -Davranışların gözlemlenmesi -Kendi kendini yöneten takımlar	Kimlik ve bağlılık – İlgisizlik Gelişmiş Performans
Karşılıklı ve Yardımlaşmaya Dayalı İlişkilerin Göstergesi	Örgüt ve çalışanları için uzun dönem sürdürülebilirlik sağlayabilmek	-Ortaklık anlaşmaları -Ortak danışma komiteleri -İş danışma kurulu	Yönetim üzerinde anlamlı etki – Ötekileştirme ve rant anlaşması

Kaynak: Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., and Ackers, P. (2004). "The Meanings and Purpose of Employee Voice," International Journal of Human Resource Management, s.1152.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi Dundon sesi dört farklı şekilde tanımlamaktadır. İlk olarak ses, *bireysel memnuniyetsizlik* olarak tanımlanmaktadır. Burada sesin, çalışanın memnun olmadığı herhangi spesifik bir konu ya da sorun hakkında yönetime bununla ilgili bilgi verilmesi şeklinde tanımlandığı görülmektedir. İkinci olarak ses, *kolektif örgüt* şeklinde tanımlanmaktadır. Burada sesin, yönetim için dengeleyici bir güç kaynağı sunarak, pazarlık ve çevreyle ilişkilerinde direnç sağlama şeklinde tanımlandığını görmekteyiz. Üçüncü olarak ses, *karar verme sürecine katılım* şeklinde tanımlanmaktadır. Burada sesin, kalite çemberi ve takım çalışması temel alınarak, örgüt verimliliği ve üretkenliğini artırma doğrultusunda yönetim kararlarına katkıda bulunma şeklinde tanımlandığını görmekteyiz. Bu tanım sesin, üretim ve verimliliğin gelişmesini sağlayacak şekilde örgüte katkı sağladığını göstermektedir. Dördüncü ve son olarak ses, *karşılıklı yardımlaşma ve dayanışma* temel alınarak tanımlanmaktadır. Burada sesin, çalışan-işveren dayanışmasına bağlı olarak, örgüt varlığını garanti etmeyi, bu varlığı da dayanıklılıkla sürdürülebilir kılmayı hedefleyen bir davranış olarak tanımlandığını görmekteyiz. (Bkz Tablo 5).

Van Dyne ve LePine da çalışmalarında, sesin tek ve standart bir tanımı olmadığını belirtmektedir.² Dolayısıyla ses kavramının birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığını görmekteyiz.

Örneğin Hirschman, ‘ses’ kavramını şu şekilde tanımlar (Hirschman, 1970, s.30):

Ses; herhangi bir sorundan kaçmaktan ziyade, o sorunu değiştirmeye yönelik atılan bir adımdır. Bireysel ya da kolektif şekilde direkt yöneticiyle veya daha üst kademedekilerle iletişime geçerek onları ilgili konuyla alakalı olarak değişime itmek, sevk etmektir. Yani çalışanların fikir ve önerilerinin yönetim katında uygulamaya konulması amacıyla yaptıkları çeşitli hareket ve girişimlerdir.

Hirschman’ın ses kavramını bu şekilde açıkladıktan sonra Rusbult ve arkadaşları ‘ses’i şöyle tanımlamıştır (Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988, s.601):

“Ses; problemleri çözmek için harekete geçme, sorunların çözümü için önerilerde bulunma, gerektiğinde dışarıdaki kaynaklardan da yardım isteme gibi, var olan şartları iyileştirme adına yapılan davranışlardır. Çalışanlar bu davranışları yöneticileri veya çalışma arkadaşlarıyla konuşup, tartışarak gerçekleştirirler.”

McCabe ve Lewin (1992) ses’i iki boyutta açıklamışlardır: i) şikayet ve yakınmaların çalışanlar tarafından yöneticiye açıklanması ve ii) çalışanların, yönetimin karar verme sürecine katılması (s.114).

Detert ve Burris ses’i; algılanan otoriteyi harekete geçirmek ve bu hareketi de geliştirmek amacıyla, organizasyonu değişim adına bir mücadeleye sokma ihtimalini de göze alarak isteğe bağlı yapılan bir harekettir (Detert ve Burris, 2007, s.869).

Çalışan sesi, her ne kadar çeşitli şekillerde tanımlanmış ve yorumlanmışsa da olgudaki esas fikrin; çalışanların dolaylı ya da doğrudan olacak şekilde, karar verme sürecine katkı sağlama ve katılma hakkına dayalı olduğu belirtilmektedir (Hodson, 2001, s.237).

² LePine, J.A., & Van Dyne, L. (1998). *Predicting voice behavior in work groups*. Journal of Applied Psychology, 83 (6), 853-868.

Çalışan sesinin; resmi olmayan bir sürece dayanmakta olup, düşüncelerin yüksek sesle ifade edilmesinin yanı sıra, örgüt uygulamaları hakkında fikir beyan edilmesi, yapıcı geribildirim ve önerilerde bulunulması, yönetimle anlamlı bir iletişim kurulması ve sorumluluk üstlenilmesini de kapsayan otantik bir söylem olduğu vurgulanmaktadır (Kassing, 2011, s.44).

Bu araştırmacıların dışında, ses kavramını başlı başına bir davranış şekli olarak ele alan ve sosyal bilim literatüründe de en yaygın biçimde kabul gören tanım Van Dyne ve Lepine’a aittir. Dyne ve Lepine’a göre ses; olağan durumu ya da var olan sorunları eleştirmek yerine, yapıcı bir çözüm geliştirmeye odaklanan destekleyici tavrda bir ifade biçimidir. Başka bir deyişle ses; diğer kişiler aynı fikirde olmasa bile, standart prosedürler veya sorunların çözümü için yenilikçi önerilerde bulunmak ve değişiklikler hakkında tavsiyeler sunmaktır (Dyne ve Lepine, 1998, s.109).

“Ses”; çalışmada Van Dyne ve LePine tarafından yapılan tanımıyla yani bir ekstra-rol davranışı türü olarak ele alınacaktır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde ekstra-rol davranışı tanımlanacak ve sesin diğer rol davranışlarından ne şekilde farklılaştığı anlatılacaktır.

3.2 Ekstra-Rol Davranışı Tanımı ve Türleri

Çalışan sesi, çoğu araştırmacı tarafından bir ‘ekstra-rol davranışı’ olarak ele alınmıştır. Her ne kadar bu konu hakkında birçok araştırma yapılmış ve yapılıyor olsa da, kavramın tanımlanması ve anlaşılması konusunda hala eksiklikler söz konusudur. Bu sebeple ekstra-rol davranışı ve bir davranış olarak ele alınan ses kavramı detaylı bir şekilde açıklanmalıdır. Van Dyne’a göre (1995) ekstra-rol davranışı şu şekilde tanımlanmaktadır:

“Organizasyon çıkarlarını gözetken ve/veya organizasyonun fayda sağlamasına yönelik olan, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen ve kişiden beklenen iş tanımının ötesine geçen davranıştır.” (s.218)

Ekstra-rol davranışını (extra-role behavior) daha iyi anlamak ve içselleştirmek açısından beklenen-rol davranışı (in-role behavior) kavramını açıklayacak olursak: “Çalışanın kendi iş tanımı içerisinde, kendisinden beklenen iş gereklerini, iş performansını ve sorumluluklarını yerine getirmesidir.” (Dyne vd., 1995, s.222)

Dyne ve LePine (1998), ses kavramını bir ekstra-rol davranışı olarak ele almış ve bu doğrultuda çalışmalar yapmıştır. Çalışmaya göre ekstra-rol davranışını şu şekilde tanımlamaktadır: a) olağan iş tanımları baz alınarak tanımlanmamaktadır, b) gerçekleştirildiğinde ödül beklentisi yoktur, c) gerçekleştirilmediğinde ceza korkusu yoktur (s.109).

Ayrıca Van Dyne(1995), ekstra- rol davranışının organizasyon açısından bakıldığında, özellikle örgüt çıkarları adına çok önemli bir davranış olduğunu vurgulamıştır. Bunların dışında Van Dyne, ekstra-rol davranışını *kabullenici-mücadeleci (affiliative-challenging)* ve *destekleyici-engelleyici (promotive-prohibitive)* olarak iki boyutta ele almıştır. İlk boyut olan *kabullenici-mücadeleci* boyut; davranışın örgütü destekleyici ve ilişkileri güçlendirici bir tutumda mı (*kabullenici*), yoksa değişim için yapıcı bir mücadele içinde mi olduğuna odaklanır (*mücadeleci*). (Dyne vd., 1995, s.258).İkinci boyut olan *destekleyici-engelleyici* boyut ise; davranışın bir şeyin gerçekleşmesi için cesaretlendirici bir tutuma mı (*promotive*), yoksa yasaklayıcı bir tutuma mı sahip olduğuna odaklanmaktadır(*prohibitive*).

Bu durumda odaklanılan iki boyut, dört davranış şeklini ortaya çıkarmaktadır. Bu davranışlar:

i)*kabullenici-destekleyici davranış*

ii)*kabullenici-engelleyici davranış*

iii)*mücadeleci-destekleyici davranış ve*

iiii)*mücadeleci-engelleyici davranış* şeklindedir.

Ekstra- rol davranışı türlerini daha net anlayabilmek açısından bir tabloyla özetlenecektir. (Bkz Tablo5).

Tablo 5: Ekstra-Rol Davranışı Türleri Arasındaki Farklar

	Mücadeleci/Destekleyici Davranış	Mücadeleci/Yasaklayıcı Davranış	Kabullenici/Destekleyici Davranış	Kabullenici/Engelleyici Davranış
Örnek	Ses (voice)	Muhbirlik	Örgütsel Vatandaşlık	Yöneticilik
Öncelikli Tutum/Tavır	Değişiklik için öneri sunmak	Eleştirmek	Yardım etmek	Müdahale etmek
Davranış Şekli	Olağan	Dramatik	Olağan	Dramatik
Uyumlu Olduğu Zaman	Gelecek Zaman	Geçmiş Zaman	Şimdiki Zaman	Gelecek Zaman
Duruma Bakış Açısı	“Daha iyi olabilir.”	“Düzgün değil.”	“İyi, idare eder.”	“Daha kötü olabilir.”
Durumsal Faktörler	Dinamik Çevre	Durağan Çevre	Durağan Çevre Grup Bağlılığı	Güç Farklılıkları Dinamik Çevre
Bireysel Sonuçlar	-‘Katkı sağlıyorum’ hissi -Etkili uygulamaya dayalı pozitif geri bildirim	-‘Doğruyu yapıyorum’ hissi -Pozitif geri bildirim -Moral üstünlüğü	-‘Katkı sağlıyorum’ hissi -Pozitif sosyal ilişkiler -Pozitif geri bildirim	-‘Doğruyu yapıyorum’ hissi -Kişilerarası güç artışı -‘Moral üstünlüğü’ hissi -Etkili uygulamaya dayalı pozitif geri bildirim
Örgütsel Sonuçlar	-Etkililik -İnovasyon -Dış etkenlere/şartlara uyum sağlama	-Etik ve kanun dışı davranışların dengelenmesi ve kontrolü	-Pozitif iklim -Verimlilik/yeterlik -Bolluk -Zamanında üretim	-Pozitif iklim -Diğerlerini korumaya yönelik denge ve kontrol

Kaynak: Dyne, L. V., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995) “Exrta-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitionall Clarity (A Bridge over Muddied Waters)”, Research in Organizational Behavior, 17, ss.252-257.

Tablo 5’te de görüldüğü gibi ses; mücadeleci-destekleyici bir davranış şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani dinamik bir çevre içinde, değişiklik yapma ve öneri sunma eğilimi olan, gelecek zaman odaklı bir davranış biçimidir. Mücadeleci-yasaklayıcı davranış şekli ise, muhbirlik örneğiyle karşımıza çıkmaktadır. Bu davranış şeklinde çalışanın tutumu, durağan bir çevrede eleştirmek üzerinedir ve geçmiş zaman odaklıdır. Kabullenici-destekleyici davranış şeklinde, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiğini görmekteyiz. Burada çalışanlar, şimdiki zaman odaklı ve durağan bir çevreye bağlı olarak yardım etmeye yönelik tavırlar sergilemektedir. Kabullenici-engelleyici davranış şeklinde ise; yöneticilik (stewardship) davranışı karşımıza çıkmaktadır. Yani tavırların daha çok müdahale edici ve durağan bir çevreye bağlı olarak gelecek zaman odaklı olduğunu görmekteyiz (Dyne, Cumming ve Parks, 1995, ss.258-269).

Dolayısıyla ses diğer dört davranış şekline farklı olarak; eleştirmek, yardım etmek ya da müdahale etmek yerine, fikir ve önerilerin yüksek sesle ve bir çekince duyulmadan ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca ses davranışında çalışan “daha iyi olabilir” şeklinde pozitif bir bakış açısına sahiptir ve bunu hem birey hem örgüt performansının arttırılmasına yönelik kullanmayı hedefler.

Ancak ses, diğer birtakım örgütsel ifadelerle karıştırılmamalıdır. Premeaux, bir çalışma ortamı ifade şekillerinden biri olarak, özel bir kavram ortaya çıkartmıştır: ‘açıkça konuşmak (speak up).’ Bu kavram; kişinin çalışma ortamında var olan sorunlar hakkındaki fikir veya görüşlerini açıkça ifade etmesi anlamına gelmektedir (Premeaux, 2001, s.1). Açıkça görülmektedir ki Premeaux, ‘açıkça konuşmak (speak up)’ tabirini, ses davranışına ithafen söylemiştir. Bu bağlamda ses, Premeaux’un da belirttiği gibi; sorun bildirimi (issue selling), karar sürecine katılım (taking charge-participation) ve usulsüzlüğün bildirimi (whistle-blowing) kavramlarıyla karıştırılmamalıdır (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1540).

Bu kavramlar ile ses (speak up) kavramı her ne kadar birbirine benziyor olsa da, arada temel farklılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışan sesi, sorun bildirimi, karar sürecine katılım ve usulsüzlüğün bildirimi kavramlarıyla karıştırılmamalıdır.

Sorun Bildirimi (Issue Selling): Örgüt performansına katkısı olacağı düşünülen olay ve gelişmelerden yönetimin haberi olmasını sağlamaktır (Ashford vd., 1998, s.28). Çalışan sesinin içerdiği bir kavram olsa da, yalnızca örgütsel konularla ilgili bilgileri kapsadığı için sesten ayrılmaktadır. Çünkü ses, sadece örgütü ilgilendiren gelişmeleri aktarmakla kalmaz, bunlarla ilgili düşünce, öneri ve fikirleri de yönetime açıkça ifade eder.

Karar Sürecine Katılım (Taking Charge/Participation): Örgüt çalışanlarının düşünce ve önerilerinin alınacak kararlara katkı sağlaması adına kurum tarafından oluşturulan ve yönetime bağlı olarak uygulanan bir süreçtir. Ses ise, yönetim kararınca değil, örgüt çalışanlarının isteğine bağlı olarak oluşturulup başlatılan bir davranıştır ve belirli prosedürlere bağımlı değildir (Ng ve Feldman, 2012, s.219).

Usulsüzlüğün Bildirimi (Whistle-blowing): Kurum içindeki bir haksızlığın, yolsuzluğun ya da hukuken geçerli olmayan bir durumun, örgütteki bilgi ve veriye erişme yetkisine sahip bir kişi tarafından örgüt dışındaki ilgili mecralara bildirilmesidir. Yani hoş görülemeyecek bir hata veya aykırılığın, bir kişi tarafınca, kayıtlara geçecek şekilde açığa çıkarılması, ifşa edilmesidir (Jubb, 1999, s.78). Ses davranışı ise, yalnızca usulsüzlüklerin bildirimi değil, işle ilgili konu ve sorunların ortaya çıkardığı her türlü öneri, fikir ve düşüncenin yöneticiye bildirilmesidir.

Çalışan sesinin bir ekstra-rol davranışı olarak ne olduğunu daha net anlamak açısından bir de, ne olmadığını açıklayacak olursak:

İlk olarak ses; içinde hiçbir değişim barındırmayan ve yalnızca memnuniyetsizlikten kaynaklı şikayete ve eleştiriye dayanan bir davranış biçimi değildir. İkinci olarak ses; örgüt tarafından belirlenen resmi prosedürlere bağlı bir davranış ya da süreç değildir. Üçüncü olarak ise ses; kurum tarafından belirlenen iş tanımları dahilindeki problemlere karşı geliştirilen çözüm önerilerini, yalnızca bir iş gerekliliği, yani beklenen-rol davranışı olarak sunmak anlamına gelmemektedir. Çünkü ses, çalışanın kendinden beklenenin ötesinde gerçekleştirilen bir davranış biçimidir. Bu bağlamda Permaux'a göre ses (speak up); örgütsel politika, prosedür ve süreçleri iletirmek adına var olan motivasyonun bir türevidir. Hatta ses; yalnızca öneri veya ihtiyaç duyulan gelişmeleri içermekle kalmaz, aynı zamanda yüksek sesle ifade edilen fikir ve düşünceleri de, işle ilgili sorunlara dair farklı yaklaşımlarla harmanlayarak açıkça ifade eder (Premeaux and Bedeian, 2003, s.1539).

3.3 Örgütlerde Sesin Önemi

Günümüzde rekabetçi çevre içinde bulunan örgütler çalışanlarını, başarıya ulaşma ve varlıklarını sürdürme konusunda kritik bir değer olarak görmektedirler. Örgütsel başarının yakalanabilmesi için, bir rekabet avantajı olarak görülen çalışanlardan, şirket içi çalışmalara ve gruplara aktif şekilde dahil olmaları beklenmektedir (Siegal, Gardner, 2000, s.705). Yakın dönemde, örgüt araştırmacıları çalışan sesini ekstra-rol davranışı kapsamında pozitif şekilde görmeye başlamışlardır. Öyle ki ses; “örgütsel verimliliğin artması adına, örgütsel, sosyal ve psikolojik olguları şekillendiren ve bunun olması için de görev aktivite ve süreçlerini hızlandıran bir araçtır.” (Borman ve Motowidlo, 1997, s.100).

Ayrıca günümüz insan kaynakları, bireysel potansiyeli ortaya çıkarma, hayat boyu öğrenme ve gelişme ve örgütsel etkinlik ve değişim konuları üzerinde durmaktadır (Swanson ve Holton, 2009, s.51). Çünkü bu konuların örgütsel rekabet avantajı sağlamak adına hayati rol oynadığı bilinmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, örgütün sağlam şekilde ilerleyebilmesi için çalışanların fikir ve önerilerine ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada çalışanların düşünce, fikir ve çözüm önerilerini yüksek sesle ifade etmesi örgüt açısından hayati bir önem taşımaktadır. Açıkça görülmektedir ki, çalışan sesi aynı zamanda insan kaynakları yönetimi için de önemli bir değere sahiptir. Dyne ve LePine (1998) ses davranışının, özellikle dinamik ve sürekli gelişim gerektiren çevrede bulunan örgütler için kritik bir değere sahip olduğunu vurgulamıştır (s.110). Çalışanın, iş tanımını ve görevini olduğu şekliyle yerine getirme gibi en başından açıkça tanımlanmış olan beklenen-rol davranışının yanı sıra, ekstra-rol davranışıyla örgüte katkıda bulunması ve performansını bu yönde arttırması da yöneticiler tarafından değer verilen diğer bir davranış şeklidir. Ayrıca ekstra-rol davranışı gibi içeriksel performans da yapılan işin niteliğini arttırmayı amaçlayan önemli bir davranıştır (Borman ve Motowidlo, 1997, s.101). Çünkü içeriksel performansa sahip olan çalışanlar, sadece kendilerinden beklenen görevleri ya da iş gerekliliklerini yapmanın yanında daha fazlasını yapmaya ve örgüt amaçlarını destekleyici davranmaya gönüllüdürler.

Organizasyonlar, hızla değişen teknolojik ve ekonomik alanlara adapte olabilmeye ve bu alanlarda daha esnek davranabilmeye ihtiyaç duydukları için, çalışanların ekstra-rol davranışları ve içeriksel performansları örgüt ortamında çok önemli bir yer tutmaktadır (Siegal ve Gardner, 2000, s.704).

Dolayısıyla çalışanların, örgütü ve çalışma gruplarını etkileyen konular hakkında konuşabilmesi, yapılması gereken değişimleri açıklaması, yeni ve yaratıcı fikirler sunması yöneticiler açısından değer taşımaktadır. Çalışanların bu tarz davranışlar sergilemesi örgütlerin ürün ve hizmet kalitesinin gelişmesini kolaylaştırmakta, süreç ve üretimdeki yenilikleri hızlandırmaktadır. Ayrıca Avery ve arkadaşları, çalışanlara görüşlerini ve sorunlarla ilgili kaygılarını açıkça ifade etme (ses davranışı) fırsatı sunulduğunda örgütün daha verimli çıktılar elde edeceğini belirtmektedir (Avery vd., 2011, s.147).

Çalışanlar yapılan işlere daha yakın bir pozisyonda durdukları için planlama, problemleri kalıcı hale gelmeden tanımlayıp çözüm üretme konularında yöneticilerinden daha kapsamlı bilgiye sahiptirler.

Ayrıca çalışanlar görevin tamamlanma sürecinde hangi strateji ve davranışların daha yararlı olacağı hakkında net bir görüşe sahiptir, çünkü yapılmakta olan işe en yakın duran kişi onlardır. Hatta iş performansını arttırmak adına en uygun çözümleri sunabilmektedirler (Lawler, 1992, s.144).

Bu yüzden örgütler varlıklarını sürdürebilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve dolayısıyla değişen çevrede kalıcı olabilmek adına, yalnızca kendisine biçilmiş iş tanımlarını yerine getirmenin yanı sıra, sorunlara çözüm üreten, düşündüğünü açıkça ve yüksek sesle ifade eden, sadece eleştirmek değil, değişim yaratabilmek için konuşmaktan çekinmeyen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Ünler'in de benzer şekilde belirttiği gibi, örgütlerin gelişmesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesi adına, şirket yönetimi için çalışanların değerli bir girdi olarak göz önünde bulundurulması önem teşkil etmektedir (Ünler, 2015, s.1).

Bunun yanında ses çoğunlukla, problem yaratan durumlarla ilgili konuşma davranışını ifade ettiği için, çalışan sesi genel anlamıyla kolektif bir ses olarak görülmüş ve endüstriyel ilişkiler ve çalışan ilişkileri alanlarında, sendikaların üzerinde durduğu bir kavram olmuştur (Batt, Colvin ve Keefe, 2002, s.580). Dolayısıyla çalışan sesi, örgütlerin çalışanları vasıtasıyla hem özeleştiri yapabilme hem sorunlarını çözerek ilerleyebilme hem de sağlam çıktılar elde edebilme açısından kilit bir rol üstlenmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamına dahil edilen liderlik tarzları, örgütsel güven ve çalışan sesi değişkenleri arasındaki ilişkiler ele alınacak ve mantıksal şekilde değerlendirilecektir. Sonrasında her bir değişken ile ilgili yapılmış olan ve literatüre katkı sağlayan çalışmalar sunulacak ve bu çalışmalar doğrultusunda araştırma modelimizin hangi mantığa dayandığı açıklanacaktır.

4.1 Liderlik ve Çalışan Sesi(Ses Davranışı) Arasındaki İlişki

Çalışan sesi yani ses davranışı, örgütteki bireyleri kendilerini ifade etmeleri ve düşüncelerini söyleyebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak çalışanların kendilerini rahatsızlık duymadan ifade edebilmesi, düşüncelerini söylediklerinde yöneticilerinden alacakları tepkiyle de ilgilidir.

Bu ilişkinin önemi birçok sosyal bilimci tarafından ele alınmıştır. Detert ve Trevino liderlerin, çalışanların ses davranışını etkilemede önemli bir anahtar olarak görülmesi gerektiğini savunmuştur. Öyle ki, çalışanların değişim adına girişimde bulunmak istedikleri ya da öneri sundukları anda, onların bu girişimini belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirmesi için resmi bir yetkiye ihtiyaç duyduklarını vurgulamışlardır (Detert, Trevino, 2010:249). Hatta liderliğin kilit rolünün, çalışanların motive ve gelişim kaynaklarını yönetebilmek olduğu belirtilmiştir (Hakimi, Van Knippenberg ve Giessner, 2010, s.701).

Benzer şekilde Liu da, çalışanların doğrudan bağlı bulundukları liderlerin, gerçekleştirilen ses davranışının çalışma ortamındaki ilk hedefi olduğunu belirtmektedir (Liu, 2010, s.190). Dolayısıyla çalışanlar ifade ettikleri konularla ilgili gerekli desteği bulabilmek ve üzerinde durulması gereken sorunlar hakkında önerdikleri çözüm önerilerinin doğru şekilde yönetilebilmesi adına, örgüt hiyerarşisinde ağırlıklı olarak önce kendi liderleriyle konuşurlar. Bu yüzden bir çalışanın, düşüncelerini yöneticisine yüksek sesle ifade etmesi üzerinde hangi liderlik davranışlarının etkili olduğunu belirlemek önem taşımaktadır.

Dolayısıyla çalışanların bulundukları örgütle ilgili düşüncelerini ve değişimlerle ilgili önerilerini yüksek sesle ifade etmelerinde hangi liderlik davranışlarının etkili olacağını ortaya çıkarmak oldukça büyük bir öneme sahiptir. Ünler'in de çalışmasında belirttiği gibi; ses davranışı çalışanın doğrudan bağlı bulunduğu üstüne karşı gerçekleştirildiği için, liderin kendisine gelen önerilere pozitif şekilde yaklaşması ve bir geri bildirimde bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Yoksa çalışan görüşlerinin önemsenmediğini düşünecek ve sessiz kalarak ses davranışını gerçekleştirmeyecektir (Ünler, 2015, s.9).

Birçok araştırmacı, yönetici veya liderlerin yeni fikir ve görüşlere açık olmanın, çalışanların düşüncelerini ilgiyle dinlemenin ve sorunların çözümü için gelen önerilere pozitif yaklaşmanın, çalışanların görüş ve önerilerini dile getirmede tereddüt etmemelerini sağladığını belirtmektedir. Çünkü bu sayede çalışanlar yöneticileriyle olan ilişkilerinin demokratik ve fikir alışverişine dayalı bir yapıya sahip olduğunu düşüneceklerdir (Detert ve Burris, 2007, s.873).

Ayrıca Van Dyne, Kamdar ve Joireman liderin, çalışan sesinin oluşmasında ne denli etkili olabileceğini şu şekilde belirtmektedir:

“Çalışanlar, kendilerine iyi ve samimi davranıldığına gerçekten inanmışlarsa, bunu karşılıksız bırakmak istemeyeceklerdir. Bu yüzden de tüm örgüte, iş gerekliliklerinin de ötesine geçecek şekilde katkıda bulunma ihtiyacı duyacak ve bunun için ellerinden geleni yapacaklardır” (Dyne, Kamdar ve Joireman, 2008, s.1196). Araştırmacılar liderlerin açık fikirli olmalarının örgüt açısından da faydalı olacağını belirtmektedirler. Çünkü çalışanların fikir önerileri ve düşünceleri örgütün sağlam bir şekilde ilerleyebilmesini de sağlayacaktır.

Saunders, bir liderin açık fikirli olabilmesi için sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamaktadır (Saunders, Shephard, Knight ve Roth, 1992, s.250):

- Kararlarını tarafsız şekilde verebilen,
- Kararın kapsadığı tüm çalışanların düşüncelerine önem veren,
- Her çalışanına dengeli ve eşit davranan ve
- Kararlar yanlış ya da eksik verilmişse bunların düzeltilmesi için harcanan çabaya pozitif yaklaşan şekilde davranmaktadırlar.

Yapılan tüm bu çalışmalara baktığımızda, çalışanların ses davranışını gerçekleştirmesinde lider tutumlarının ne kadar belirleyici olduğunu açıkça görmekteyiz. Bu yüzden çalışmamızda hangi liderlik tarzının (dönüşümcü, etkileşimci, tam serbestlik tanıyan) ses davranışının ortaya çıkmasında ne derece etkili olduğunu araştırıyor olacağız. Ayrıca çalışanların sunduğu fikirlerin, liderleri tarafından ne denli kale alındığı önem arz ettiği için, yapısında çalışanlarıyla birebir ve şeffaf iletişim modelini barındıran liderlik tarzlarının ses davranışının ortaya çıkması üzerinde daha çok etkili olacağını öngörmekteyiz.

4.2 Örgütsel Güven ve Çalışan Sesi(Ses Davranışı) Arasındaki İlişki

Bilindiği gibi çalışma ortamındaki kişilerin birbirleriyle şeffaf bir iletişim kurabilmesi aradaki güven düzeyinin bir sonucudur. Dolayısıyla önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi örgütsel güven, çalışanın işletmeye, yöneticisine/liderine ve çalışma arkadaşlarına duyduğu güven olarak ele alınmaktadır. Birçok araştırmacı çalışanın yöneticisine güven duymasının ses davranışını gerçekleştirmesinde etkili olacağını belirtmektedir.

Çalışanın bir konuda ses davranışını gerçekleştirirken üzerinde durduğu en önemli konu, sunulan fikirlerin liderleri tarafından sanki kendi fikriymiş gibi aksettirilip edilmemesidir. Çalışan eğer bu konuda şüphe duyuyorsa sessiz kalmayı tercih edecektir. Bu şüphenin ancak yöneticiye olan güvenin güçlü olmasıyla yok olabileceğini savunulmaktadır (Gao, Janssen, Shi, 2011, s.791).

Bunun yanında eğer çalışanın lidere karşı olan güven düzeyi düşükse, kişinin düşüncelerini açıkça söylemediği, hatta örgüt içindeki problemlerden hiç bahsetmediği veya yalnızca belirli noktalarından bahsettiği söylenmektedir. Durumun bu hale gelmesi de, bilgiler net ve tam olarak ortaya konmadığı için sorunların çözüme kavuşmasında olumsuz etki yaratacaktır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s.1454).

Yapılan araştırmalarda da gördüğümüz gibi güven düzeyi çalışanın ses davranışını gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlerin hangi oranda ‘ulaşılabilir’ ya da ‘dinleyici’ oldukları, çalışanların seslerini çıkarmaları, yani düşüncelerini açıkça ve yüksek sesle ifade edebilmeleri açısından önemlidir.

Örneğin; çalışan herhangi bir problem yaşayıp, bunu liderine söylediğinde olumsuz bir tavırla karşılaşır, bir dahakine yöneticisiyle iletişim kurma konusunda şüphe duyacaktır. Bu nedenle hem liderin tavrı hem çalışanın örgüt ve yöneticiye olan güveni ses üzerinde etkili olacaktır (Ünler, 2015, s.11).

4.3 Örgütsel Güven ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki

Bilindiği gibi güven, hayatın her alanında var olan bir duygu ve olgudur. Bunun da ötesinde güven, kişilerarası ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan ve bu ilişkileri düzenleyen önemli bir olgudur. Aynı zamanda çalışanları, lidere bağlayan bir harç niteliği taşımaktadır. Bu harç da liderlerin resmiliğine dair bir temel oluşturmaktadır (Demirtaş ve Özçelik, 2005, s.97).

Çünkü liderler her ne kadar cezp edici olup, izleyicilerini etkili davranışlarla peşlerinden sürükleyebilseler, çalışmaya motive edici bir iş ortamı hazırlasalar veya çalışanlarını güçlendirmek için çabalasalar da karşılıklı güven duygusu oluşturmadıkları ve bunu sürdürülebilir kılmadıkları sürece harcanan tüm çaba boşa gidecektir. Dolayısıyla belirli bir noktadan sonra o lider izleyicileri üzerinde bir etki yaratamayacaktır (Doğan, 2002, s.50).

Görüldüğü gibi liderin nasıl bir davranış içinde olduğuyla, güven olgusu sürekli etkileşim içindedir. Birçok araştırmacı bu etkileşimi net biçimde belirtmektedir. Örneğin; Nanus (1989) güven duygusunu bir liderin sahip olduğu ya da olacağı meşrutiyyetin temel taşı olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde çalışanı liderine bağlayan en temel unsurun da yine güven olgusu olduğunu vurgulamaktadır (s.36).

Ayrıca güven oluşumunda, liderin çalışanlarının bilgi, deneyim ve yeterliliğine duyduğu güvensizliğin, yetki devrindeki tutum ve davranışlarının çok büyük derecede etkili olduğu belirtilmektedir (Elma, 2013, s.190). Buna ek olarak, Korthuis'in 2002'de yaptığı çalışmada, liderlerin davranışları ile örgütsel güven arasında ilişki olduğu belirtilmektedir. Aynı şekilde Demir'in 2015'te yaptığı çalışmada da, örgütsel güvenin, liderlik kültürünün oluşması üzerinde bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Bir başka çalışmada, güven liderlerin verdikleri sözleri yerine getirmek, saygı uyandırmak ve izleyicilerine karşı sadakat duygusu taşımak açısından 'etik' bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Taylor-Dunlop ve Lester, 2000, s.4).

Açıkça görölmektedir ki, daha önceden yapılmış olan çalışmalar da lider ve güven ilişkisini destekleyici niteliktedir. Bu kısımda sadece bazıları sunulmuş olup, örgütsel güven ile ilgili diğer çalışmalar ilerleyen kısımda detaylı şekilde sunulacaktır.

Bu bölümün bir sonraki kısmında, söz konusu değişkenlerle ilgili yapılmış olan bilimsel çalışmalar detaylı şekilde sunulacaktır. İlk olarak liderlik tarzlarıyla ilgili yapılmış çalışmalar Tablo 6’da gösterilmektedir.



4.4 Liderlik Tarzları İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde liderlik tarzları ile ilgili yapılmış çalışmalar, kullanılan yöntemler, bulunan sonuçlar ve sunulan öneriler açısından incelenecektir. (Bkz Tablo 6).

Tablo 6: Liderlik Tarzları İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	İsim	Yöntem ve Sonuçlar	Öneriler
Vali Mehdinezhad Masoumeh Mansouri³	2016	School Principals' Leadership Behaviours and its Relation with Teachers' Sense of Self-Efficacy	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış ve İran'daki 7482 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Sonucunda, öğretmenlerin liderlik tarzı davranışları ve öz-yeterlilikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.	İşletmelere, yönetim biliminde başarılı olunabilmesi için, özellikle okul müdürlerinin, dönüşümcü liderlik tarzına sahip olmaları gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Yavuz Aydın⁴	2015	Liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolü: Bursa serbest bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış ve 62 farklı işletmenin 374 beyaz yakalı çalışanına uygulanmıştır. Sonuç olarak; liderlik tarzlarıyla ÖVD arasındaki ilişkide bazı örgüt kültürü alt profillerinin kısmi aracı rolü olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.	Gelecek çalışmalar için, farklı liderlik tarzları ve kişisel özellikler gibi değişkenlerin de ÖVD ile olan ilişkilerinin incelenmesi önerilmiştir.
Murat Önk⁵	2015	İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış ve 415 öğretmene uygulanmıştır. Sonuç olarak; yöneticilerin en çok dönüşümcü liderlik tarzını gerçekleştirdikleri, çatışma yönetim stratejisi olarak tümleştirme ve	Dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi gerektiği vurgulanmış ve gelecek çalışmalar için liderlik ve çatışma yönetimiyle ilgili nitel çalışmalar yapılmasını önermiştir.

³ Mehdinezhad, V. ve Mansouri, M. (2016). School Principals' Leadership Behaviours and its Relation with Teachers' Sense of Self-Efficacy. **International Journal of Instruction**, 9.2, 51-60.

⁴ 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**, Çukurova Üniversitesi.

⁵ Önk, M. (2015). "İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği" **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi.

			uzlaşmayı daha çok tercih ettikleri bulunmuştur.	
Jay P. Mulki Barbara Caemmerer Githa S. Heggde⁶	2015	Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış ve Hindistan'da banka, satış, hizmet ve sigorta şirketlerinde çalışan 182 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, güç mesafesi yüksek olan şirketlerde, liderden memnun olmamaktan kaynaklı çalışan devir hızı oranının artmadığı, aksine insanların bunu hiyerarşinin bir parçası olarak gördüğü saptanmıştır.	Gelecek çalışmalar için; aynı konunun farklı ülkelerde araştırılabileceği öngörülmüştür. Ayrıca güç mesafesinin sadece bireysel olarak incelenmesinin yanında kolektivizm/bireysellik olarak incelenmesi de öneri olarak sunulmuştur.
Pelin Karaduman⁷	2014	Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve İstanbul'da hazırlık okullarındaki İngilizce okutmanlara uygulanmıştır. Sonuç olarak; örgüt kültürünün dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarını pozitif yönde anlamlı etkilediği, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının ise anlamlı ilişkide olmadığı bulunmuştur.	Liderlerin, çalışan davranışlarını yönlendirme konusunda önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiş ve ödül odaklı davranışları gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Elif Daşçı⁸	2014	İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzı ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış ve 395 öğretmene uygulanmıştır. Sonuç olarak; okul yöneticileri dönüştürücü ve işlemci liderlik davranışı sergiledikçe öğretmenlerin yıldırma maruz kalma ve örgütsel sessizlik	Gelecek çalışmalar için; yıldırma davranışının, örgütsel sessizlik yardımıyla dolaylı veya doğrudan, örgütsel performans üzerinde ne yönde ve hangi düzeyde etkili olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabileceğini

⁶ Mulki, J.P., Caemmerer, B. ve Heggde, G.S. (2015). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 35.2, 3-22.

⁷ Karaduman, P. (2014). "Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma", **Yüksek lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi.

⁸ Daşçı, E. (2014). "İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzı ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki", **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi.

			yaşama düzeyleri azalmaktadır.	önermiştir.
Veysel Okçu⁹	2014	Relation between Secondary School Administrators' Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Siirt ilinde çalışan 490 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile farklılık yönetimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.	Araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemesi ve okul içinde demokrasi ve eşitlik olgularını gözetmesi gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Sayed El Khouly Mahmoud Ossman Mohamed Selim Mohamed Zaghloul¹⁰	2014	Impact of E-Leadership on Leadership Styles within the Egyptian Government Sector	Araştırma, devlette çalışan 50 yöneticiyle yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Yapılan yer Mısır'ın Cairo şehridir. Sonucunda, teknolojinin ve deneyim süresinin liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; farklı liderlik tarzlarını da analiz edebilmek adına, daha uygun hale getirilmiş ölçekler kullanılmasını öneri olarak sunmuşlardır.
Oğuz Diker¹¹	2014	Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış ve turizm sektöründe çalışan 566 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak; değişim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt kültürü ile liderlik tarzlarının ise olumlu ilişkide olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için kadrolu olan ve olmayan personelin algılanan liderlik tipleri, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılıkları karşılaştırılabileceği öneri olarak sunulmuştur.
Fatih Sobacı¹²	2014	Banka yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri: Türkiye genelinde bir uygulama	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve banka şube müdürlerine uygulanmıştır. Sonuç olarak; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çatışma yönetim	Yöneticilerin modern liderlik tarzları ve çatışma yönetim stratejileri konusunda farkındalık kazanmaları için eğitim programları düzenlenmesi önermiştir. Gelecek

⁹ Okçu, V. (2014). Relation between Secondary School Administrators' Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 14.6, 2162-2174.

¹⁰ Khouly, S.E., Ossman, M., Selim, M. ve Zaghloul, M. (2014). Impact of E-Leadership on Leadership Styles within the Egyptian Government Sector. **Competition Forum; Indiana**, 12.1, 131-140.

¹¹ Diker, O. (2014). "Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi", **Doktora Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

¹² Sobacı, F. (2014). "Banka yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri: Türkiye genelinde bir uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

			stratejisi seçimi ile ilişkili olduğu ve bu liderlik tarzlarının çatışma yönetim stratejisi üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.	çalışmalar için; liderlik tarzlarının ölçümü için farklı ölçekler kullanılması öneri olarak sunulmuştur.
Sinem Aydoğdu¹³	2013	Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güçlendirmenin ara bulucu değişken etkisi ile incelendiği ampirik bir çalışma	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve ilaç firmasında çalışan 483 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak; dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının ve etkileşimci liderliğin, güçlendirmenin alt boyutlarıyla anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalarda; örgüt yapısı, iklimi ve kültürünün etkilerinin de liderlikle ilgili araştırmalara dahil edilebileceğini öneri olarak sunmuştur.
Mine Türker¹⁴	2013	Çalışanların örgüte bağlılıkları ve algılanan liderlik tarzları ilişkisinde güdülenme seviyelerinin ara değişken rolü	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 470 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak; güdülenme seviyelerinden sadece özerk güdülenme ve güdülenmeme için kısmi ara değişken rolü gözlenmiştir.	Gelecek araştırmalarda; temel psikolojik ihtiyaçların doyumunun, liderlik ilişkisinin araştırılabilirliğini öneri olarak sunmuştur.
Sunday O. Adegbesan¹⁵	2013	Effect of Principals' Leadership Styles On Teachers Attitude to Work in Ogun State Secondary Scholls, Nigeria	Araştırma Nijerya'da okulda çalışan öğretmen ve öğrenciler olmak üzere 315 kişiyle yapılmış ve anket yöntemi kullanılmıştır. Sonucunda, okul yönetimindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin iş davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.	Çalışmada, öğretmenlerin okul yönetimi tarafından, her dönem sonunda teşvik ve moral amaçlı ödüllendirilmeleri gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Ayten Canaslan¹⁶	2013	Yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphecilik düşünceleri arasındaki ilişki	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve kamu kurumdaki 577 çalışana uygulanmıştır. Sonuç olarak; otokratik liderlik ile şüphecilik düzeyi	Gelecek çalışmalarda; farklı liderlik tarzı ölçekleri kullanılarak şüphecilik düşünce düzeyi ile liderlik ilişkisinin ve

¹³ Aydoğdu, S. (2013). "Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güçlendirmenin ara bulucu değişken etkisi ile incelendiği ampirik bir çalışma", **Doktora Tezi**, Okan Üniversitesi.

¹⁴ Türker, M. (2013). "Çalışanların örgüte bağlılıkları ve algılanan liderlik tarzları ilişkisinde güdülenme seviyelerinin ara değişken rolü", **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi.

¹⁵ Adegbesan, S.O. (2013). Effect of Principals' Leadership Styles On Teachers Attitude to Work in Ogun State Secondary Scholls, Nigeria. **Turkish Online Journal of Distance Education**, 14.1, 14-28.

¹⁶ Canaslan, A. (2013). "Yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphecilik düşünceleri arasındaki ilişki", **Yüksek Lisans Tezi**, Kastamonu Üniversitesi.

			arasında pozitif, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik ile şüphencilik arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur.	yöneticilerdeki şüpheli düşüncenin diğer değişkenlerle ilişkisinin araştırılabileceğini öneri olarak sunmuştur.
Kenan Okumuş¹⁷	2013	Liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı ilişkisi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve İstanbul’da bilişim sektöründe çalışan 100 kişiye anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; çalışanların liderlik tarzlarının ve örgütsel öğrenme yeteneklerinin firma performansı üzerinde etkisinin olmadığı, ürün ve süreç yeniliğinin ise firma performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu bulunmuştur.	Liderlik tarzının öğrenen örgüt üzerindeki etkisi önemli olduğundan, firmalarda bu konuda farkındalık kazanması ve deneysel çalışmalarını arttırması gerekliliği öneri olarak sunulmuştur.
Kemalettin Eryeşil¹⁸	2012	Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve bankada çalışan 140 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak; dönüşümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik ile devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık açısından demografik değerler arasında anlamlı farklar tespit edilmemiştir.	Gelecek çalışmalar için; kamu ve özel sektör gözetilerek araştırma yapılmasını öneri olarak sunmuştur.
Rana Rashid Rehman Ajmal Waheed¹⁹	2012	Transformational Leadership Style as Predictor of Decision Making Styles: Moderating Role of Emotional Intelligence	Araştırma, Pakistan’da banka sektöründe çalışan 113 kişiyle yapılmış ve veriler anket yoluyla toplanmıştır. Sonucunda, duygusal zekanın, dönüşümcü liderlik tarzı ve karar verme tarzları arasındaki ilişkide bir moderatör olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu	Gelecek çalışmalar için; farklı liderlik tarzlarının, duygusal zeka üzerindeki etkisinin araştırılması ve analizin daha büyük bir örneklem gözetilerek yapılması öneri olarak sunulmuştur.

¹⁷ Okumuş, K. (2013).” Liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı ilişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü.

¹⁸ Eryeşil, K. (2012). “Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi.

¹⁹ Rehman,R.R. ve Waheed, A. (2012). Transformational Leadership Style as Predictor of Decision Making Styles: Moderating Role of Emotional Intelligence. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 6.2, 257-268.

			saptanmıştır.	
Günay Erol²⁰	2012	Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 221 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak; dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.	Çalışmada, iletişim kurabilme fırsatlarının sağlandığı bir ortam oluşturulması ve gelecek çalışmalarda, liderin demografik özelliklerinin sessizlik davranışıyla ilişkisinin araştırılması öneri olarak sunulmuştur.
Munkhgerel Batmunkh²¹	2011	Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 112 akademisyene uygulanmıştır. Sonuç olarak; liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; genellenebilirliğin artırılabilmesi adına, çalışmanın geniş kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve farklı sektörlerin göz önüne alınmasını öneri olarak sunmuştur.
Sedat Çelik²²	2011	Liderlik tarzlarıyla stratejik kararlar arasındaki ilişki: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 87 otel işletmesine uygulanmıştır. Sonuç olarak; liderlik tarzlarıyla stratejik kararlar arasında anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur.	İşletmelerin yönetici ve eleman seçerken hangi davranışlara sahip olmanın gerekli olduğu konusunda dikkatli olmaları önerilmiş ve gelecek çalışmalar için, stratejik karar alma ve karar alma konularının farklı değişkenlerle araştırılması gerektiği öngörülmüştür.
Christina Hadjithoma Garstka²³	2011	The role of the principal's leadership style in the implementation of ICT policy	Araştırma, 69 okuldaki yönetici ve öğretmenlerle anket yoluyla yapılmıştır. Sonucunda, okul yönetimindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının, okul	Gelecek çalışmalar için; her bir liderlik tarzının tek tek incelenebilmesi adına araştırmanın uzun bir döneme yayılarak

²⁰ Erol, G. (2012). "Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi.

²¹ Batmunkh, M. (2011). "Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.

²² Çelik, S. (2011). Liderlik tarzlarıyla stratejik kararlar arasındaki ilişki: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Düzce Üniversitesi.

²³ Garstka, C.H. (2011). The role of the principal's leadership style in the implementation of ICT policy. **British Journal of Educational Technology**, 42.2, 311–326.

			iklimi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.	yapılması gerektiği öngörülmüştür.
Emine Sevinç Çağlar²⁴	2011	Çalışanları güçlendirmenin, güçlenme aracılığıyla işe tutkunluğa etkisinde liderlik tarzları ve çalışma amaçlarının rolü	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 4 ve üzeri yıldızlı otel çalışanlarına uygulanmıştır. Sonuç olarak; bireyin çalışma amacı, güçlenmenin işe tutkunluğa etkisini farklılaştıran bir değer olarak incelenmiş ve bunu destekleyen sonuçlar bulunmuştur.	Gelecek çalışmalarda; liderlikle güçlendirme ilişkisinin farklı değişkenlerle incelenmesinin literatürdeki boşluğu doldurmak açısından yararlı olacağı öngörülmüştür.
İrem Çinel Özer²⁵	2010	Duygusal zeka ile liderlik tarzları arasındaki ilişki	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve kamuda çalışan 223 kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak; dönüşümcü liderlik ve iş görücü liderlik üzerinde duygusal zeka boyutlarından sosyal beceriler ve öz yönetimin pozitif yönde katkısı olduğu bulunmuştur.	Liderlerin mutlaka duygusal zekaya sahip olması gerektiği, dolayısıyla işletmelerin yöneticileri bu kritere göre değerlendirmeleri gerektiği öngörülmüştür.
M.Ali Fatih Erbakan²⁶	2010	Kişisel değerler ile liderlik tarzları ilişkisi: Farklı toplumsal ve kültürel ortamlardan gelen yöneticilerin farklılaşması	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 245 yöneticiye anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; öz aşkınlık, toplulukçuluk, değişime açıklık değerlerinin dönüşümsel liderlikle, öz aşkınlık, muhafazakarlık ve toplulukçuluk değerlerinin ilişki odaklı liderlikle ve öz gelişim değerlerinin de işlemsel liderlikle pozitif ilişkisi olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalarda; yöneticilerin kişisel değerlerinin farklılaşmasında etkili olacak değişkenlerin yanında, yöneticilerin sosyo-ekonomik statülerinin de araştırmaya dahil edilmesinin anlamlı olacağı öngörülmüştür.

²⁴ Çağlar, E.S. (2011). “Çalışanları güçlendirmenin, güçlenme aracılığıyla işe tutkunluğa etkisinde liderlik tarzları ve çalışma amaçlarının rolü”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi.

²⁵ Özer, İ.Ç. (2010). “Duygusal zeka ile liderlik tarzları arasındaki ilişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.

²⁶ Erbakan, F.M. (2010). “Kişisel değerler ile liderlik tarzları ilişkisi: Farklı toplumsal ve kültürel ortamlardan gelen yöneticilerin farklılaşması”, **Doktora Tezi**, Başkent Üniversitesi.

Gwen Burns Barbara N. Martin²⁷	2010	Examination of the Effectiveness of Male and Female Educational Leaders Who Made Use of the Invitational Leadership Style of Leadership	Araştırma Missori'deki okullarda çalışan toplam 180 yönetici ve öğretmenle, anket yoluyla yapılmıştır. Sonucunda, etkili ve yardımsever liderlik özelliklerinin, liderin cinsiyetini değil, liderin ne derece etkili davrandığına bağlı olduğu ve bunun da başarılı bir okulu beraberinde getirdiği bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; bu konunun iş dünyası (kamu ve özel sektör) baz alınarak yapılması gerektiği öngörülmüştür.
Özkan Altıntaş²⁸ Cumhur	2009	Duygusal zeka elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi: Isparta ili ilköğretim okullarında bir uygulama	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 556 öğretmene anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; müdürün ilişkisel liderlik tarzının ve öğretmenlerin örgütsel güven algılamalarının okul başarısını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.	Okullarda, öğretmenlerin duygusal zeka düzeylerinin güçlendirilmesine ilişkin programlar düzenlenmesi önerilmiştir. Ayrıca gelecek çalışmalar için; okul müdürlerinin duygusal zekasının farklı değişkenler üzerinde de benzer bir etkiye sahip olup olmadığının araştırılması önerilmiştir.
Büşra Bildik²⁹	2009	Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 1051 kişiye anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif, etkileşimli ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.	Çalışmada sorumluluk almaktan kaçınan liderler karşısında çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri saptandığından, güven verme ve ihtiyaç olduğunda orada bulunma gibi davranışlara sahip olan liderlerin örgütlerde bulunması gerektiği önerilmiştir.

²⁷ Burns, G. (2010). Examination of the Effectiveness of Male and Female Educational Leaders Who Made Use of the Invitational Leadership Style of Leadership. **Journal of Invitational Theory and Practice**, 16, 30-56.

²⁸ Altıntaş, Ö.C. (2009). "Duygusal zeka elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi: Isparta ili ilköğretim okullarında bir uygulama", **Doktora Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

²⁹ Bildik, B. (2009). "Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi", **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Irena Bakanauskiene Edita Bartnikaite³⁰	2009	Leadership Styles in the Context of Overall Managerial Competence: The Lithuanian Company Case	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, özel bir hizmet şirketinde çalışan 56 ast ve 12 orta düzey yöneticiyle uygulanmıştır. Sonucunda, astların liderlerini daha çok tam serbestlik tanıyan liderlik tarzına yakın bulmuşlardır. Ayrıca çalışmada, iletişim, iyi planlama gibi yönetsel becerilerin bir liderde mutlaka bulunuyor olması gerektiği astlar tarafından belirtilmiştir.	Gelecek çalışmalar için; astlarla daha iyi iletişim kurabilmek adına hangi liderlik tarzlarının daha önemli olduğunun, yönetsel beceri kapsamında incelenmesi öneri olarak sunulmuştur.
Korhan Arun³¹	2008	Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 158 kişiye anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; tam serbestlik tanıyan liderlik dışındaki diğer liderlik faktörleriyle ödül sistemi ve üst yönetim desteği arasında olumlu ilişki olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; liderlik tarzlarının profesyonel kültür ve örgüt kültürü arasındaki bağdaştırıcı etkisinin araştırılabileceğini öneri olarak sunmuştur.
İlknur Öztıp³²	2008	Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerindeki etkileri	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 255 kişiye anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; dönüşümcü liderliğin adhokrasi, klan ve pazar kültürlerini pozitif, karizmatik liderliğin adhokrasi kültürünü pozitif ve güçlü yönde etkilediği bulunmuştur.	Gelecek çalışmalarda; liderliğin güven, finansal performans ve yenilik gibi farklı değişkenlerle incelenmesini öngörmüştür.
Paul E. Madlock³³	2008	The Link Between Leadership Style, Communicator	Araştırma 220 çalışanla yapılmış ve veriler anket yoluyla toplanmıştır.	Gelecek çalışmalar için; astların, liderlerini iletişim konusunda

³⁰ Bakanauskiene, I. ve Bartnikaite, E. (2009). Leadership Styles in the Context of Overall Managerial Competence: The Lithuanian Company Case. **Organizacijø Vadyba:Sisteminiai Tyrimai**, 51, 7-19.

³¹ Korhan, A. (2008).” Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi”, **Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi.

³² Öztıp, İ. (2008). “Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerindeki etkileri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü .

³³ Madlock, P.E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction. **International Journal of Business Communication**, 45.1, 61-78.

		Competence and Employee Satisfaction	Sonucunda, yöneticilerin iletişim becerilerinin, çalışanın iş ve iletişim tatminleri üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.	yetenekli görmelerini sağlayan diğer faktörlerin niteliksel olarak araştırılmasının anlamlı olacağı öngörülmüştür.
Funda Köksal³⁴	2008	Antrenörlerin liderlik tarzları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişki	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 324 antrenöre anket uygulanmıştır.Sonuç olarak; öz yeterlilik ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, öz yeterliliğin yaş ilerledikçe arttığı bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; liderlikle, farklı kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesini öngörmüştür.
Pınar Yeşilyurt³⁵	2007	Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 55 Türk-İtalyan ortak firmasına uygulanmıştır. Sonuç olarak; Türk yöneticilerin işletme ve yönetim faaliyetlerini detaylı şekilde planlama gereksinimi duydukları, İtalyan yöneticilerin ise takım çalışmasına dayalı bir liderlik benimsedikleri bulunmuştur.	Ayrıca, Türk-İtalyan olarak ortak bir kurum oluşturmaın iş başarı ve motivasyonunu arttırabileceği öngörülmüştür.
James R. Deter Ethan R. Burris³⁶	2007	Leadership Behavior And Employee Voice:Is The Door Really Open?”	Araştırma otelde görev yapan 3372 çalışanla yapılmıştır. Sonucunda; liderliğin çalışanların açık bir şekilde konuşmasını sağlaması açısından anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; liderliğin çalışan sesi üzerindeki diğer etkilerinin araştırılmasının gerektiği ve çalışanın ses davranışına liderin verdiği tepki karşısında, çalışan performansının incelenmesi gerektiği öngörülmüştür.
Gülten Kılıç³⁷	2006	Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve Kayseri ilinde kamu kurumunda çalışan öğretmenlere uygulanmıştır.Sonuç olarak; etkileşimci	Gelecek çalışmalar için; liderliğin stres, rol tatmini ve mentorluk gibi örgütsel değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılmasının faydalı

³⁴ Köksal, F. (2008). “Antrenörlerin liderlik tarzları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi.

³⁵ Yeşilyurt, P. (2007). “Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama”, Yüksek **Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi.

³⁶ Deter, J.R. ve Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice:Is The Door Really Open?. **Academy of Management Journal**, 50.4, 869-884.

³⁷ Kılıç, G. (2006). “Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Erciyes Üniversitesi.

			liderliğe göre, dönüşümcü liderliğin doğrudan performans üzerinde daha belirleyici etkiye sahip olduğu bulunmuştur.	olacağı öngörülmüştür.
Ronald F. Piccolo Jason A. Colquitt³⁸	2006	Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics	Araştırma 283 kişiyle yapılmış ve dönüşümcü liderlik ve iş davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak; dönüşümcü liderliğin iş davranışları üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; dönüşümcü liderlik tarzının uç noktalarını da kapsayacak şekilde, iş özellikleri ve iş performansı ile olan etkisinin araştırılması gerektiği öngörülmüştür.
İlhan Günbayı³⁹	2005	Women and Men Teachers' Approach to Leadership Styles	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup 1605 öğretmene uygulanmıştır. Sonucunda, kadın ve erkek öğretmenlerin liderlik yaklaşımlarının duruma göre değiştiği, bu yüzden bazen otokratik bazen katılımcı liderlik davranışları gösterdikleri saptanmıştır.	Gelecek çalışmalar için; öğretmenlerin liderlik yaklaşımlarının yanında, okul yöneticileri ve denetçilerin liderlik tarzlarının da analiz edilmesi öngörülmüştür.
Muzaffer Şimşek⁴⁰	2005	Lise müdürlerinin liderlik tarzları	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve Erzurum'da lisede çalışan 20 müdür ve 615 öğretmene uygulanmıştır. Sonuç olarak; müdürlerin insan kaynakları liderliği, yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik gösterdiği bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; yerel kültürün okul yönetimini ve öğretmen performansını ne derece etkilediğinin araştırılması öngörülmüştür. Ayrıca okul müdürünün liderlik davranışının veli ve öğrencileri ne denli etkilediğinin de araştırılması öngörülmüştür.
Jingping Sun⁴¹	2004	Understanding the Impact of Perceived Principal Leadership	Araştırma Kanada'daki 12 ilkokul öğretmeniyle yapılmış ve veriler yüz	Ayrıca, yöneticilerin liderlik tarzlarının, öğretmenlerin üzerinde

³⁸ Colquitt, J.A. ve Piccolo, R.F. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. **Academy of Management Journal**, 49.2, 327-340.

³⁹ Günbayı, İ. (2005). Women and Men Teachers' Approach to Leadership Styles. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 33.7, 685-698.

⁴⁰ Şimşek, M. (2005). "Lise müdürlerinin liderlik tarzları", **Yüksek Lisans Tezi**, Kırıkkale Üniversitesi.

⁴¹ Sun, J. (2004). Understanding the Impact of Perceived Principal Leadership Style On Teacher Commitment. **International Studies in Educational Administration**, 32.2, 18-31.

		Style On Teacher Commitment	yüze görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Sonucunda, başlıca liderlik tarzlarının öğretmenlerin üretkenliği, bağlılığı ve motivasyonu üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.	güçlü bir etkisi olduğundan, hangi öğretmenle çalışılıyorsa, onun değer yargılarını da gözетerek davranılması gerektiğini öneri olarak sunmuştur.
Mustafa Ercan ⁴²	2004	Bölük komutanları liderlik tarzlarıyla, astların örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve Kara Harp Okulu'nda görev yapan bölük komutanlarına anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı en çok etkileyen liderlik tarzı olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; bölük personelinin örgüte olan bağlılığına bölük komutanlarının yanında, takım komutanlarının ne derece etki ettiğinin de araştırılması öneri olarak sunulmuştur.
Barbara Mandell Shilpa Pherwani ⁴³	2003	Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Amerika'da orta büyüklükteki bir işletmede çalışan 32 kadın ve erken yöneticiye uygulanmıştır. Sonucunda, dönüşümcü liderliğin duygusal zeka üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.	Gelecek çalışmalar için; farklı liderlik tarzlarının duygusal zeka üzerindeki etkisinin analiz edilmesi ve bunun da daha büyük bir örnekleme gerçekleştirilmesi gerektiği öngörülmüştür.
Yasemin Çiftçi ⁴⁴	2002	İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleriyle liderlik tarzları arasındaki ilişki	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve ilkokulda görev yapan 329 kişiye anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; yöneticilerin yaratıcılık düzeyleriyle liderlik tarzları arasında spesifik bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur.	Çalışmada, yaratıcılığın örgütün her kademesinde önem verilen ve kriter olarak tutulması gereken bir değer olması ve liderlik vasıflarını arttırmaya yönelik eğitimlerin çoğaltılması gerektiği öngörülmüştür.

⁴² Ercan, M. (2004). "Bölük komutanları liderlik tarzlarıyla, astların örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki", **Yüksek lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi.

⁴³ Mandell, B. ve Pherwani, S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. **Journal of Business and Psychology**, 17.3, 387-404.

⁴⁴ Çiftçi, Y. (2002). "İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleriyle liderlik tarzları arasındaki ilişki", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.

Alexander Ardichvili K. Peter Kuchinke⁴⁵	2002	Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, sanayi ve üretim sektöründeki 10 firmada çalışan orta düzey yönetici ve çalışanlara uygulanmıştır. Sonucunda, Gürcistan'da en fazla dönüşümcü liderlik tarzının benimsendiği ancak diğer ülkelerde bunun tek bir liderlik tarzıyla kalmayıp, birkaç liderlik tarzının aynı oranda benimsendiği bulunmuştur.	Ayrıca liderlik tarzları araştırılırken ülkelerin kültürel yapılarının göz önünde tutulması gerektiği öngörülmüştür.
Nilgün Göktepe⁴⁶	2001	Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır ve 180 hemşire ve asta anket uygulanmıştır. Sonuç olarak; yönetici hemşirelerin klasik yönetici anlayışına sahip oldukları astlarının da yöneticilerini bu şekilde algılıyor oldukları bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; liderliğin hemşire hizmetleri yönetimi üzerindeki etkisinin kurumsal düzeyde araştırılması gerektiği öngörülmüştür.
Emmanuel Ogbonna Lloyd C. Harris⁴⁷	2000	Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, çeşitli firmalarda çalışan 322 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, liderlik tarzları ve örgütsel performans arasındaki ilişkide, örgütsel kültürün müdahaleci bir rolünün olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için, bu ilişkinin daha detaylı, yani tüm boyutlarıyla ele alınarak araştırılması gerektiği öngörülmüştür.

⁴⁵ Ardichvili, A. ve Kuchinke, K.P (2000). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. **Human Resource Development International**, 5.1, 99-117.

⁴⁶ Göktepe, N. (2001). "Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması", **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi.

⁴⁷ Ogbonna, E. Ve Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, 11.4, 766-788.

4.5 Örgütsel Güven İle ilgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel güven ile ilgili yapılmış çalışmalar, kullanılan yöntemler, bulunan sonuçlar ve sunulan öneriler açısından incelenecektir. (Bkz Tablo 5).

Tablo 7: Örgütsel Güven İle ilgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Eser Adı	Yöntem ve Sonuç	Öneriler
Fidan Okur⁴⁸	2016	Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, İstanbul Çerkezköy’de tekstil fabrikasında çalışan 146 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, örgütsel yapıyla iletişimde güven ve bilgi ve tecrübe arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.	Ayrıca örgüt devamlılığı için çalışanların sessiz kalma durumlarını azaltıcı önlemler alınması gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Pınar Bayhan Karapınar Selin Metin Camgöz Özge Tayfur Ekmekçi⁴⁹	2016	The Mediating Effect of Organizational Trust on the Link between the Areas of Work Life and Emotional Exhaustion	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket 201 akademisyene uygulanmıştır. Sonucunda, örgütsel güvenin, duygusal tükenmişlik, adalet ve iş yükü gibi değişkenlerin etkileri üzerinde müdahaleci bir role sahip olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; güven ve duygusal tükenmişliği daha iyi açıklayabilmek adına, diğer bireysel ve durumsal faktörlerin de analize dahil edilmesi gerektiği öngörülmüştür.
Özer Özmen⁵⁰	2016	Liderlik Tarzları ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: AGT Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. Firmasında Bir Araştırma	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş.’de çalışan 354 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, liderlik	Gelecek çalışmalar için; örneklem büyüklüğünün artırılması ve farklı liderlik tarzlarının da analize dahil edilmesi gerektiği öngörülmüştür.

⁴⁸ Okur, F. (2016). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi.

⁴⁹ Karapınar, P.B., Camgöz, S.M. ve Ekmekçi, Ö.T. (2016). The Mediating Effect of Organizational Trust on the Link between the Areas of Work Life and Emotional Exhaustion. **Educational Sciences: Theory&Practice**, 16.6, 1947-1980.

⁵⁰ Özmen, Ö. (2016). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: AGT Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. Firmasında Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Nişantaşı Üniversitesi.

			tarzları ve örgütsel güven arasında güçlü bir ilişki bulunmamıştır.	
Ahmet Tefvik Altunel⁵¹	2015	Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Malatya'daki ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan 339 yönetici ve öğretmene uygulanmıştır. Sonucunda, lidere duyulan güven, öğretmenlerin adanmışlık düzeyini negatif, örgüte duyulan güvenin ise adanmışlık düzeyini pozitif etkilediği saptanmıştır.	Gelecek çalışmalar için; örneklemin genişletilmesi ve akademik personele uygulanarak analiz edilmesi öneri olarak sunulmuştur.
Emrah Bozkurt⁵²	2015	Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Kalkınma Ajanslarında çalışan 306 personele uygulanmıştır. Sonucunda, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı bir rolünün olmadığı bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; sinizm kavramıyla, psikolojik sözleşme ve sosyal-yan haklar kavramlarının arasındaki ilişkilerin incelenmesi öngörülmüştür.
Kamile Demir⁵³	2015	The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket Burdur'da çalışan 378 öğretmene uygulanmıştır. Sonucunda, örgütsel güvenin, öğretmenlerin liderlik kültürünün oluşmasını sağlayan kültür üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.	Güvenin yalnızca örgüt içinde oluşmasında değil, öğretmenler arasında oluşmasında da önemli olduğunun farkında olunması gerektiği belirtilmiştir.
Yakup Akyel⁵⁴	2014	Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Spor Genel Müdürlüğü'nde çalışan 345 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, kişilerarası	Özellikle üst düzey yöneticilerin olası herhangi bir çatışmada, çalışanlara eşit mesafede durması öneri olarak sunulmuştur.

⁵¹ Altunel, A.T. (2015). “Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi.

⁵² Bozkurt, E. (2015). “Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi.

⁵³ Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 15.3, 621-634.

⁵⁴ Akyel, Y. (2014). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi”, **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi.

			adalet ve yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.	
Musab Işık⁵⁵	2014	Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Erzurum’da Global Çağrı Merkezi’nde çalışan 250 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, iletişim kurma düzeyi ne kadar yüksekse, örgütsel güven düzeyinin de o denli yüksek olacağı saptanmıştır	. Gelecek çalışmalar için; farklı bir örneklem kullanılarak, örgütsel bağlılık ve işbirliği olgularının aracı değişken olarak analize dahil edilmesi öngörülmüştür.
Xiao-Ping Lui Zhong-Ming Wang⁵⁶	2013	Percieved Risk and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Trust	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket Çin’de hastanede çalışan 958 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, örgütsel güvenin, algılanan risk arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; konunun, farklı sektörler baz alınarak analiz edilmesi öngörülmüştür.
Yeşim Samar Yılmaz⁵⁷	2013	İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İncelenmesi: İzmir İli Örneği	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, İzmir’de görev yapan 695 ilköğretim okulu öğretmenine uygulanmıştır. Sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleriyle, etkileşimsel, dağıtımsal ve işlemsel adalet düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.	Gelecek çalışmalar için; örgütsel güvenin, liderlik, iş doyumu ve stres gibi değişkenlerle de analiz edilmesi öneri olarak sunulmuştur.
Abdullah Yılmaz⁵⁸	2012	Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma	Araştırma verileri yüz yüze anket görüşmesi yoluyla toplanmış ve Konya’da çalışan 350 ilaç temsilcisine uygulanmıştır. Sonucunda, psikolojik güven ile yöneticiye güven arasında	Gelecek çalışmalar için; psikolojik sözleşmenin, iş başarımı ve çalışan verimliliği değişkenleriyle analiz edilmesi öneri olarak sunulmuştur.

⁵⁵ Işık, M. (2014).” Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi.

⁵⁶ Lui,X. ve Wang, Z. (2013). Percieved Risk and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Trust. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 41.2, 229-240.

⁵⁷ Yılmaz, Ş.Y. (2013). “ İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İncelenmesi: İzmir İli Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi.

⁵⁸ Yılmaz, A. (2012). “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi.

			pozitif yönde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.	
Peter Ping Li Yuntao Bai Youmin Xi⁵⁹	2012	The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket Çin’de işletme yüksek lisansı yapan 128 öğrenciye uygulanmıştır. Sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve etik değerlerin güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.	İşletmelerin, çalışanların güven düzeyinin doğrudan çalışan performansına etki ettiğini fark etmeleri gerektiğini söylemişlerdir.
Kübra Altunkaya⁶⁰	2011	Örgütsel Güven ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Nexum Boğaziçi firmasında çalışan 88 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, çalışanların güven düzeyleri ile performans değerlendirme algıları arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; aynı konunun farklı firma ve uygulama alanlarında analiz edilmesi öneri olarak sunulmuştur.
Leenu Narang Lakhwinder Singh Kang⁶¹	2011	Human Resource Practises and Organizational Trust: An Emprical Study	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket farklı sektörlerde çalışan 308 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; farklı güven boyutlarının araştırmaya dahil edilerek, bireysel davranışlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi öneri olarak sunulmuştur.
Ali Çağlayan Kılınç⁶²	2010	Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Kastamonu’da çalışan 775 öğretmene uygulanmıştır.	Gelecek çalışmalar için; boylamsal çalışma ve deneme modellerinin uygulanması ve örgütsel güven

⁵⁹ Li, P.P., Bai, Y. ve Xi, Y. (2012). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. **Management and Organization Review**, 8.2, 371-396.

⁶⁰ Altunkaya, K. (2011). “Örgütsel Güven ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi.

⁶¹ Narang, L. ve Kang, L.S. (2011). Human Resource Practises and Organizational Trust: An Emprical Study. **Sage Journals**, 15.1, 66-71.

⁶² Kılınç, A.Ç. (2010). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi.

		Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki	Sonucunda, öğretmenlerin, yöneticiye güven ve iletişim boyutlarına dair algılarının iyi düzeyde anlamlı olduğu bulunmuştur.	derecesini etkileyen diğer değişkenlerin de analize dahil edilmesi öneri olarak sunulmuştur.
Nagehan Kasil⁶³	2010	Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Erzurum'daki 132 banka çalışanına uygulanmıştır. Sonucunda, yöneticiye ve örgüte duyulan güven ile çalışanların normatif, duygusal ve devamlılık bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.	Gelecek çalışmalar için; bu konunun farklı firma ve sektörlerde de analiz edilmesi gerektiği öngörülmüştür.
Yahya Arslan⁶⁴	2009	Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, İstanbul'da ilaç firmasında çalışan 149 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, kurumsallaşma boyutlarından, yalnızca özerkliğin örgüte güven ile güçlü bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.	Değişen Pazar koşullara adapte olabilmek ve içyapıyı güçlendirebilmek açısından, örgüte duyulan güvenin artırılması gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Meryem Aksoy⁶⁵	2009	İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Ankara'da farklı sektörlerde çalışan 440 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda bazı demografik değişkenlerin, örgüte duyulan güven üzerinde ciddi bir etkisi olduğu saptanmıştır.	Güven ortamının yaratılmasında demografik değişkenlerin mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiği işletmelere öneri olarak sunulmuştur.
Serap Altuntaş⁶⁶	2008	Hemşirelerin Örgütsel Güven	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış ve 482 hemşireye	Ayrıca, örgütsel güveni arttırmak açısından personel politikalarının

⁶³ Kasil, N. (2010). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi.

⁶⁴ Arslan, Y. (2009). "Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi", **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

⁶⁵ Aksoy, M. (2009). "İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi", **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi.

⁶⁶ Altuntaş, S. (2008). "Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişki", **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi.

		Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki İlişki	uygulanmıştır. Sonucunda, örgütsel güven ile hoşgörü alt boyutu arasında bir ilişki olmadığı bulunmuştur.	benimsenmesi gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Abdul Rahman Abdul Rahim Aimt Mohd. Nasurdin ⁶⁷	2008	Trust in Organizational and Workplace Deviant Behavior: The Moderating Effect of Locus of Control	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket üretim sektöründe çalışan 355 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, kişilerarası sapma ve üretimdeki sapma ile güven arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.	İşletmelerin çalışanların olumsuz iş davranışlarını azaltabilmek adına, etik değerleri teşvik etmesi gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Güliden Samancı Kalaycı ⁶⁸	2007	Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Uşak'ta çalışan 445 öğretmene uygulanmıştır. Sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven duygularının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının %12 sini açıkladığı bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; düşük güven düzeyinin nedenlerini bulmaya ve güvenin nasıl arttırılacağına yönelik araştırma yapılması öneri olarak sunulmuştur.
Sedef Dinç ⁶⁹	2007	Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, iletişim sektöründe çalışan 132 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, çalışanların yönetime katılmasının ve fikir beyan edebilmelerinin, güven düzeyini arttıracığı bulunmuştur.	İşletmelerin bu prensibi ilke edinmelerinin, güven arttırma açısından önemli olduğu öngörülmüştür.
Elizabeth Z. Brown Craig R. Erwin Doncho Petkov ⁷⁰	2006	On the Impact of Demographic Variables on Interpersonal and Organizational Trust	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket şirkette çalışan 35 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda,	Gelecek çalışmalar için; güven düzeyinin nasıl yükseltileceği ve sürdürülebilir kılınacağı

⁶⁷ Rahim, A.R.A. ve Nasurdin, A.M. (2008). Trust in Organizational and Workplace Deviant Behavior: The Moderating Effect of Locus of Control. **International Journal of Business**, 10.2, 211-235.

⁶⁸ Kalaycı, G.S. (2007). “ Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi.

⁶⁹ Dinç, S. (2007). “Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.

⁷⁰ Brown, E.Z., Erwin, C.R. ve Petkov, D. (2006). On the Impact of Demographic Variables on Interpersonal and Organizational Trust. **Competition Forum; Indiana**, 4.1, 135-140.

			şirkette en az beş yıldır çalışanların, kişilere ve örgüte olan güvenlerinin daha düşük olduğu bulunmuştur.	araştırılması gerektiği öngörülmüştür.
Ercan Yılmaz⁷¹	2006	Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket 2432 öğretmene uygulanmıştır. Sonucunda, yöneticiye güvenin en çok, etik liderliğin iletişimsel etik boyutuna etki ettiği bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; farklı liderlik tarzlarının güvenle olan ilişkisinin araştırılması ve örneklemin farklı sektörlerden oluşturulması gerektiği öngörülmüştür.
Jill Kickul Lisa K. Gundry Margaret Posig⁷²	2005	Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket Midwestern Üniversitesi'nde işletme yüksek lisansı yapan246 öğrenciye uygulanmıştır. Sonucunda, eşitlik hassasiyetinin, adalet ve sosyal sorumluluk ile olan ilişkisi üzerinde, güvenin müdahaleci bir rolü olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; örgütsel güvenin suistimal edilmesinin sonuçlarının, çalışanlar üzerindeki etkisinin araştırılması gerektiği öngörülmüştür.

⁷¹ Yılmaz, E. (2006). "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi.

⁷² Posig, M., Gundry, L.K. ve Kickul, J. (2005). Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice. **Journal of Business Ethics**, 56.3, 205-218.

4.6 Çalışan Sesi (Ses Davranışı) İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde çalışan sesi(ses davranışı) ile ilgili yapılmış çalışmalar, kullanılan yöntemler, bulunan sonuçlar ve sunulan öneriler açısından incelenecektir. (Bkz Tablo 8).

Tablo 8: Çalışan Sesi (Ses Davranışı) İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yazar(lar)	Yıl	Eser Adı	Yöntem ve Sonuç	Öneriler
Shiva Ilkhanizadeh Osman M.Karatepe⁷³	2017	An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket İstanbul ilinde görev yapan 299 uçuş personeline uygulanmıştır. Sonucunda, kurumsal sosyal sorumluluk, iş tatmini ve çalışan sesi arasındaki ilişkide, çalışan bağlılığının müdahaleci bir rolü olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; KSS, iş tatmini ve çalışan sesi arasındaki ilişkide, psikolojik sözleşme ve müşteri oryantasyonu değişkenlerinin müdahaleci rolünün araştırılması gerektiği öngörülmüştür.
Süheyl Ünver⁷⁴	2016	Explaining Service Employees' Voice Behavior: A Multilevel, Systems Theory Approach	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket 800 hastane çalışanına uygulanmıştır. Sonucunda, servis oryantasyonu ile ses davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; ses davranışının hangi değişkenlerden etkilendiğinin farklı bir örneklem baz alınarak araştırılması öneri olarak sunulmuştur.
Berat Çiçek⁷⁵	2016	Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket Türkiye ve Almanya'da otelde çalışan 528 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, çalışılan pozisyonun, değer merkezli liderlik, etik iklim ve çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; aynı konunun farklı sektörler baz alınarak araştırılması ve Türkiye'deki kültür ile Almanya dışındaki başka ülkelerin kültürlerinin de karşılaştırılması gerektiği öngörülmüştür.

⁷³ Ilkhanizadeh, S. ve Karatepe, O.M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. **Journal of Air Transport Management**, 59, 8-17.

⁷⁴ Ünver, S. (2016). "Explaining Service Employees' Voice Behavior: A Multilevel, Systems Theory Approach", **Doktora Tezi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi.

⁷⁵ Çiçek, B. (2016). "Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi", **Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi.

Yasin Öztürk⁷⁶	2014	The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket farklı sektörlerde çalışan 404 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, otantik liderlik tarzı ve çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde, kişilik alt boyutlarından dışadönüklük, dürüstlük ve deneyime açıklık değişkenlerinin aracı rolü olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; liderlerin çalışanların ses davranışa verdikleri tepkilerin ve şeffaflığın, tutarlı davranışların çalışan sesi üzerinde ne derece etkili olduğunun araştırılması gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Daniel C. Feldman Thomas W.H.NG⁷⁷	2013	A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket 448 çalışana uygulanmıştır. Sonucunda, yöneticinin algılanan yerleşmişliğinin, çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; çalışan sesi kavramının, iş ortamında var olan farklı değişkenlerle analiz edilmesi gerektiği öngörülmüştür.
Thomas W.H.NG Daniel C.Feldman⁷⁸	2012	Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework	Araştırma, 2010 senesi öncesinde çalışan sesiyle ilgili yapılan çalışmalar analiz edilerek yapılmıştır. Bu çalışmaların çalışan sesiyle olan ilişkisine bakılmıştır ve meta-analiz programı kullanılmıştır. Sonucunda, çalışan sesinin örgütün genel verimliliği üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; çalışan sesinin aracı rolünün araştırılması gerektiği öngörülmüştür.
Hsin-Hua Hsiung⁷⁹	2012	Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process	Araştırma verileri anket yoluyla toplamış olup, anket satış departmanında çalışan 429 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, lider-üye etkileşiminin, otantik liderlik ve ses arasındaki ilişkide kısmen müdahaleci	Gelecek çalışmalar için; otantik liderliğin örgüt performansına ola etkisinin araştırılması gerektiği öngörülmüştür.

⁷⁶ Öztürk, Y. (2014). "The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification", **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi.

⁷⁷ Thomas, W.H.NG.ve Feldman, D.C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 86.4, 585-616.

⁷⁸ Thomas, W.H.NG.ve Feldman, D.C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework, **Journal of Organizational Behavior**, 33.2, 216-234.

⁷⁹ Hsiung, H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. **Journal of Business Ethics**, 107.3, 349-361.

			bir rolünün olduğu ve otantik liderliğin de ses üzerinde etkili bir rol oynadığı bulunmuştur.	
Liping Gao Onne Janssen Kan Shi⁸⁰	2011	Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket Çin’de bir telekomünikasyon firmasında çalışan 314 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, lidere duyulan güvenin ses üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; çalışan sesi üzerinde hangi değişkenlerin etkisinin olabileceğinin araştırılması öneri olarak sunulmuştur.
Wu Liu Renhong Zhu Yongkang Yang⁸¹	2010	I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, Çin’de yüksek lisans yapan ve aynı zamanda çalışan 190 kişiye uygulanmıştır. Sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışan sesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; çalışan sesi kavramının farklı ülke ve sektörlerde araştırılması gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
Lale Muazzez Çelik⁸²	2008	Voice Behavior of Blue Collar Employees: The Mediating Role of Psychological Empowerment	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, 293 mavi yaka çalışanına ve 103 yöneticiye uygulanmıştır. Sonucunda, yöneticilerin güçlendirme uygulamalarından, psikolojik güçlendirmenin çalışan sesi üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur.	Firmaların mavi yaka çalışanların görüşlerini ve fikirlerini dikkate almaları gerektiği öneri olarak sunulmuştur.
James R. Detert Ethan R. Burris⁸³	2007	Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?	Araştırma verileri anket yoluyla toplanmış olup, anket 3153 uçak personeline uygulanmıştır. Sonucunda, değişime açıklık ve bilgi sağlamaya yönelik davranışlar gösteren liderlik tarzlarının, çalışan sesi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur.	Gelecek çalışmalar için; çalışan sesi üzerinde farklı liderlik davranışlarının ne derece etkili olduğunun incelenmesi öneri olarak sunulmuştur.

⁸⁰ Shi, K., Janssen, O. Ve Gao, L. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. **The Leadership Quarterly**, 22.4, 787-798.

⁸¹ Yang, Y., Zhu, R. Ve Liu, W. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, 21.1, 189-202.

⁸² Çelik, L.M. (2008). Voice Behavior of Blue Collar Employees: The Mediating Role of Psychological Empowerment”, **Yüksek Lisans Tezi**, Koç Üniversitesi.

⁸³ Detert, J.R. ve Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?. **Academy of Management Journal**, 50.4, 869-884.

Elizabeth Hoffman ⁸⁴	A.	2006	Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies	Araştırma, nitel yöntemle yapılmış olup, farklı sektörlerden 128 firma çalışanıyla yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Sonucunda, güvenli bir iş ortamında çalışanların ses davranışını gerçekleştirmeye daha meyilli oldukları bulunmuştur.	Gelecek çalışmaların; şirket çalışanlarının değişim yaratabilmeleri adına ses davranışını gerçekleştirmelerini teşvik eden diğer değişkenlerin analiz edilmesi gerektiği öngörülmüştür.
James R. Detert Amy Edmondson ⁸⁵		2005	No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations	Araştırma nitel yöntemle yapılmış olup, farklı sektörlerden 190 çalışanla yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Sonucunda, algılanan riskin ses davranışı üzerinde etkisi olduğu ve çalışan sesinin firmanın ilerlemesi adına önemli bir kaynak olduğu saptanmıştır.	Çalışanların ses davranışını gerçekleştirmelerinin firma adına olan avantajının yöneticiler tarafından göz ardı edilmemesi, hatta bu davranışı arttırmanın yollarının aranması gerektiği öneri olarak sunulmuştur.

⁸⁴ Hoffman, E. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies. **Social Forces**, 84.4, 2313-2330.

⁸⁵ Detert, J.R. ve Edmondson, A. (2005). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations. **Academy of Management Proceedings**, 1, O1-O6.

Liderlik tarzları ile ilgili yapılmış çalışmalar detaylı şekilde sunulmuş ve aynı zamanda liderlik kavramının hangi olgu ve kavramlarla ilişkisi olduğu veya olmadığı net olarak görülmüştür. (Bkz Tablo 6). Örgütsel güven ile ilgili yapılmış çalışmalar detaylı şekilde sunulmuş ve aynı zamanda örgütsel güven olgusunun hangi olgu ve kavramlarla ilişkisi olduğu veya olmadığı net olarak görülmüştür. (Bkz Tablo 7). Çalışan sesi veya ses davranışı ile ilgili yapılmış çalışmalar detaylı şekilde sunulmuş ve aynı zamanda ses olgusunun hangi olgu ve kavramlarla ilişkisi olduğu veya olmadığı net olarak görülmüştür. (Bkz Tablo 8).

Son olarak, çalışmanın dördüncü bölümünü bu araştırma kapsamında oluşturulan model baz alınarak özetlemek gerekirse; yukarıda sunulan liderlik tarzları, örgütsel güven ve çalışan sesi ile ilgili yapılmış çalışmalara ve değişkenler arasında saptanmış olan ilişkilere baktığımızda algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine (ses davranışına) etkisinde örgütsel güvenin rolünü belirlemeye yönelik bir modelin araştırılmasının mantıklı olduğu görülmektedir. Yukarıda sunulan çalışmalar incelendiğinde, çoğunlukla dönüşümcü liderliğin ses ile olan ilişkisi, güvenin liderlik ile olan ilişkisi araştırılmış olup, söz konusu değişkenlerin tek bir çalışmada bulunmadığı görülmektedir. Ayrıca Detert ve Burris (2007) ve Detert ve Edmondson (2005) gibi çalışmalarda ses davranışını tetikleyen farklı liderlik tarzlarının da araştırılması gerektiği öneri olarak sunulmuştur. Güven ile ilgili olarak ise, Tablo 7’de de gösterildiği gibi, farklı sektör ve ölçeklerin kullanılarak güvenin farklı olgularla araştırmalara dahil edilmesi sunulan öneriler arasında gösterilmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel güvenin, liderlik tarzlarının çalışan sesiyle olan etkileşiminde düzenleyici rolü araştırılmamış olup, literatürde bu anlamda bir boşluk yaratmaktadır. Dolayısıyla çalışmamızın literatürdeki bu boşluğu dolduracak olması hem yöneticiler hem örgütler hem de gelecekteki araştırmalar açısından faydalı olacaktır.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde araştırmanın metodoloji kısmına yer verilecek sonrasında ise, oluşturulan hipotezler test edilerek değerlendirilecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ALGILANAN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN SESİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma konusunun amacı ve önemi açıklanacak olup, araştırma soru ve hipotezleri, araştırma modeli, evreni ve örneklemini hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca veri toplama aracı, verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemler ve araştırmada kullanılan ölçeklere dair açıklama yapılacaktır. Çalışmanın sonunda ise, test edilen hipotezlerin çözümü ve elde edilen bulguların yorumlanmasıyla ilgili bir değerlendirmeye yer verilecektir.

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve iletişim ağlarıyla birlikte dünya üzerinde sınırlar kalkmış, dolayısıyla örgütler birbiri hakkındaki her şeyi, özellikle hangi pazarda ne kadar payı olduğu, hangi pazarlama tekniklerini kullandıkları, hangi ülkelerle çalıştıkları gibi birçok bilgiyi, öğrenme fırsatı yakalamışlardır. Elde edilen bu bilgiler beraberinde rekabeti getirmiş ve artan küreselleşmeyle de rekabet ortamı daha da kızışmaya başlamıştır. Örgütler bu rekabet ortamında yalnızca finansal kaynak kullanımı bazında uygulanan stratejilerle hayatta kalamayacaklarını anlamış ve insan kaynağına yatırım yapmaya başlamışlardır.

İnsana yapılmaya başlanan bu yatırım insan kaynaklarını örgütler için hayati bir noktaya taşımıştır. Öyle ki, rekabet ortamında üstünlük elde edip, bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmamanın en önemli yolu artık yetenekli insanı bulup onu şirkette yeteneğine göre bir pozisyona yerleştirmek ve onun fikirlerine değer vermek olmuştur. Günümüz diliyle aslında yetenek yönetimi olarak da geçen bu strateji, organizasyonların rekabet ortamında var olmalarını ve bunu sürdürebilmelerini sağlayacak en kritik hamledir. Bu noktada yönetici ve liderlerin, çalışanlara nasıl yaklaşılması gerektiğini bilmeleri gerekir. Çünkü çalışanın liderine ya da yöneticisine, bulunduğu ortamla, var olan sorunlarla veya çözüm önerileriyle ilgili düşüncelerini ifade edebilmesi çoğunlukla düşüncelerinin kale alınıp alınmayacağı kaygısıyla ilgilidir.

Çalışmamızın asıl önemi ve amacı da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Araştırmamızın amacı; liderlerin gösterdikleri davranış biçimlerinin, çalışanın ses davranışını gerçekleştirmesi üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu, örgütsel güvenin de bu etkiyi nasıl şekillendirdiğini ortaya koymaktır.

Literatürde her ne kadar modern liderlik tarzlarının ses davranışıyla olan ilişkisi araştırılmış olsa da bu araştırmalar yetersiz kalmaktadır, ayrıca Türkiye’de liderlik tarzlarının çalışanın ses davranışını nasıl etkilediğine ve örgütsel güvenin de bu ilişkiyi nasıl modere ettiğine dair bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırmamız literatürdeki bu boşluğu doldurmak açısından önem taşımaktadır. Bunun yanında araştırmamız, özellikle insan kaynakları yönetimi alanının, çalışanların hangi koşullarda ve hangi davranışlar karşısında düşüncelerini açıkça söylemekten kaçınmadığına dair bilgi elde etmesini sağlaması açısından da önem arz etmektedir.

5.2 Araştırma Evreni, Örneklemi ve Modeli

Çalışmada, algılanan liderlik tarzlarının (etkileşimci, dönüşümcü ve tam serbestlik tanıyan) çalışanın ses davranışı üzerinde etkisi olup olmadığı ve örgütsel güvenin de bu ilişki üzerinde bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma, açıklayıcı araştırma niteliği taşımaktadır.

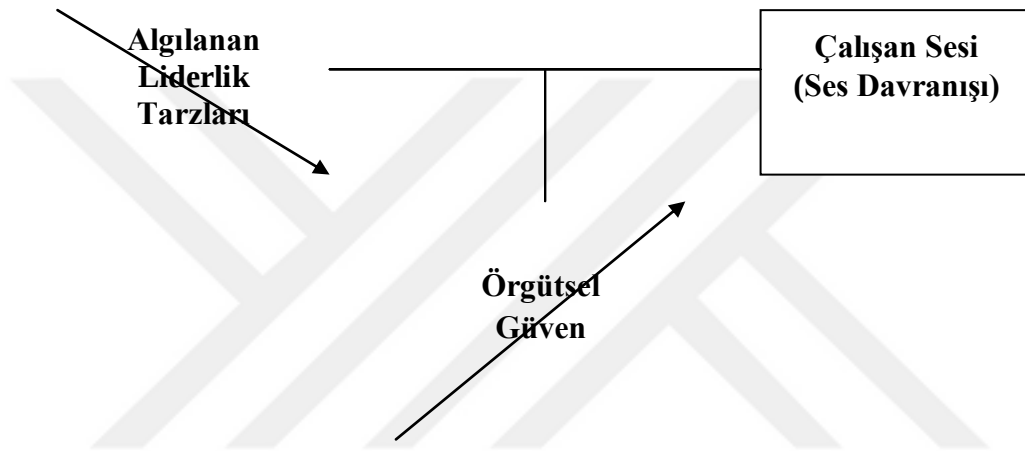
Anket yoluyla yapılan araştırmamızın evrenini, İstanbul ve Bursa illerinde otomotiv sektöründe bulunan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, İstanbul ve Bursa illerinde otomotiv sektöründeki işletmelerde çalışan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Anketler çalışanlara elden dağıtılmış ve tüm anketler bir hafta sonra aynı şekilde geri toplanmıştır. Dolayısıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket dört ana bölümden oluşmaktadır: Demografik sorular, liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik sorular, örgütsel güveni ölçmeye yönelik sorular ve çalışan sesini ölçmeye yönelik sorular. Anket dağıtma aşamasında yaklaşık 400 kişiye ulaşılmış ancak 288 kişiden geri dönüş alınmıştır. Geri dönen anketlerden ise, 262 tanesinin analiz edilmeye uygun olduğuna karar verilmiştir. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı %65.5 olarak hesaplanmıştır. Çalışma yapılırken birtakım varsayımlar söz konusu olmuştur.

Bunları sıralayacak olursak: Araştırmaya katılan çalışanların anketteki soruları kendi iradeleriyle, doğru şekilde anlayıp cevaplayabilecekleri düzeyde oldukları, değerlendirilen her yöneticinin/üstün aynı zamanda liderlik vasfı taşıdığı varsayımlar arasındadır.

Araştırma kapsamının net olarak görülebilmesi açısından oluşturulan model, bir şekilde gösterilecektir.

Araştırma modeli şu şekilde gösterilmiştir (Bkz Şekil 3):

Şekil 3: Araştırma Modeli



Modelde de(Şekil:3) görüldüğü gibi çalışmada, liderlik tarzları bağımsız değişken, çalışan sesi (ses davranışı) bağımlı değişken ve örgütsel güven ise moderatör yani ılımlatıcı değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla algılanan liderlik tarzlarından dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Aynı zamanda, örgütsel güvenin liderlik tarzları ve çalışan sesiyle olan ilişkisi üzerindeki rolü saptanmaya çalışılacaktır.

5.3 Araştırma Soru ve Hipotezleri

Çalışmamızda aşağıdaki soru ve hipotezlerin araştırılıp test edilmesi amaçlanmıştır. Bu bölümde araştırma soru ve hipotezleri belirtilecektir.

5.3.1 Araştırma Soru ve Hipotezleri

Araştırma için belirlenmiş olan sorular şu şekildedir:

- Algılanan liderlik tarzlarının, çalışan sesi(ses davranışı) üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

- Liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Liderlik tarzlarından etkileşimci liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Liderlik tarzlarından tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Örgütsel güvenin, liderlik tarzlarının çalışan sesiyle olan ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Araştırmada test edilecek olan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Algılanan etkileşimci liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Algılanan tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel güvenin liderlik tarzları ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

H_{2a}: Örgütsel güvenin dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

H_{2b}: Örgütsel güvenin etkileşimci liderlik tarzı ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

H_{2c}: Örgütsel güvenin tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

5.4 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmamızda hipotezlerin test edilebilmesi açısından çok faktörlü liderlik ölçeği, çalışan sesi(ses davranışı) ölçeği ve örgütsel güven ölçeği olmak üzere 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde kullanılan ölçeklere dair ayrıntılı bilgi verilecektir. Ölçekler için gerekli izinler alınmış ve anket formu ek olarak gösterilmiştir. (Bkz:Ekler).

5.4.1 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Araştırmada algılanan liderlik tarzlarını ölçmek için Bass ve Stodgill (1990) tarafından geliştirilen MLQ(çok faktörlü liderlik) ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, etkileşimci, dönüşümcü ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik 33 madde bulunmaktadır.

5.4.2 Örgütsel Güven Ölçeği

Araştırmada Nyhan ve Marlow(1997) tarafından geliştirilen ve 12 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçek çalışanın hem yöneticiye hem çalıştığı örgüte duyduğu güveni ölçmek adına 2 boyuttan oluşmaktadır.

5.4.3 Çalışan Sesi Ölçeği

Araştırmada çalışanın ses davranışını ölçmeye için Van Dyne'in (1998) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçek 6 maddeden oluşmakta ve tek boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca ölçeğin Türkçe versiyonu bulunmadığından, sorular tarafımızca Türkçe'ye çevrilmiş olup, çevrilen soruların anlaşılır olup olmadığı pilot çalışma ile 30 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Yani ölçek orijinal dilinden uygulanacak kitlenin diline çevrilmiş, sonrasında ölçek uzman bir dilbilimci tarafından tekrar orijinal dile çevrilmiş ve son olarak da tekrar hedef kitlenin diline çevrilmiştir. (Brislin, vd, 1973, s.54). Son çeviri ile orijinal dil arasındaki eşitliği ölçmek için de pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda ölçek güvenilirliğinin 0,82 olduğu dolayısıyla Türkçe çevirisinin analize uygun olduğu tespit edilmiştir. Çeviri, geleneksel yöntem kuralları baz alınarak yapılmıştır.

5.5 Veri Toplama Aracı ve Araştırmada Kullanılan Teknikler

Çalışmamızın önceki bölümünde de belirtildiği gibi veriler anket yoluyla toplanmış ve toplamda 262 anketin analiz edilebilir olduğuna karar verilmiştir. Analizlerin yapılması için SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistik teknikleri şu şekildedir:

- Demografik özellikleri tespit etmeye yönelik yüzde ve frekans dağılım tekniği kullanılmıştır.
- Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini ve tutarlılığını tespit etmeye yönelik, faktör ve güvenilirlik analiz teknikleri kullanılmıştır.
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tespit edebilmek adına basit doğrusal regresyon ve örgütsel güvenin(moderatör) bu ilişki üzerindeki aracı rolünü tespit etmeye yönelik olarak hiyerarşik regresyon analiz teknikleri kullanılmıştır.
- Çalışmada bağımlı değişken olarak incelen çalışan sesi değişkeninin, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini tespit edebilmek açısından, bağımsız t-testi ve Anova analiz teknikleri kullanılmıştır.

5.6 Araştırma Analizlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere uygulanan güven ve faktör analiz sonuçları, demografik değişkenlere ilişkin t-testi ve Anova analiz sonuçları ve hipotezlerin test edilmesinde kullanılan regresyon ve hiyerarşik regresyon analiz sonuçları sunulacaktır.

5.6.1 Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin hangi faktörlerden oluştuğunu belirlemek adına, ölçeklere ilk etapta faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde amaç, hangi soruların aynı faktör altında toplandığını anlayabilmek ve bu faktörler doğrultusunda analizi devam ettirebilmektir. Diğer bir deyişle faktör analizi, belli bir olguya dair çok sayıda değişkenin birbiriyle ilişkisini inceleyip, sayısını azaltabilmek adına kullanılan istatistiki bir tekniktir (Saruhan ve Özdemirci, 2005, s.118).

Faktör analizi sonrasında ise, ölçeğin ne derece güvenilir olduğunu anlayabilmek adına güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini saptamak adına en yaygın olarak kullanılan yöntem Cronbach's Alpha yöntemidir. Cronbach's Alpha yöntemine göre değerler 0 ve 1 arasında değişkenlik göstermektedir. Alpha değerinin 0,50'nin üzerinde çıkması, ölçeğin güvenilir olduğunu, 0,70 üzerinde çıkması ise ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu değerlerin altında çıkan sonuçlar, ölçek sorularının yeterince güvenilir olmadığı anlamına gelmektedir. Bunların yanında, araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için veri dağılımlarının normal/normale yakın olması gerekmektedir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile +1.5 arasında ise dağılımın normal olduğu söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s.51). Çalışmada çarpıklık ve basıklık değerleri ses ölçeği için -,844 ve ,854 örgütsel güven için -,960 ve 1,197 liderlik için ise -,890 ve ,260 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla analizler normal dağılım varsayımı kabul edilerek uygulanmıştır.

5.6.1.1 Liderlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde çok boyutlu liderlik ölçeğine uygulanan faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçları gösterilecektir. Çok boyutlu liderlik ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir (Bkz Tablo 9):

Tablo 9: Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Faktör İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)
Dönüşümcü Liderlik	Onunla çalışmaktan gurur duyuyorum.	,705	%32,986	0,96
	Kişisel çıkarların peşinde değildir.	,684		
	Kendisine duyulan saygıyı hak ediyor.	,721		
	Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.	,795		
	Ahlaki değerleriyle örnek olur.	,805		
	Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.	,817		
	Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.	,685		
	Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	,670		
	Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	,583		
	Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	,627		
	Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.	,662		
	Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.	,574		
	Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.	,691		
	Başarılarımızı ödüllendirir.	,692		
	Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.	,704		
Etkileşimci Liderlik	Güçlü ve kendine güveni tam görünür.	,623	%23,087	0,92
	Coşkulu konuşur.	,619		
	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	,699		
	Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	,654		
	Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	,664		
	İşe girişmekten kaçınır.	,667		
	Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.	,734		
	İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.	,771		
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer.	805	%11,200	0,78
	İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.	702		
	Problem kronikleşince harekete geçer.	775		
KMO Değeri: 0,959 Barlett Testi: $\chi^2=5,961$ Anlamlılık 8sig.)= ,000		Toplam Varyans: %67,273		

Çok faktörlü liderlik ölçeğine dair faktör ve güvenilirlik analizi yaptığımızda; KMO değeri **0,959** olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca Barlett testi sonuçlarının da anlamlı çıktığını görmekteyiz. Yani **sig ($p < 0,001$)** ve **$\chi^2 = 5,961$** olarak belirlenmiştir.

Testin ilerleyen aşamasında, faktör yük dağılımları hesaplanmıştır. Faktörlerin yük dağılımlarına bakıldığında, yükü 0,50 nin altında olan ve birden fazla faktör altına dağılan sorular analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla 10, 13, 18, 24, 25, 26 ve 27 no’lu sorular analize dahil edilmemiştir. Sonrasında tekrarlanan faktör analizi sonucunda, değeri 1 ve üzerinde olan toplam 3 boyut tespit edilmiştir. Elde edilen faktörlere ait toplam varyans **%67,273** olarak tespit edilmiştir. Bulunan faktörler “Dönüşümcü Liderlik”, “Etkileşimci Liderlik” ve “Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik” olarak adlandırılmıştır. Faktör tutarlılıkları hesaplanırken Cronbach alfa değeri hesaplanmış ve dönüşümcü liderlik için 0,963, etkileşimci liderlik için 0,917 ve tam serbestlik tanıyan liderlik için ise 0,783 olarak bulunmuştur.

Genel anlamda faktör yüklerine bakıldığında; dönüşümcü liderlik faktör yüklerinin 0,574 ve 0,817 arasında, etkileşimci liderlik faktör yüklerinin 0,619 ve 0,771 arasında, tam serbestlik tanıyan liderlik faktör yüklerinin ise, 0,702 ve 0,805 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz Tablo 9). Tüm faktör yüklerinin 0,50 nin üzerinde olması, ölçek maddelerinin uyumlu bir yapı içinde olduğunu göstermektedir.

5.6.1.2 Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven ölçeğine uygulanan faktör ve güvenilirlik analiz sonuçları gösterilecektir. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan sonuçlar tablodaki gibidir (Bkz Tablo10):

Tablo 10: Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Faktör İfadesi	Faktör Yüğü	Faktör Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)
Yöneticiye Duyulan Güven	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik açıdan yeterli olduğuna güvenim tamdır.	,848	%44,178	0,93
	Yöneticimin, işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	,863		
	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	,529		
	Yöneticimin işiyle ilgili makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna güvenim tamdır.	,851		
	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına güvenim tamdır.	,866		
	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doruluğuna olan güvenim tamdır.	,762		
	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine güvenim tamdır.	,820		
İşletmeye Duyulan Güven	Bu işletmenin bana adil davranacağına güvenim tamdır.	,784	%31,066	0,91
	Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	,814		
	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	,867		
	Bu işletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	,898		

KMO Değeri: 0,90
Barlett Testi: $\chi^2=2,5063$
Anlamlılık (sig): ,000

Toplam Varyans: %75,244

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin faktör analizi yaptığımızda KMO değerinin **0,959**, Barlett Testi χ^2 değerinin **2,5063** ve anlamlılık değerinin **,000** olarak çıktığını görmekteyiz.

Testin ilerleyen aşamasında, faktör yük dağılımları hesaplanmıştır. Faktörlerin yük dağılımlarına bakıldığında, yükü 0,50 nin altında olan ve birden fazla faktör altına dağılan sorular analiz dışı bırakılmıştır. Bu doğrultuda faktör yükü düşük olan 7. soru analiz dışı bırakılmıştır. Analize devam edildiğinde, değeri 1 ve üzerinde olan 2 boyut tespit edilmiştir. Boyutlara ilişkin toplam açıklayıcı varyans ise %75,244 olarak hesaplanmıştır. Analizde elde edilen faktörler “Yöneticiye Güven” ve “İşletmeye Güven” şeklinde adlandırılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ise, yöneticiye duyulan güvenin alfa değeri 0,93 iken işletmeye duyulan güvenin alfa değerinin 0,91 olduğu görülmüştür (Bkz Tablo 10).

Genel anlamda faktör yüklerine bakıldığında yöneticiye güven faktör yükleri 0,529 ve 0,866 arasında iken işletmeye duyulan güven faktör yüklerinin ise 0,784 ve 0,898 arasında değiştiği görülmektedir. Tüm faktör yüklerinin 0,50 nin üzerinde olması ise, ölçeğin kendi içinde uyumlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

5.6.1.3 Çalışan Sesi(Ses Davranışı) Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde çalışan sesi (ses davranışı) ölçeğine uygulanan faktör ve güvenilirlik analiz sonuçları gösterilecektir. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular tablodaki gibidir (Bkz Tablo 11):

Tablo 11: Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Faktör İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach Alfa)
Çalışan Sesi (Ses Davranışı)	Yaptığım işi etkileyen sorunlarla ilgili öneri geliştirip, bu öneriyi yöneticime sunarım.	,855	%53,713	0,83
	Çalıştığım bölümde, yaptığımız işi etkileyen sorunlarla ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim ve diğerlerini de konuya dahil olmaları için cesaretlendiririm.	,821		
	Çalıştığım bölümdeki diğer kişiler benimle aynı fikirde olmasalar bile, onlarla işimizi etkileyen sorunlarla ilgili görüşlerimi onlara bildiririm.	,852		
	İşimde, fikirlerimin yararlı olabileceği konularda bilgilerimi güncel tutarım.	,894		
	Çalıştığım bölümün yaşam kalitesini etkileyen sorunlara müdahil olurum.	,821		
	Yeni proje veya prosedür değişiklikleriyle ilgili fikirlerimi yöneticime açıkça söylerim.	,828		

KMO Değeri: 0,839

Barlett Testi: $\chi^2=519,842$

Anlamlılık (sig.): ,000

Toplam Varyans: %53,713

Çalışan sesi ölçeğine dair faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda; ölçek açıklayıcılığının **%53,713** ve güvenilirliğin de (cronbach alfa), 0,83 olduğunu görmekteyiz (Bkz Tablo11). Ayrıca analiz sonucunda KMO değeri **0,839** olarak hesaplanmış ve Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır. Yani **sig ($p<0,001$)** ve $\chi^2=519,842$ olarak hesaplanmıştır.

Testin ilerleyen aşamasında soru ifadelerinin yüklerine bakılmış ve ifade yükü 0,50 nin altında kalan bir ifadeye rastlanmadığından, hiçbir soru ifadesi analiz dışı bırakılmamıştır. Analizin sonraki kısmında, değeri 1 ve üzerinde olan ifadelerle bakıldığında ölçeğin tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Ayrıca ifade yüklerine baktığımızda değerlerin 0,821 ve 0,894 arasında değiştiği görülmektedir. Tüm yük değerlerinin 0,50 nin üzerinde olması da, ölçek maddelerinin uyumlu bir yapı içinde olduğunu göstermektedir. Ölçek tutarlılığı hesaplanırken ise, Cronbach alfa değeri hesaplanmış ve 0,83 olarak bulunmuştur (Bkz Tablo11).

5.6.2 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımını belirlemek amacıyla frekans ve yüzde tanımlayıcı analiz teknikleri kullanılmıştır.

Buna bağlı olarak çalışanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Yüzde	Frekans
Kadın	45.4	119
Erkek	54,6	143
Toplam	100,0	262

Araştırmaya katılan çalışanların %45 ‘inin kadın, %55’inin ise erkek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde çalışanlardan 119 kişinin kadın, 143 kişinin de erkek olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz Tablo 12).

Araştırmaya katılan çalışanların yaşa göre dağılımı Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları

	Yüzde	Frekans
25 ve altı	17,6	46
26-35	63,7	167
36-45	14,5	38
46-55	4,2	11
Toplam	100,0	262

Araştırmaya katılan çalışanların %18’inin 25 yaş ve altı, %64’ünün 26-35 yaş aralığında, %15’inin 36-45 yaş aralığında ve %4’ünün ise 46-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. (Bkz Tablo 13).

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14: Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımları

	Yüzde	Frekans
Evli	51,9	136
Bekar	48,1	126
Toplam	100,0	262

Araştırmaya katılan çalışanların %52’sinin evli, %48’inin ise bekar olduğu görülmektedir. Aynı şekilde çalışanlardan 136 kişinin evli, 126 kişinin de bekar olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz Tablo 14).

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına ait dağılım Tablo15’te gösterilmektedir.

Tablo 15: Çalışanların Eğitim durumuna Göre Dağılımı

	Yüzde	Frekans
Lise	13,4	35
Üniversite	64,9	170
Yüksek Lisans	21,0	55
Doktora	8,0	2
Toplam	100,0	262

Araştırmaya katılan çalışanların %13'ünün lise, %70'inin üniversite, %21'inin yüksek lisans ve %8'inin ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. (Bkz Tablo 15).

Araştırmaya katılan çalışanların bağlı bulundukları liderlerinin cinsiyet dağılımı Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16: Liderlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Yüzde	Frekans
Kadın	27,5	72
Erkek	72,5	190
Toplam	100,0	262

Araştırmaya katılan çalışanların bağlı bulundukları liderlerinin %28'inin kadın, %73'ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde liderlerden 72 kişinin kadın, 190 kişinin de erkek olduğu anlaşılmaktadır. (Bkz Tablo16).

Araştırmaya katılan çalışanların bulundukları işletmedeki çalışma sürelerine ait dağılım Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17: Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Yüzde	Frekans
1 yıldan az	27,9	73
1-5 yıl	46,9	123
6-10 yıl	12,6	33
11-15 yıl	3,8	10
16 yıl ve üzeri	8,8	23
Toplam	100,0	262

Araştırmaya katılan çalışanların %28'inin 1 yıldan süreyle, %47'sinin 1-5 yıl arasında, %13'ünün 6-10 yıl arasında, %4'ünün 11-15 yıl arasında ve %9'unun ise 16 yıldan fazla süreyle bulundukları kurumda görev yapıyor oldukları görülmektedir. (Bkz Tablo17).

Araştırmaya katılan çalışanların gelir durumlarıyla ilgili dağılım Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Çalışanların Gelir Durumuna Ait Dağılım

	Yüzde	Frekans
1000-2000	23,7	62
2001-3000	28,2	74
3001-4000	25,2	66
4001-5000	13,0	34
5000 ve üzeri	9,9	26
Toplam	100,0	262

Araştırmaya katılan çalışanların %24’ünün 1000-2000 aralığında, %28’inin 2001-3000 aralığında, %25’inin 3001-4000 aralığında, %13’ünün 4001-5000 aralığında ve %10’unun ise 5000 ve üzerinde bir gelire sahip olduğu görülmektedir. (Bkz Tablo 18).

Araştırmaya katılan çalışanların unvanlarına göre dağılımları Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19: Çalışanların Unvanlara Göre Dağılımı

	Yüzde	Frekans
Müdür	11,2	29
Müdür Yardımcısı	1,2	3
Uzman	34,0	89
Uzman Yardımcısı	3,0	8
Danışman	37,8	100
Asistan	11,6	30
Avukat	1,2	3
Toplam	100,0	262

Araştırmaya katılan çalışanlardan %11’inin müdür, %1’inin müdür yardımcısı, %34’ünün uzman, %3’ünün uzman yardımcısı, %38’inin danışman, %12’sinin asistan ve %1’inin avukat unvanını taşıdığı görülmektedir. (Bkz Tablo 19).

Araştırmaya katılan çalışanların bulundukları departmanlara göre dağılımları Tablo 20’de gösterilmektedir. (Bkz Tablo 20).

Tablo 20: Çalışanların Bulundukları Departmanlara Göre Dağılımı

	Yüzde	Frekans
İnsan Kaynakları	20,7	54
Satış/Kiralama	20,4	53
Bilgi İşlem (IT)	9,3	24
Finans/Muhasebe	13,5	35
Denetim	3,6	10
Pazarlama	3,9	11
Hizmet	12,2	32
Diğer	16,4	43
Toplam	100,0	262

Araştırmaya katılan çalışanların %21’inin insan kaynakları, %20’sinin satış/kiralama, %9’unun bilgi işlem, %14’ünün finans/muhasebe, %4’ünün denetim, %4’ünün pazarlama, %12’sinin hizmet ve %16’sının da diğer departmanlarda bulunduğu görülmektedir. (Bkz Tablo20).

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikler açısından nasıl bir dağılıma sahip olduğunu tek bir tablo ile özetleyecek olursak (Bkz 21):

Tablo 21: Çalışanların Demografik Dağılımları

	Yüzde	Frekans
Kadın	45,4	119
Erkek	54,6	143
25 ve altı	17,6	46
26-35	63,7	167
36-45	14,5	38
46-55	4,2	11
Evli	51,9	136
Bekar	48,1	126
Lise	13,4	35
Üniversite	64,9	170
Yüksek Lisans	21,0	55
Doktora	8,0	2
Kadın Lider	27,5	72
Erkek Lider	72,5	190
1 yıldan az	27,9	73
1-5 yıl	46,9	123
6-10 yıl	12,6	33
11-15 yıl	3,8	10
16 yıl ve üzeri	8,8	23
1000-2000	23,7	62
2001-3000	28,2	74
3001-4000	25,2	66
4001-5000	13,0	34
5000 ve üzeri	9,9	26
Müdür	11,2	29
Müdür Yardımcısı	1,2	3
Uzman	34,0	89
Uzman Yardımcısı	3,0	8
Danışman	37,8	100
Asistan	11,6	30
Avukat	1,2	3
İnsan Kaynakları	20,7	54
Satış/Kiralama	20,4	53
Bilgi İşlem (IT)	9,3	24
Finans/Muhasebe	13,5	35
Denetim	3,6	10
Pazarlama	3,9	11
Hizmet	12,2	32
Diğer	16,4	43
Toplam	100,0	262

Katılımcıların demografik yapısına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu ve evli oldukları, aynı zamanda kadın katılımcıların da gayet çok olduğu söylenebilir.

Bunun yanına katılımcıların büyük oranda üniversite mezunu ve 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun erkek bir lidere sahip olduğu ve bulundukları şirkette çoğunlukla 1-5 yıl süresince görev yapıyor oldukları bulunmuştur. Çalışanların unvanları ve bulundukları departmanlar çeşitlilik gösteriyor olsa da, unvanların danışmanlık ve uzmanlıkta, departmanların ise, insan kaynakları ve satış/kiralamada yoğunlaşıyor olduğu görülmektedir.

5.6.3 Demografik Özellikler İle Değişkenler Arasındaki İlişki Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanların, liderlik tarzları ve ses davranışı değişkenleri için verdikleri cevapların demografik özelliklere göre bir farklılaşma gösterip göstermediği araştırmamız kapsamında incelenmiştir. Çalışmamızın bu bölümünde, söz konusu araştırma dahilinde yapılmış olan T-Testi ve Anova analizlerinin sonuçları sunulacaktır. Çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları ve bağlı bulundukları liderin cinsiyeti ile liderlik tarzları ve ses davranışı (çalışan sesi) sorularına verdikleri cevapların farklılık gösterip göstermediği t-testi analizi ile saptanmıştır. Analizlerde anlamlı bir fark olup olmadığı p değeri hesaplanarak belirlenmektedir. Dolayısıyla anlamlılık, yani $p < 0,05$ olarak hesaplandığında, grupların farklılık gösterdiği kabul edilmektedir.

Buna ek olarak araştırma kapsamında bulunan değişkenlerin aritmetik ortalamaları da aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. (Bkz Tablo 22).

Tablo 22: Değişkenlere Ait Aritmetik Ortalamalar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	3,96	0,83
<i>Etkileşimci Liderlik</i>	4,19	0,76
<i>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik</i>	3,54	1,02
<i>Çalışan Sesi</i>	4,18	0,60
<i>Örgütsel Güven</i>	4,07	0,76

Yukarıdaki tabloda değişkenlere ait aritmetik ortalamalar gösterilmektedir. Tablo detaylı incelendiğinde, liderlik tarzı boyutların dönüşümcü liderliğin ortalaması 3,96 etkileşimci liderliğin ortalaması 4,19 ve tam serbestlik tanıyan liderliğin ortalaması ise 3,54 olarak görülmektedir.

Bu durumda, çalışanlar yöneticilerinin en çok etkileşimci tavırlar sergilediğini söylemektedir. Dönüşümcü liderlik algısının ise etkileşimci liderliğe nazaran daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanlar yöneticilerinin en az tam serbestlik tanıyan tavırlar içinde olduğu söylemektedir. Bunun yanında, çalışanların ses davranışı gösterme düzeylerinin oldukça yüksek ($x=4,18$) olduğu görülmektedir. Son olarak çalışanların örgütsel güven duygularının da oldukça yüksek ($x=4,07$) olduğu görülmektedir. (Bkz Tablo 22).

Çalışanların cinsiyetlerinin liderlik tarzları ve ses davranışı değişkenleri açısından farklılıkları Tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23: Cinsiyet Özelliğine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
Ses	Kadın	119	4,1624	,56759	,05225	-,486	259	,627
Davranışı	Erkek	143	4,1993	,64284	,05376	-,492	257,793	
Örgütsel	Kadın	119	4,0270	,81980	,07547	-,971	259	,339
Güven	Erkek	143	4,1189	,70988	,05936	-,957	233,059	
Dönüşümcü	Kadın	119	3,9808	,93297	,08589	,320	259	,754
Liderlik	Erkek	143	3,9473	,75693	,06330	,314	224,134	
Etkileşimci	Kadın	119	4,2288	,82565	,07601	,536	259	,593
Liderlik	Erkek	143	4,1783	,69747	,05833	,527	229,727	
Serbesiyetçi	Kadın	119	3,5792	1,02525	,09438	,391	259	,696
Liderlik	Erkek	143	3,5291	1,02955	,08610	,391	250,063	

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerinin, liderlik boyutlarından dönüşümcü liderlik ($p=0,75>0,05$), etkileşimci liderlik ($p=0,59>0,05$) ve tam serbestlik tanıyan liderlik ($p=0,70>0,05$) algılamalarına ilişkin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Aynı şekilde çalışanların cinsiyetlerinin, ses davranışı değişkenine ($p=0,63>0,05$) ilişkin olarak da anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Çalışanların cinsiyetlerinin, güven algısına bağlı olarak da anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,33>0,05$) bulunmuştur. (Bkz Tablo 23).

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre gösterdiği farklılıklar Tablo 24’de gösterilmektedir. (Bkz Tablo 23).

Tablo 24: Medeni Durum Özelliğine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata Ort.	t	df	p
Ses Davranışı	Evli	136	4,2573	,56546	,04849	1,976	259	,044*
	Bekar	125	4,1053	,64672	,05784	1,965	247,320	
Örgütsel Güven	Evli	136	4,0715	,67274	,05769	-,128	259	,898
	Bekar	125	4,0836	,85019	,07604	-,127	235,997	
Dönüşümcü Liderlik	Evli	136	3,9730	,80034	,06863	,212	259	,833
	Bekar	125	3,9509	,88338	,07901	,211	250,643	
Etkileşimci Liderlik	Evli	136	4,2059	,70539	,70539	,105	259	,917
	Bekar	125	4,1960	,81232	,81232	,105	246,630	
Serbesiyetçi Liderlik	Evli	136	3,6299	,97683	,08376	1,286	259	,200
	Bekar	125	3,4667	1,07430	,09609	1,281	250,954	

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarının, liderlik boyutlarından dönüşümcü liderlik ($p=0,83>0,05$), etkileşimci liderlik ($p=0,92>0,05$) ve tam serbestlik tanıyan liderlik ($p=0,20>0,05$) değişkenlerine ilişkin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Aynı şekilde çalışanların medeni durumlarının, güven değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,89>p=0,05$) bulunmuştur. Ancak çalışanların medeni durumlarının, ses davranışı ($p=0,4<0,05$) değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Veriler detaylı incelendiğinde, evli çalışanların ses davranışlarının bekar çalışanlara oranla daha fazla olduğu veya daha çok ortaya çıktığı ($x=4,25>4,10$) görülmektedir. (Bkz Tablo 24).

Araştırmaya katılan çalışanların bağlı bulundukları liderlerin cinsiyetlerine ilişkin farklılıklar Tablo 24’de gösterilmektedir. (Bkz Tablo 25)

Tablo 25: Liderin Cinsiyet Özelliğine İlişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.	t	df	p
Ses Davranışı	Kadın	71	4,0423	,73123	,08678	-2,295	259	,023*
	Erkek	190	4,2351	,54970	,03988	-2,019	101,018	
Örgütsel Güven	Kadın	71	4,0807	,75586	,08970	,043	259	,965
	Erkek	190	4,0761	,76547	,05553	,043	127,026	
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	71	3,9793	,91489	,10858	,198	259	,851
	Erkek	190	3,9561	,81212	,05892	,188	113,642	

Etkileşimci	Kadın	71	4,3134	,71647	,08503	1,467	259	,132
Liderlik	Erkek	190	4,1592	,76925	,05581	1,516	134,081	
Serbesiyetçi	Kadın	71	3,6620	1,07422	,12749	1,062	259	,305
Liderlik	Erkek	190	3,5105	1,00712	,07306	1,031	118,790	

Araştırmaya katılan çalışanların bağlı bulundukları liderlerin cinsiyetlerinin, algılanan liderlik boyutlarından dönüşümcü liderlik ($p=0,85>0,05$), etkileşimci liderlik ($p=0,13>0,05$) ve tam serbestlik tanıyan liderlik ($p=0,31>0,05$) değişkenlerine ilişkin anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Aynı şekilde çalışanların bağlı bulundukları liderlerin cinsiyetlerinin, örgütsel değişkenine ilişkin olarak da anlamlı bir farklılık göstermediği ($p=0,96>0,05$). Ancak lider cinsiyetlerinin çalışanın ses davranışı değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık ($p=0,02<0,05$) gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, liderlerin cinsiyetleri çalışanın ses davranışı değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Analiz detaylı incelendiğinde ise ses davranışı bakımından, erkek liderlerin kadın liderlerden daha yüksek ($x=4,23>4,04$) bir orana sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş, eğitim durumu, gelir durumu ve çalıştığı süre bakımından gösterdiği farklılıklar ANOVA analiz tekniği kullanılarak hesaplanmaktadır. Bunun için verilerin normal ve homojen bir dağılım gösterdiği varsayımının göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Brace, Kemp ve Snelgar, 2009, s.202).

Anova analizi kapsamında, eğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunduyorsa Post Hoc analizlerine başvurulmaktadır. Bu bağlamda hangi koşullarda, hangi Post Hoc analizinin kullanılacağını belirleyebilmek açısından gruplar arası dağılıma bakılmış ve ona göre karar verilmiştir. Andy Field'ın (2009) da açıkça belirttiği gibi, eğer analize tabii tutulacak gruplar eşit veya eşit sayılabilecek bir dağılıma sahipse REGWQ ve Tukey analizlerinin, gruplar arasında çok farklılık yoksa Gabriel analizinin, gruplar arasında büyük farklılık varsa Hochberg's GT2 analizinin ve son olarak grup varyanslarının eşitliğine dair bir şüphe varsa Games-Howell analizinin yapılması uygun görülmektedir (Field, 2009, ss.374-375). Bu durumda çalışmada, Anova analizi sonucu gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunduktan sonra, grupların dağılımları göz önünde bulundurularak, Post Hoc analizlerinden Tukey, Gabriel ve Hochberg's GT2 analizleri uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Buna bağılı olarak çalışanların yaş özelliğine göre gösterdiği farklılıklar Tablo 25’te sunulmaktadır. (Bkz Tablo26).

Tablo 26: Çalışanların Yaş Gruplarının Ses Davranışına İlişkin Farklılıklarının ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş Grupları	N	Ortalama	F	p
Ses Davranışı (Çalışan Sesi)	25 ve altı	46	3,9130	5,760	,001*
	26-35	167	4,1846		
	36-45	38	4,4123		
	46-55	11	4,4394		
Gabriel Test Sonuçları					
	Yaş Grupları	Ortalama Farkı	Standart Hata	P değeri	
25 ve altı	26-35	-0,27159	,09870	,025*	
	36-45	-0,49924	,12994	,001*	
	46-55	-0,52635	,19895	,033*	
26-35	25 ve altı	0,27159	,09870	,025*	
	36-45	-0,22765	,10654	,036*	
	46-55	-0,25476	,18452	,500	
36-45	25 ve altı	0,49924*	,12994	,001*	
	26-35	0,22765*	,10654	,036*	
	46-55	-0,02711	,20295	1,000	
46-55	25 ve altı	0,52635	,19895	,033*	
	26-35	0,25476	,18452	,500	
	36-45	0,02711	,20295	1,000	

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarının ses davranışına yani çalışan sesine göre bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için Anova Testi analizi uygulanmıştır.

İlk etapdaki test sonuçlarına bakıldığında, yaş grupları arasında ses davranışı bakımından anlamlı bir farklılık ($p=0,001<0,50$) olduğu görülmektedir. Gruplar arası anlamlı bir farklılık olduğu görüldükten sonra ise, analiz detaylandırılmış ve hangi grupların birbirinden ne derece farklılaştıklarının tespit edilebilmesi için Post-Hoc analizlerine başvurulmuştur. Yaş grupları arasında dağılım farklılıkları olduğundan Gabriel analizi uygulanmıştır. Buna göre; 25 yaş ve altında olan çalışanlar diğer tüm yaş grupları ile farklılık göstermektedir. Diğer bir deyişle, 25 yaş ve altında olan çalışanlar 26-35, 36-45 ve 46-55 yaşlarında olan çalışanlardan sırasıyla **0,025**, **0,001** ve **0,033** anlamlılık derecesinde farklılaşmaktadır. Ayrıca yaşı 26-35 aralığında olan çalışanlar, yaşı 36-45 aralığında olan çalışanlardan **,036** anlamlılık derecesinde farklılık göstermektedir. Kısaca, çalışanların ses davranışları bulundukları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (Bkz Tablo 26).

Aynı şekilde, çalışanların algıladıkları liderlik biçimlerinin ve örgütsel güvenin, yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27: Çalışanların Yaş Gruplarının Liderliğe ve Örgütsel Güvene İlişkin Farklılaşma ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş Grupları	N	Ortalama	F	p
Örgütsel Güven	25 ve altı	46	4,3399	2,295	0,78
	26-35	167	4,0196		
	36-45	38	4,0096		
	46-55	11	4,0148		
Dönüşümcü Liderlik	25 ve altı	46	4,2362	2,062	,106
	26-35	167	3,9106		
	36-45	38	3,8860		
	46-55	11	3,8364		
Etkileşimci Liderlik	25 ve altı	46	4,4565	2,278	,080
	26-35	167	4,1460		
	36-45	38	4,1447		
	46-55	11	4,0455		
Serbestlik Liderlik	25 ve altı	46	3,7246	2,322	,076
	26-35	167	3,4251		
	36-45	38	3,8246		
	46-55	11	3,7273		

Araştırmaya katılan çalışanların yaş grupları arasındaki farklılık analiz edildiğinde p değeri, dönüşümcü liderlik için 0,106 etkileşimci liderlik için 0,080 ve serbestlik tanıyan liderlik için 0,076 olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer yandan, örgütsel güven için hesaplanan p değeri ise, 0,78 olarak karşımıza çıkmaktadır. (Bkz Tablo 27). Dolayısıyla yaş grupları arasında, liderlik biçimleri ve örgütsel güven açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları arasında, ses davranışına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. (Bkz Tablo28).

Tablo 28: Çalışanların Eğitim Durumlarının Ses Davranışına İlişkin Farklılaşma ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	F	P değeri
Ses Davranışı	Lise	35	3,8810	4,761	,003*
	Üniversite	170	4,1824		
	Yüksek Lisans	55	4,3515		
	Doktora	2	4,5833		

Hochberg's GT2 Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	Standart Hata	P değeri
Lise	Üniversite	-,30140	,11063	,041*
	Yüksek lisans	-,47056	,12887	,002*
	Doktora	-,70238	,43332	,488
Üniversite	Lise	,30140	,11063	,041*
	Yüksek lisans	-,16916	,09246	,345
	Doktora	-,40098	,42392	,920

Yüksek lisans				
	Lise	,47056	,12887	,002*
	Üniversite	,16916	,09246	,345
	Doktora	-,23182	,42905	,995
Doktora				
	Lise	,70238	,43332	,488
	Üniversite	,40098	,42392	,920
	Yüksek lisans	,23182	,42905	,995

Çalışanların eğitim durumlarının, gösterdikleri ses davranışı açısından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını görmek için Anova testi yapılmış ve eğitim durumları arasında bir farklılık olduğu ($p=0,003<0,050$) bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek açısından Post-Hoc Anova analizlerine başvurulmuş ve grup büyüklükleri arasındaki farklılık fazla olduğundan Hochberg's GT2 testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına bakıldığında, lise mezunu olan çalışanlarla, üniversite ve yüksek lisans mezunu olan çalışanlar arasında sırasıyla **0,041** ve **0,002** anlamlılık derecesinde bir farklılık olduğu görülmektedir. (Bkz Tablo 28).

Yani, lise mezunu olan çalışanlar üniversite ve yüksek lisans mezunu olan çalışanlardan, ses davranışını ortaya çıkarmak bakımından farklılaşmaktadır. Çalışanların diğer eğitim durumları arasında ise anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarının, liderlik biçimlerini algılamaları bakımından farklılık gösterip göstermediği Tablo 28'de gösterilmektedir. (Bkz Tablo 29).

Tablo 29: Çalışanların Eğitim Durumlarının Liderliğe ve Örgütsel Güvene İlişkin ANOVA Test Sonuçları

Eğitim Durumları		N	Ortalama	F	P değeri
Örgütsel Güven	Lise	35	4,3558	2,673	,051
	Üniversite	170	4,0476		
	Yüksek Lisans	55	4,0099		
	Doktora	2	3,2273		
Dönüşümcü Liderlik	Lise	35	4,2286	1,749	,158
	Üniversite	170	3,9463		
	Yüksek Lisans	55	3,8545		
	Doktora	2	3,4667		
Etkileşimci Liderlik	Lise	35	4,4179	1,497	,216
	Üniversite	170	4,1904		
	Yüksek Lisans	55	4,0818		
	Doktora	2	3,9375		
Serbesiyetçi Liderlik	Lise	35	3,7333	,703	,551
	Üniversite	170	3,5451		
	Yüksek Lisans	55	3,4606		
	Doktora	2	3,0000		

Çalışanların eğitim durumları arasındaki farklılaşmayı tespit edebilmek adına yapılan Anova analizinde p değeri dönüşümcü liderlik için 0,158 , etkileşimci liderlik için 0,216 ve tam serbestlik tanıyan liderlik için ise 0,551 olarak hesaplanmıştır. Diğer yandan, örgütsel güvene ilişkin hesaplanan p değeri ise 0,51 olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışanların liderlik biçimlerini algılamalarına ve güven duymalarına ilişkin, eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların şirketteki görev sürelerinin, ses davranışı bakımından farklılık gösterip göstermediği Tablo 28’de gösterilmektedir. (Bkz Tablo 30).

Tablo 30: Çalışanların Görev Sürelerinin Ses Davranışı ve Örgütsel Güvene İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	p
Ses Davranışı	1 yıldan az	73	4,0434	2,197	,070
	1-5 yıl	123	4,1748		
	6-10 yıl	33	4,3586		
	11-15 yıl	10	4,2667		
	16 yıl ve üstü	23	4,3551		
Örgütsel Güven	1 yıldan az	73	4,3437	4,248	,002*
	1-5 yıl	123	3,9106		
	6-10 yıl	33	4,1846		
	11-15 yıl	10	3,9000		
	16 yıl ve üstü	23	4,0158		
Örgütsel Güven Gabriel Test Sonuçları					
	Çalışma Süreleri	Ortalama Farkı	Standart Hata	P değeri	
1 yıldan az	1-5 yıl	,43314*	,10977	,001*	
	6-10 yıl	,15914	,15585	,970	
	11-15 yıl	,44371	,25052	,413	
	16 yıl ve üstü	,32790	,17766	,437	
1-5 yıl	1 yıldan az	-,43314*	,10977	,001*	
	6-10 yıl	-,27400	,14565	,395	
	11-15 yıl	,01057	,24431	1,000	
	16 yıl ve üstü	-,10524	,16878	,999	
6-10 yıl	1 yıldan az	-,15914	,15585	,970	
	1-5 yıl	,27400	,14565	,395	
	11-15 yıl	,28457	,26819	,956	
	16 yıl ve üstü	,16876	,20181	,994	
11-15 yıl	1 yıldan az	-,44371	,25052	,413	
	1-5 yıl	-,01057	,24431	1,000	
	6-10 yıl	-,28457	,26819	,956	
	16 yıl ve üstü	-,11581	,28143	1,000	
16 yıl ve üstü	1 yıldan az	-,32790	,17766	,437	
	1-5 yıl	,10524	,16878	,999	
	6-10 yıl	-,16876	,20181	,994	
	11-15 yıl	,11581	,28143	1,000	

Çalışanların örgütteki görev sürelerinin ses davranışı bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını anlayabilmek adına yapılan Anova analizinde, p değeri 0,070 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla çalışanların görev sürelerinin, ses davranışını ortaya çıkarmaya ilişkin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak çalışanların görev sürelerinin, örgütsel güven duygularına ilişkin olarak değiştiğini ve **0,001** anlamlılık derecesinde farklılaştığını görmekteyiz. Buna bağlı olarak Post Hoc analizlerinden, grup büyüklükleri farklılık gösterdiği için Gabriel testine başvurulmuştur. Örgütsel güvene ilişkin Gabriel test sonuçları incelendiğinde, çalışanların örgütsel güven duygularının 1 yıldan az görev yapanlar ve 1-5 yıl süresince görev yapanlar arasında 0,001 anlamlılık derecesinde değiştiği görülmektedir. (Bkz Tablo30). Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven duygularının, şirketteki çalışma sürelerine bağlı olarak değiştiği, farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütteki görev süreleri arasında, liderlik biçimlerini algılamak açısından farklılık olup olmadığı Tablo 30’da gösterilmektedir. (Bkz Tablo 31).

Tablo 31: Çalışanların Görev Sürelerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	F	P değeri
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	73	4,1936	2,582	,038*
	1-5 yıl	123	3,8352		
	6-10 yıl	33	4,0646		
	11-15 yıl	10	3,7267		
	16 yıl ve üstü	23	3,8493		
Etkileşimci Liderlik	1 yıldan az	73	,60984	3,339	,011*
	1-5 yıl	123	,85194		
	6-10 yıl	33	,60752		
	11-15 yıl	10	,97441		
	16 yıl ve üstü	23	,58872		
Serbesiyetçi Liderlik	1 yıldan az	73	1,03452	1,692	,152
	1-5 yıl	123	1,03367		
	6-10 yıl	33	1,03566		
	11-15 yıl	10	,65168		
	16 yıl ve üstü	23	,99648		
Döünüşümcü Liderlik Gabriel Test Sonuçları					
	Çalışma Süreleri	Ortalama Farkı	Standart Hata	P değeri	
1 yıldan az	1-5 yıl	,35838*			,034*
	6-10 yıl	,12896	,12238		,997
	11-15 yıl	,46694	,17375		,496
	16 yıl ve üstü	,34433	,27929		,523
			,19806		

1-5 yıl	1 yıldan az	-,35838	,12238	,034*
	6-10 yıl	-,22942	,16238	,773
	11-15 yıl	,10856	,27237	1,000
	16 yıl ve üstü	-,01405	,18817	1,000
6-10 yıl	1 yıldan az	-,12896	,17375	,997
	1-5 yıl	,22942	,16238	,773
	11-15 yıl	,33798	,29899	,934
	16 yıl ve üstü	,21537	,22498	,983
11-15 yıl	1 yıldan az	-,46694	,27929	,496
	1-5 yıl	-,10856	,27237	1,000
	6-10 yıl	-,33798	,29899	,934
	16 yıl ve üstü	-,12261	,31374	1,000
16 yıl ve üstü	1 yıldan az	-,34433	,19806	,523
	1-5 yıl	,01405	,18817	1,000
	6-10 yıl	-,21537	,22498	,983
	11-15 yıl	,12261	,31374	1,000
Etkileşimci Liderlik Gabriel Test Sonuçları				
Çalışma Süreleri		Ortalama Farkı	Standart Hata	P değeri
1 yıldan az	1-5 yıl	,32495	,11033	,032*
	6-10 yıl	,11514	,15664	,998
	11-15 yıl	,67688	,25179	,033*
	16 yıl ve üstü	,28938	,17856	,621
1-5 yıl	1 yıldan az	-,32495*	,11033	,032*
	6-10 yıl	-,20981	,14639	,758
	11-15 yıl	,35193	,24555	,655
	16 yıl ve üstü	-,03557	,16964	1,000
6-10 yıl	1 yıldan az	-,11514	,15664	,998
	1-5 yıl	,20981	,14639	,758
	11-15 yıl	,56174	,26955	,268
	16 yıl ve üstü	,17424	,20283	,992
11-15 yıl	1 yıldan az	-,67688	,25179	,033*
	1-5 yıl	-,35193	,24555	,655
	6-10 yıl	-,56174	,26955	,268
	16 yıl ve üstü	-,38750	,28285	,828
16 yıl ve üstü	1 yıldan az	-,28938	,17856	,621
	1-5 yıl	,03557	,16964	1,000
	6-10 yıl	-,17424	,20283	,992
	11-15 yıl	,38750	,28285	,828

Araştırmaya katılan çalışanların görev süreleri arasında, liderlik biçimlerini algılamaya ilişkin bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla anova analizi yapılmış ve p değeri dönüşümcü liderlik için **0,038** etkileşimci liderlik için **0,011** ve tam serbestlik tanıyan liderlik için 0,152 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimlerini algılamada, çalışanların görev süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, tam serbestlik tanıyan liderliği algılamada görev süreleri arasında bir farklılık bulunmamıştır.

Dolayısıyla dönüşümcü ve etkileşimci liderlikte, hangi görev süresi grupları arasında farklılık olduğunu görebilmek için Post-Hoc Anova analizlerine başvurulmuş ve grup büyüklükleri farklılık gösterdiği için Hochberg's GT2 testi uygulanmıştır. Dönüşümcü liderlikte, 1 yıldan az zamandır örgütte görev yapan çalışanlar ile 1-5 yıl süresince görev yapan çalışanlar arasında **0,034** anlamlılık derecesinde bir farklılık saptanmıştır. Aynı şekilde etkileşimci liderlikte ise, çalışanların görev süresi grupları arasında 1 yıldan az zamandır görev yapan çalışanlar ile 1-5 yıldır görevini sürdüren çalışanlar arasında **0,032** anlamlılık derecesinde bir farklılık tespit edilmiştir. Buna ek olarak, 1 yıldan az süredir çalışanların 11-15 yıl süreyle çalışanlardan, etkileşimci liderliği algılama açısından **0,033** anlamlılık derecesinde farklılık gösterdiği de bulgular arasındadır. (Bkz Tablo 31).

Araştırmaya katılan çalışanların gelir durumları arasında, ses davranışı bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığı Tablo 30'da gösterilmektedir. (Bkz Tablo 32).

Tablo 32: Çalışanların Gelir Durumlarının Ses Davranışına İlişkin Farklılaşma ANOVA Testi Sonuçları

	Gelir Durumu	N	Ortalama	F	P
Ses Davranışı	1000-2000 arası	62	3,8790	5,723	,000*
	2001-3000 arası	74	4,1622		
	3001-4000 arası	66	4,3131		
	4001-5000 arası	34	4,4608		
	5001-6000 arası	14	4,1905		
	6000 ve üzeri	12	4,3194		
Tukey Test Sonuçları					
	Gelir Durumu	Ortalama Farkı	Standart Hata	P değeri	
1000-2000	2001-3000	-,28313	,10037	,057	
	3001-4000	-,43410*	,10311	,001*	
	4001-5000	-,58175*	,12444	,000*	
	5001-6000	-,31144	,17250	,464	
	6000 ve üzeri	-,44041	,18385	,162	
2001-3000	1000-2000	,28313	,10037	,057	
	3001-4000	-,15097	,09870	,646	
	4001-5000	-,29862*	,12078	,036*	
	5001-6000	-,02831	,16990	1,000	
	6000 ve üzeri	-,15728	,18142	,954	
3001-4000	1000-2000	,43410*	,10311	,001*	
	2001-3000	,15097	,09870	,646	
	4001-5000	-,14765	,12306	,837	
	5001-6000	,12266	,17154	,980	
	6000 ve üzeri	-,00631	,18295	1,000	
	1000-2000	,58175*	,12441	,000*	
	2001-3000	,29862*	,12078	,036*	
	3001-4000	,14765	,12306	,605	

4001-5000	5001-6000	,27031	,18512	,510
	6000 ve üzeri	,14134	,19575	,938
	1000-2000	,31144	,17250	,464
	2001-3000	,02831	,16990	1,000
	3001-4000	-,12266	,17154	,980
	4001-5000	-,27031	,18512	,690
5001-6000	6000 ve üzeri	-,12897	,22934	,993
6000 ve üzeri	1000-2000	,44041	,18385	,162
	2001-3000	,15728	,18142	,954
	3001-4000	,00631	,18295	1,000
	4001-5000	-,14134	,19575	,979
	5001-6000	,12897	,22934	,993

Çalışanların gelir durumları arasında, gösterdikleri ses davranışı bakımından bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek açısından p değeri hesaplanmış ve anlamlı bir farklılık ($p=0,000<0,050$) olduğu bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek açısından Post-Hoc Anova analizlerine başvurulmuş ve gruplar homojen yapıda bir dağılıma sahip olduğu için Tukey testi uygulanmıştır.

Test sonuçlarına bakıldığında, gelir durumu 1000-2000 arasında olan çalışanların **0,001** anlamlılık derecesiyle geliri 3001-4000 arasında olanlardan ve **0,000** anlamlılık derecesiyle de geliri 4001-5000 arasında olanlardan farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca gelir durumu 2001-3000 olan çalışanlarından da, geliri 4001-5000 olan çalışanlardan **0,036** anlamlılık derecesiyle farklılaştığı görülmektedir. (Bkz Tablo 32).

Araştırmaya katılan çalışanların gelir durumları arasında liderlik biçimlerini algılamaları bakımından farklılık olup olmadığı Tablo 33’de gösterilmektedir. (Bkz Tablo33).

Tablo 33: Çalışanların Gelir Durumunun Liderlik Tarzlarına ve Örgütsel Güvene İlişkin Farklılaşma ANOVA Testi Sonuçları

	Gelir Durumu	N	Ortalama	F	P değeri
Örgütsel Güven	1000-2000 arası	62	4,2502	1,430	,214
	2001-3000 arası	74	3,9324		
	3001-4000 arası	66	4,0427		
	4001-5000 arası	34	4,1444		
	5001-6000 arası	14	3,9286		
	6000 ve üzeri	12	4,1894		
Dönüşümcü Liderlik	1000-2000 arası	62	4,1280	1,482	,196
	2001-3000 arası	74	3,7730		
	3001-4000 arası	66	3,9939		
	4001-5000 arası	34	4,0667		
	5001-6000 arası	14	3,8000		
	6000 ve üzeri	12	3,9667		

Etkileşimci	1000-2000 arası	62	4,3044	1,666	,143
	2001-3000 arası	74	4,0287		
	3001-4000 arası	66	4,2879		
	4001-5000 arası	34	4,3125		
	5001-6000 arası	14	3,9464		
Liderlik	6000 ve üzeri	12	4,1250		
	1000-2000 arası	62	3,6505	1,817	,110
	2001-3000 arası	74	3,2748		
	3001-4000 arası	66	3,6768		
	4001-5000 arası	34	3,7745		
	5001-6000 arası	14	3,3810		
Serbestlik	6000 ve üzeri	12	3,5556		
	1000-2000 arası	62	3,6505	1,817	,110
	2001-3000 arası	74	3,2748		
	3001-4000 arası	66	3,6768		
	4001-5000 arası	34	3,7745		
	5001-6000 arası	14	3,3810		
	6000 ve üzeri	12	3,5556		

Çalışanların gelir durumları arasında farklılık olup olmadığını anlayabilmek adına Anova analizi uygulanmış ve p değeri dönüşümcü liderlik için 0,196 etkileşimci liderlik için 0,143 ve tam serbestlik tanıyan liderlik için ise 0,110 olarak hesaplanmıştır. Diğer yandan, örgütsel güven için hesaplanan p değeri ise 0,21 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla çalışanların gelir durumları arasında, örgütsel güven ve liderlik biçimlerini algılamaya ilişkin anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. (Bkz Tablo 33).

5.6.4 Korelasyon Analizi

Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini görebilmek açısından korelasyon analizine başvurulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 34’de detaylı olarak gösterilmektedir. (Bkz Tablo 34).

Tablo 34: Değişkenlerin Birbiriyle Korelasyonu

Değişkenler	Çalışan Sesi	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Örgütsel Güven
<i>Çalışan Sesi</i>	1	,393**	,301**	,277**	,312**
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>		1	,819**	,555**	,826**
<i>Etkileşimci Liderlik</i>			1	,559**	,770**
<i>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik</i>				1	,491**
<i>Örgütsel Güven</i>					1

Anlamlılık düzeyleri *0,05 ve **0,001’dir.

Tablo 34’de gösterilen korelasyon sonuçları incelendiğinde, liderliğin tüm alt boyutlarının, çalışan sesinin ve örgütsel güvenin birbiriyle pozitif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiği görülmektedir. Tablodaki değerler detaylı şekilde incelendiğinde çalışan sesinin, liderlik alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile orta düzeyde ($r=,393$) ve pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Aynı şekilde çalışan sesinin etkileşimci liderlik tarzı ile orta düzeyde ($r=,301$) ve pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Son olarak çalışan sesinin tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile düşük düzeyde ($r=,277$) ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Tablodaki değerler liderlik tarzları açısından değerlendirildiğinde ise, liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde ($r=,826$) ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Aynı şekilde etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel güven arasında yüksek düzeyde ($r=,770$) ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Son olarak tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile örgütsel güven arasında ise orta düzeyde ($r=,491$) ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Son olarak sonuçlar örgütsel güven açısından değerlendirildiğinde, çalışan sesi ve örgütsel güven arasında orta düzeyde ($r=,312$) ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. (Bkz Tablo 34).

Sonuçlar genel anlamda şu şekilde özetlenebilir:

- Liderlik tarzları alt boyutları ve çalışan sesi arasında orta düzeyde (r değeri ,277 ve ,393 arasında değişmektedir) ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.
- Liderlik tarzları alt boyutları ve örgütsel güven arasında yüksek düzeyde (r değeri ,491 ve ,826 arasında değişmektedir) ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.
- Örgütsel güven ve çalışan sesi arasında orta düzeyde ($r=,312$) ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

5.6.5 Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamına dahil edilen değişkenlere dair oluşturulan hipotezlerin test edilmesine ilişkin yapılan regresyon analizleri çalışmanın bu bölümünde sunulacaktır.

5.6.5.1 Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesi (Ses Davranışı) Üzerindeki Etkisi

Çalışmada test edilecek olan ilk hipotez liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olacaktır. Oluşturulan hipotez alt hipotezlerle birlikte analiz edilecektir. Buna bağlı olarak doğrusal regresyon analizleri uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Test edilecek hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1: Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Alt hipotezler ise şu şekildedir:

H_{1a}: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Algılanan etkileşimci liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Algılanan tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İlk hipotez test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. (Bkz Tablo 35). Test edilecek hipotez:

H_{1a}: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 35: Liderlik Tarzlarından Dönüşümcü Liderlik Tarzının Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	R ²	t	p değeri
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	3,050	,168			18,191	,000
Dönüşümcü Liderlik	,286	,041	,393	,155	6,895	,000

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesi; F=47,536; *p<0,05

Regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda, algılanan liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı ($p=0,000<0,050$) bir etkisi olduğu görülmektedir. Daha detaylı inceleyecek olursak, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanın ses davranışını %15,5 oranında açıkladığını (R^2) görmekteyiz.

Ayrıca dönüşümcü liderliğin, çalışan sesi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ($\beta=,393$) bir etkisi olduğu da görülmektedir. (Bkz Tablo 35).

Yani liderler ne denli dönüşümcü tavır içinde olursa, çalışanların ses davranışı da o denli artacaktır. Bu durumda analiz sonuçlarına göre **Hipotez_{1a}** desteklenmektedir.

Çalışma kapsamında ikinci hipotezi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. (Bkz Tablo 36).

H_{1b}: Algılanan etkileşimci liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 36: Liderlik Tarzlarından Etkileşimci Liderlik Tarzının Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	R ²	t	p değeri
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	3,167	,202			15,682	,000
Etkileşimci Liderlik	,241	,047	,301	,091	5,099	,000*

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesi; F=25,995; *p<0,05

Analiz sonuçlarına baktığımızda, algılanan liderlik tarzlarından etkileşimci liderliğin çalışan sesi üzerinde anlamlı ($p=0,000<0,050$) bir etkisi olduğu görülmektedir. Detaylı bakıldığında ise, etkileşimci liderlik tarzının çalışanın ses davranışı açıklama oranının(R²) ,091 olduğunu görmekteyiz. Bunun yanında etkileşimci liderliğin çalışan sesi üzerinde pozitif ($\beta=,301$) yönlü bir etkisi olduğunu söylemek de mümkündür. (Bkz Tablo 36). Ayrıca bir önceki analizle karşılaştırıldığında çalışan sesini açıklamada etkileşimci liderliğin, dönüşümcü liderliğe nazaran daha az bir etkisi olduğunu görmekteyiz.

Analiz sonucuna bakıldığında, etkileşimci liderlik tavırları arttıkça çalışanın ses davranışı da belli bir artış gösterecektir, dolayısıyla **Hipotez_{1b}** desteklenmektedir.

Çalışma kapsamında liderliğin çalışan sesine olan etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan alt hipotezlerden üçüncü ve son hipotezi test etmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. (Bkz Tablo 37).

H_{1c}: Algılanan tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 37: Liderlik Tarzlarından Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzının Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	R ²	t	p değeri
	B	Std Hata	Beta			
(Sabit)	3,597	,131			27,532	,000
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	,165	,035	,277	,077	4,651	,000*

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesi; F=21,633; *p<0,05

Analiz sonuçlarına bakıldığında algılanan liderlik tarzlarından tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı ($p=0,000<0,50$) bir etkisi olduğu görülmektedir. Detaylı incelendiğinde ise, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının, çalışanın ses davranışını açıklama oranının (R^2) ,077 olduğunu görmekteyiz. Bunun yanında tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışan sesi üzerinde pozitif yönlü ($\beta=,277$) bir etkisi olduğu da görülmektedir. (Bkz Tablo 37). Ayrıca dönüşümcü ($R^2=,155$) ve etkileşimci ($R^2=,091$) liderlik ile kıyaslandığında ise, tam serbestlik tanıyan ($R^2=,077$) liderliğin çalışan sesi üzerinde daha az açıklayıcılığa sahip olduğu net olarak görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, tam serbestlik tanıyan liderlik davranışı arttıkça çalışan sesinin de belli oranda artacaktır, dolayısıyla **Hipotez_{1c}** desteklenmektedir.

Her bir liderlik tarzının çalışan sesine olan etkisinde, örgütsel güvenin rolünü belirlemeye yönelik analizler sunulmuş ve değerlendirilmiştir.

Çalışmanın bu aşamasında test edilecek hipotezler şu şekildedir:

H₂: Örgütsel güvenin liderlik tarzları ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

Alt hipotezler ise şu şekildedir:

H_{2a}: Örgütsel güvenin dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

H_{2b}: Örgütsel güvenin etkileşimci liderlik tarzı ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

H_{2c}: Örgütsel güvenin tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.

Oluşturulan ilk alt hipotezi test etmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçları Tablo 38 ve Tablo 39’da gösterilmektedir.

Tablo 38: Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	R ² Değişim	F Değişim	df1	df2	F Değişim Anlamlılık
1	,393	,155	,151	,56082	,155	47,536	1	260	,000
2	,394	,155	,149	,56172	0	23,776	2	259	,683
3	,398	,158	,148	,56178	,003	16,163	3	258	,331

1: dönüşümcü liderlik

2: dönüşümcü liderlik, örgütsel güven

3: dönüşümcü liderlik, örgütsel güven, dönüşümcüörgütsel

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesi

Dönüşümcü liderlik tarzının çalışan sesi üzerindeki etkisinde, örgütsel güvenin rolünü saptamaya yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizinde 3. Durumda gösterilen modele göre örgütsel güvenin düzenleyici bir rol üstlenmediği ($p=0,33>0,05$) tespit edilmiştir. Yani örgütsel güvenin, dönüşümcü liderlik tarzının çalışan sesine etkisindeki moderatör rolü anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde, örgütsel güven düzenleyici bir role sahip değildir. (Bkz Tablo 38).

Analizin detaylı şekli hiyerarşik regresyon tablosu ile gösterilmektedir. (Bkz Tablo39).

Tablo 39: Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p değeri
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,181	,035		120,662	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,239	,035	,393	6,895	,000
2	(Sabit)	4,181	,035		120,469	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,260	,062	,427	4,219	,000
	Örgütsel Güven	-,025	,062	-,041	-,409	,683
3	(Sabit)	4,158	,042		99,688	,000
	Dönüşümcü Liderlik	,272	,063	,446	4,326	,000
	Örgütsel Güven	-,011	,063	-,018	-,169	,866
	Örgütsel güven x Dönüşümcü liderlik	,027	,028	,069	,973	,331

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesi

Örgütsel güvenin, dönüşümcü liderliğin çalışan sesine etkisindeki moderatör rolü hiyerarşik regresyon analiziyle incelenmiş ve model özetine ek olarak detaylı şekilde ayrıca sunulmuştur. Buna göre, gösterilen 3.modelde örgütsel güvenin düzenleyici rolüne ilişkin p değeri anlamlı çıkmamıştır ($p=0,33>0,05$). Dolayısıyla örgütsel güvenin söz konusu ilişkide herhangi bir düzenleyici rolünün olmadığı tespit edilmiştir (Bkz Tablo 39). Bu durumda **Hipotez_{2a} red edilmiştir.**

Etkileşimci liderliğin çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü test etmek amacıyla oluşturulan 2. alt hipoteze dair uygulanan analiz sonuçları Tablo 40 ve Tablo 41’de gösterilmektedir.

Tablo 40: Etkileşimci Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	R ² Değişim	F Değişim	df1	df2	F Değişim Anlamlılık
1	,301	,091	,087	,58156	,301	25,995	1	260	,000
2	,326	,106	,099	,57769	,025	15,419	2	259	,035
3	,334	,115	,101	,57872	,009	10,268	3	258	,021

1: etkileşimci liderlik

2: etkileşimci liderlik, örgütsel güven

3: etkileşimci liderlik, örgütsel güven, etkileşimciörgütsel

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesi

Etkileşimci liderlik tarzının çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü belirlemek adına yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, özet tabloda 3.modelde görüldüğü gibi, söz konusu rol anlamlı ($p=0,021<0,05$) çıkmıştır. (Bkz Tablo 40).

Aşağıdaki Tablo'da hiyerarşik regresyon sonuçları detaylı olarak incelenecektir. (Bkz Tablo41).

Tablo 41: Etkileşimci Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p değeri
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,181	,036		116,360	,000
	Etkileşimci Liderlik	,184	,036	,301	5,099	,000
2	(Sabit)	4,181	,036		117,139	,000
	Etkileşimci Liderlik	,092	,056	,151	1,646	,101
	Örgütsel Güven	,119	,056	,195	2,120	,035
3	(Sabit)	4,174	,043		98,140	,000
	Etkileşimci Liderlik	,097	,059	,179	1,652	,020
	Örgütsel Güven	,122	,057	,200	2,130	,034
	Örgütsel güven x Etkileşimci liderlik	,118	,030	,220	1,277	,021

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesi

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında etkileşimci liderliğin çalışan sesini anlamlı şekilde etkilediği ve değişimin %09'unu açıkladığı (,301) bulunmuştur. Sonraki aşamada analize örgütsel güven değişkeni eklenmiş ve etkileşimci liderliğin tek başına yarattığı etkiyi (,301) azalttığı (,151) görülmüştür. Ayrıca örgütsel güven 2.modelde çalışan sesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki (,195) yaratmıştır. Son aşamada ise, etkileşimci liderlik ve örgütsel güvenin çarpımları analize dahil edilmiş ve etki anlamlı ($p=0,021<0,5$) bulunmuştur. Analizin 3.modelinde gösterilen etkileşim hem 2.modelde etkileşimci liderliğin tek başına yaptığı etkiyi az da olsa arttırmış (,179) hem de örgütsel güvenin etkisini (,195) yine az da olsa arttırmıştır (,220). (Bkz Tablo 41).

Etkileşimci liderlik ile örgütsel güven arasındaki etkileşim pozitif yönlü bir etkileşim yaratmıştır ve çalışan sesi üzerindeki değişimin %11.5'ini açıklamaktadır. Bunun yanında, R^2 değişimine bakıldığında ,009 luk bir değişim olduğu görülmektedir. (Bkz Tablo 40). Bu durum her ne kadar örgütsel güvenin, etkileşimci liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde düşük kuvvette bir düzenleyici role sahip olduğunu gösterse de, moderatör etkiden söz etmek mümkündür. Dolayısıyla **Hipotez_{2b} desteklenmektedir.**

Tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü test etmek amacıyla oluşturulan üçüncü alt hipotezi test etmek adına yapılan analiz sonuçları Tablo 42 ve Tablo 43'de gösterilmektedir.

Tablo 42: Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Model Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata	R^2 Değişim	F Değişim	df1	df2	F Değişim Anlamlılığı
1	,277	,077	,073	,58604	,277	21,633	1	260	,000
2	,343	,117	,111	,57414	,066	17,218	2	259	,001
3	,345	,119	,112	,57494	,002	11,541	3	258	,035

1: etkileşimci liderlik

2: etkileşimci liderlik, örgütsel güven

3: etkileşimci liderlik, örgütsel güven, etkileşimciörgütsel

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesi

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü belirlemek adına yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda özet tabloda 3.modelde görüldüğü gibi söz konusu rol anlamlı ($p=0,035<0,05$) çıkmıştır. (Bkz Tablo 42).

Aşağıdaki tabloda hiyerarşik regresyon analizi detaylı olarak incelenecektir. (Bkz Tablo 43).

Tablo 43: Tam Serbestlik Tanıyan Liderliğin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü: Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p değeri
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	4,181	,036		115,469	,000
	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	,169	,036	,277	4,651	,000
2	(Sabit)	4,181	,035		117,864	,000
	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	,100	,041	,164	2,440	,015
	Örgütsel Güven	,141	,041	,231	3,449	,001
3	(Sabit)	4,171	,040		105,135	,000
	Etkileşimci Liderlik	,098	,041	,197	2,391	,018
	Örgütsel Güven	,148	,043	,244	3,424	,001
	Örgütsel güven x T.S. Tanıyan liderlik	,119	,036	,233	1,531	,035

Bağımlı Değişken: Çalışan Sesi

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışan sesini anlamlı şekilde etkilediği ve değişiminin %08'ini açıkladığı (,277) görülmüştür. Sonraki aşamada analize örgütsel güven değişkeni eklenmiş ve etkileşimci liderliğin tek başına yarattığı etkiyi (,277) azalttığı (,164) görülmüştür. Ayrıca 2.modelde örgütsel güven çalışan sesi üzerinde tek başına pozitif bir etki (,231) yaratmıştır. Son aşamada ise tam serbestlik tanıyan liderlik ve örgütsel güvenin çarpımları analize dahil edilmiş ve etki anlamlı ($p=0,035<0,05$) bulunmuştur.

Analizin 3.modelinde gösterilen etkileşim, hem 2.modelde tam serbestlik tanıyan liderliğin yarattığı etkiyi (,164) az da olsa arttırmış (,197) hem de örgütsel güvenin tek başına yarattığı etkiyi (,231) yine az da olsa arttırmıştır (,244). (Bkz Tablo 43). Tam serbestlik tanıyan liderlikle örgütsel güven arasındaki etkileşim pozitif yönlü bir etkileşim yaratmıştır ve çalışan sesi üzerindeki değişimin %12'sini açıklamaktadır. Bunun yanında R^2 değişimine bakıldığında ,002 lik bir değişim olduğu görülmektedir. (Bkz Tablo 42). Bu durum her ne kadar örgütsel güvenin, tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde düşük kuvvette bir düzenleyici role sahip olduğunu gösterse de, moderatör etkiden söz etmek mümkündür. Dolayısıyla **Hipotez_{2c}** desteklenmektedir.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmiş ve analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda hipotezlerin test edilmesine ilişkin varılan sonuçlar özetlenmektedir. (Bkz Tablo 43).

Tablo 44: Hipotez Test Sonuçları

Hipotez₁: Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	
H_{1a}: Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1b}: Algılanan etkileşimci liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1c}: Algılanan tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
Hipotez₂: Örgütsel güvenin liderlik tarzları ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.	
H_{2a}: Örgütsel güvenin dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.	RED
H_{2b}: Örgütsel güvenin etkileşimci liderlik tarzı ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.	KABUL
H_{2c}: Örgütsel güvenin tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile çalışan sesi arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici (moderatör) rolü vardır.	KABUL

Tabloda da görüldüğü gibi oluşturulan ilk hipotezin, alt hipotezlerinin hepsi kabul edilmiştir. Bunun yanında oluşturulan ikinci hipotezin alt hipotezlerinden ilki (H_{2a}) red edilirken, diğer alt hipotezler kabul edilmiştir. (Bkz Tablo 43).

Çalışmanın bir sonraki bölümünde araştırma dahilinde yapılan analizlerin sonuçları değerlendirilecek ve bulgular yorumlanacaktır.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici (moderatör) rolünü belirlemeye yönelik yapılan çalışmanın birinci bölümünde, araştırmada yer alan liderlik kavramı detaylı olarak incelendi.

Aynı zamanda liderliğin önemine değinilerek, liderlik yaklaşımlarının ilk zamandan günümüze kadar geçen sürede yaşadığı değişim ve gelişmeler klasik ve modern yaklaşımlar kapsamında detaylı olarak anlatıldı. Bölümün son kısmında ise, liderlik tarzlarıyla ilgili yapılmış, literatürde bulunan çalışmalar detaylı şekilde sunuldu.

Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmanın diğer ayağını oluşturan örgütsel güven kavramı üzerinde duruldu. Güven olgusunun ne olduğu ve işletmeler için ne denli önem taşıdığından bahsedildi. Aynı zamanda örgütsel güvenin hangi boyutlardan oluştuğu anlatılırken, güven ve liderlik arasında nasıl bir etkileşim olduğuna da değinildi. Bölümün son kısmında ise, güven ile ilgili yapılmış, literatürde yer bulan çalışmalar detaylı şekilde sunuldu.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın son ayağını oluşturan çalışan sesi (ses davranışı) kavramı detaylı olarak anlatıldı. Ses kavramının bir ekstra-rol davranışı olduğu ve diğer rol davranışları ile nasıl farklılaştığı detaylı olarak açıklandı. Sonrasında çalışan sesinin özellikle günümüz koşullarında işletmeler için arz ettiği önem üzerinde duruldu. Bölümün son kısmında ise, çalışan sesi ile ilgili yapılmış, literatürde bulunan çalışmalar detaylı şekilde sunuldu.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırmayı oluşturan kavramların literatür bazında, birbirleriyle olan ilişkilerinden söz edildi. Bu bağlamda araştırma modelinin mantığı ve nasıl oluşturulduğu anlatıldı. Ayrıca araştırma kapsamına dahil olan tüm değişkenlerle ilgili daha önceden yapılmış olan çalışmalara detaylı şekilde yer verildi.

Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırma amacı, önemi, kapsamı, örnekleme, evreni ve modelinden bahsedildi. Ayrıca araştırma soru ve hipotezleri belirtilerek bu hipotezlerin hangi istatistiki tekniklerle test edildiği belirtilerek, test sonuçlarına yer verildi.

Bunların yanında demografik değişken grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair uygulanan t-testi ve Anova analiz sonuçları detaylı şekilde sunuldu. Bölümün son kısmında ise, hipotezler, kabul ve ret durumlarının net olarak görebilmesi açısından özet tablo şeklinde gösterildi.

Çalışmanın altıncı ve son bölümünde ise, araştırma sonucunda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildi, yöneticilere tavsiyeler verilirken, araştırmacılara gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunuldu. Bunların yanında liderlik tarzları, çalışan sesi ve örgütsel güven değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkileşimler hakkında genel bir değerlendirme yapıldı.

Araştırma hipotezleri, liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerindeki etkisi ve liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolünü belirlemek üzerine yapılandırılmıştır.

Oluşturulan hipotezler, İstanbul ve Bursa illerinde otomotiv sektöründe çalışan beyaz yakalıları uygulanan 262 anket aracılığıyla uygun istatistik teknikleri kullanılarak test edilmiş ve birtakım sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

İlk olarak katılımcıların demografik yapısına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğının erkeklerden olduğu (%55) ve evli (%52) oldukları, aynı zamanda kadın katılımcıların (%45) da gayet çok olduğu söylenebilir. Bunun yanına katılımcıların büyük oranda (%65) üniversite mezunu ve 26-35 yaş aralığında (%64) olduğu görölmektedir. Çalışanların %73'ünün erkek bir lidere sahip olduğu ve bulundukları şirkette çoğunlukla (%47) 1-5 yıl süresince görev yapıyor oldukları bulunmuştur. Çalışanların unvanları ve bulundukları departmanlar çeşitlilik gösteriyor olsa da, unvanların danışmanlık (%38) ve uzmanlıkta (%34), departmanların ise, insan kaynakları (%21) ve satış/kiralamada (%20) yoğunlaşıyor olduğu görölmektedir. Son olarak katılımcıların gelir durumlarına bakıldığında ise, %28'inin 2001-3000 aralığında, %10'unun da 5000 ve üzerinde bir gelir elde ettiği görölmektedir.

Demografik değişkenlerle ilgili araştırmadaki diğer bilgiler t-testi ve Anova analizleri sonucunda elde edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve liderlerinin cinsiyetleri arasındaki farklılığı ölçmek için t-testinden faydalanılırken, eğitim durumu, gelir durumu, çalışma süresi ve yaş grupları arasındaki farklılığı görebilmek için Anova analizinden yararlanılmıştır. Bu bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Katılımcıların ses davranışlarının, liderlik ve güven algılarının cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermediği bulunmuştur.
- Katılımcıların ses davranışlarının medeni durumlarına göre bir farklılık ($p=0,044$) gösterdiği saptanmış ancak liderlik ve güven algılamalarının medeni durumlarına göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Katılımcıların ses davranışlarının, sahip oldukları liderlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık ($p=0,023$) gösterdiği bulunmuş ancak liderlik ve güven algılamalarında bir farklılık olmadığı saptanmıştır.
- Katılımcıların ses davranışlarının, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık ($p=0,001$) gösterdiği ve bu farklılığın 25 yaş ve altı ile 26-35, 36-45 ve 46-55 yaş grupları arasında meydana geldiği saptanmıştır. Liderlik ve güven algılamalarında ise herhangi bir farklılık görülmemiştir.
- Katılımcıların ses davranışlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık ($p=0,003$) gösterdiği ve bu farklılığın lise mezunu çalışanlar ile üniversite ve yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında olduğu bulunmuştur. Liderlik ve güven algılamaları açısından ise böyle bir farklılık tespit edilmemiştir.
- Katılımcıların ses davranışlarının görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna karşılık, çalışanların liderlik ve güven algılamalarının görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderliği algılamalarının, 1 yıldan az süredir çalışanlar ile 1-5 yıl süresince çalışanlar farklılaştığı tespit edilmiştir. Etkileşimci liderliği algılamalarının ise, 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl ve 11-15 yıl süresince çalışanlar arasında farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca çalışanların örgütsel güven duygularının ise, 1 yıldan az süredir çalışanlar ile 1-5 süresince çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık olduğu bulgular arasındadır.
- Katılımcıların ses davranışlarının gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) gösterdiği ve bu farklılığın 1000-2000 arası geliri olanlar ile 3001-4000 ve 4001-5000 arası geliri olan çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca geliri 2001-3000 arasında olan çalışanların ses davranışlarının da, geliri 4001-5000 arasında olan çalışanlardan farklılaştığı görülmüştür. Liderlik ve güven algılamalarının ise gelir durumlarına göre herhangi bir farklılık göstermediği bulunmuştur.

Çalışmada, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini görebilmek adına korelasyon analizi yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Buna göre, çalışan sesi ile liderlik boyutlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında orta, tam serbestlik tanıyan liderlik arsında düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel güven ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında yüksek, tam serbestlik tanıyan liderlik arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak örgütsel güven ile çalışan sesi arasında ise yine orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları kapsamında son olarak doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanarak test edilen hipotez sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırmadaki ilk hipotez olan algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesi (ses davranışı) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmış ve alt hipotezler değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin çalışan sesi üzerinde anlamlı ($p=0,000$) bir etkisi olduğu ve dönüşümcü liderliğin ses üzerindeki değişimin %15,5'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, algılanan dönüşümcü liderlik çalışan sesi üzerinde pozitif ($\beta=,393$) yönde bir etki oluşturmaktadır. Bu durumda, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları arttıkça ses davranışını gerçekleştirmeleri de artış gösterecektir sonucuna varılabilir. Dolayısıyla ilk alt hipotez (H_{1a}) kabul edilmiş olup, ***dönüşümcü liderliğin çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu*** söylenebilir.

Diğer taraftan, oluşturulan ikinci alt hipotez etkileşimci liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olup, analiz sonuçları anlamlı çıkmıştır. Diğer bir deyişle, algılanan etkileşimci liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı ($p=0,000$) bir etkisi vardır ve ses üzerindeki değişimin %09'luk bir kısmını açıklamaktadır. Yani etkileşimci liderlik tarzı çalışan sesi üzerinde pozitif ($\beta=,301$) yönde bir etki oluşturmaktadır.

Bu durumda çalışanların etkileşimci liderlik tarzları arttığında, çalışanların ses davranışları da artış gösterecektir.

Dönüşümcü liderliğe nazaran etkileşimci liderlik, çalışan sesi üzerinde çok daha az bir etkiye sahip olsa da anlamlı bir etkisi olduğu açıktır. Dolayısıyla (H_{1b}) kabul edilmiş olup, *etkileşimci liderliğin çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu* söylenebilir.

Son olarak, oluşturulan üçüncü alt hipotez tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olup, analiz sonuçları anlamlı çıkmıştır. Algılanan tam serbestlik tanıyan liderlik tarzının çalışan sesi üzerinde anlamlı ($p=0,000$) bir etkisi vardır ve ses üzerindeki değişimin %08'lik bir kısmını açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı çalışan sesi üzerinde pozitif ($b=,277$) yönde bir etki oluşturmaktadır. Bu durumda çalışanların tam serbestlikçi liderlik tarzı arttığında, çalışanların ses davranışları da artış gösterecektir. Ancak dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe nazaran tam serbestlikçi liderlik çalışan sesi üzerinde çok daha az bir etkiye sahip olsa da anlamlı bir etkisi olduğu açıktır. Dolayısıyla (H_{1c}) kabul edilmiş olup, *tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışan sesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu* söylenebilir.

Araştırma kapsamında oluşturulan ikinci hipotezi test etmek amacıyla 3 alt hipotez oluşturulmuş ve bu alt hipotezler hiyerarşik regresyon analizi uygulanarak test edilmiştir. Bu kapsamda, liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici yani moderatör rolü olduğu ve ilişkiyi farklılaştırabileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla çalışma kapsamında oluşturulan ikinci hipotez, algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolünü belirlemeye yönelik olmuştur. Bu doğrultuda yapılan hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

- Dönüşümcü liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici role sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla (H_{2a}) *red edilmiş* olup, *dönüşümcü liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin moderatör rolü söz konusu değildir.*
- Etkileşimci liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin $p=0,021$ anlamlılık derecesinde düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak analizin son basamağındaki R^2 değişimine bakıldığında 0,009'luk bir değer olduğu görülmektedir.

Bu yüzden söz konusu ilişkide örgütsel güvenin moderatör etkisinin düşük kuvvette olduğu söylenebilir ancak az da olsa bir etkiden bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla **(H_{2b}) kabul edilmiş** olup, **etkileşimci liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü söz konusudur.**

- Tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin $p=0,035$ anlamlılık derecesinde düzenleyici bir role sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak analizin son aşamasındaki R^2 değişimine bakıldığında 0,002'lik bir değer olduğu görülmektedir. Bu yüzden söz konusu ilişkide örgütsel güvenin moderatör etkisinin düşük kuvvette olduğu söylenebilir ancak az da olsa bir etkiden bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla **(H_{2c}) kabul edilmiş** olup, **tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin düzenleyici rolü söz konusudur.**

Çalışmanın sonuç bölümünün bir sonraki kısmında araştırma bulguları genel olarak yorumlanacak ve değerlendirilecektir.

Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi

Araştırmada çalışanların liderlerinin en çok etkileşimci liderlik tarzına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında dönüştürücü ve tam serbestlik tanıyan liderlerle etkileşimci liderler arasında fazla bir fark olmadığı bulunmuştur. Bunların yanında çalışanların ses davranışını oldukça fazla gerçekleştirdikleri ve örgütlerine olan güven duygularının da oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, çalışanların hem kendi aralarında hem liderlerine karşı hem de örgütsel anlamda bir güvene sahip oldukları söylenebilir. Ses davranışını gerçekleştirmede tereddüt etmemelerinin sebeplerinden birinin örgüt ortamında var olan güven duygusu olduğu söylenebilir.

Araştırmadaki demografik bulgulara ilişkin olarak, çalışanların büyük bir çoğunluğunun erkek ve evli kişilerden oluştuğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu ve genç insanlardan oluştuğu da diğer bulgular arasındadır. Bunların yanında, araştırmaya katılan çalışanların çoğunun insan kaynakları ve satış departmanında görev yaptığı ve genellikle danışman ve uzman unvanlarına sahip olduğu bulunmuştur. Son olarak, çalışanların sahip oldukları liderlerin büyük çoğunluğunun erkek olduğu da bulgular arasındadır.

Araştırmanın diğer bulgusunu oluşturan demografik özellikler arasındaki farklılıklara baktığımızda, cinsiyetin liderlik tarzını algılama ve ses davranışında herhangi bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Çalışanların medeni durumlarının ise ses davranışı konusunda anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Aynı şekilde çalışanların yaş gruplarının ve eğitim durumlarının da ses davranışı konusunda farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda yüksek lisans mezunu olan çalışanların diğer gruplardan farklılaşması, bu konuda daha bilinçli ve istekli olduklarının göstergesi olabilir.

Ayrıca yüksek lisans mezunlarının fikir beyan etme konusundaki farkındalıklarının yüksek olduğunun da göstergesi olabilir. Buna karşılık çalışanların görev süreleri ve gelir durumlarının liderliği algılama konusunda farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Bu bağlamda, örgütte daha uzun süredir bulunan çalışanlar liderlerinin davranışlarını daha az süredir örgütte bulunanlara nazaran farklı algılamaktadır. Ancak söz konusu iki demografik özellik, ses davranışı konusunda farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın önemli bulgularından olan regresyon analizi ve hipotez testlerine bakacak olursak, liderlik tarzlarının her birinin çalışanın ses davranışı üzerinde etkisi olduğu net biçimde ortaya konmuştur. Algılanan liderlik tarzları içinde ise, çalışan sesini en fazla etkileyenin dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin özellikleri gereği (yeniliğe açıklık, fikirlere önem verme gibi) çalışanların karşılarında dönüşümcü bir lider varken daha fazla konuşmaları veya ses çıkartmaları bu bulgunun anlamlı olduğunu göstermektedir. Diğer liderlik tarzlarının da çalışan sesi üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Ancak dönüşümcü liderliğin yarattığı etkiye nazaran çok daha az bir etki söz konusudur. Bunun sebebi, çalışanların etkileşimci ya da tam serbestlik tanıyan tavırlardan çok dönüşümcü tavırlar karşısında kendilerini daha rahat hissetmeleri, çekince duymamaları ve dolayısıyla fikir ve düşüncelerini tereddüt etmeden söyleyebilmeleri olarak söylenebilir.

Araştırmanın diğer önemli bulgusu ise, örgütsel güvenin yukarıda varlığı saptanan etkiler üzerinde düzenleyici bir role sahip olup olmadığına dair yapılan hiyerarşik regresyon analizleridir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin ses üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin moderatör role sahip olmadığı görülmüştür. Bunun sebebi, dönüşümcü liderliğin halihazırda güven olgusu taşıyan davranışlara sahip olması olabilir.

Yani dönüşümcü liderlik çalışan sesi üzerinde en fazla etkiye sahip durumdadır ve içinde zaten güven duygusunu barındırmaktadır. Dolayısıyla güvenin bu etkileşim üzerinde herhangi bir role sahip olmamasının sebebi, çalışanların dönüşümcü liderlere zaten en başından güveniyor olması olabilir. Ancak etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzları için durum böyle değildir. Bu liderlik tarzlarının ses üzerindeki etkisinde güvenin çok az da olsa düzenleyici bir rolü vardır.

İki liderlik tarzına da baktığımızda içlerinde dönüşümcü liderlikte olduğu gibi net bir güven duygusunun olmadığını, bu sebeple güvenin söz konusu etkileşimde ufak bir düzenleyici rolünün olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların bu liderlik tarzına ait davranışlarla karşılaştıklarında tereddüt ediyor olmaları, güven duygusunun dahil olmasıyla az da olsa ortadan kalktığı söylenebilir. Bu bağlamda, çalışanlar etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik davranışları ile karşı karşıya kaldıklarında, konuşma eylemini gerçekleştiriyor olsalar bile, güven duygusu var olduğunda bu eylemin daha fazla meydana geldiği bulgular arasındadır. Sonuç olarak, ilk hipoteze yani liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisi üzerine oluşturulan tüm alt hipotezler kabul edilmiştir. (H_{1a} kabul, H_{1b} kabul, H_{1c} kabul).

Bunun yanında, ikinci hipoteze yani liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde güvenin düzenleyici rolüne bağlı olarak oluşturulan 3 alt hipotezden ilk reddedilirken, diğer ikisi desteklenmiştir. (H_{2a} ret, H_{2b} kabul, H_{2c} kabul).

Nihayetinde, çalışma sonucunda ulaşılan bulgular, söz konusu değişkenlerle ilgili literatürde bulunan başka araştırmalar tarafından da desteklenmektedir. Örneğin; Wu Liu 2010 yılında Çin’de yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışan sesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Hsin-Hua Hsing 2012’de yaptığı çalışmasında, otokratik liderlik tarzının ses ile ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracı bir rolü olduğunu saptamıştır.

Bunun dışında Deter ve Burris 2007 yılında uçak personeliyle yaptıkları çalışmada, değişime açıklık yönünde davranışlar sergileyen liderlik tarzlarının sesi anlamlı şekilde etkilediği yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

Son olarak, Elizabeth Hoffman'ın 2006'da bir firmada yaptığı araştırmada, güvenli iş ortamında bulunan çalışanların ses davranışını gerçekleştirmeye daha meyilli oldukları saptanmıştır. Dolayısıyla bu araştırma hem var olan bulguları destekleyici hem de literatüre katkı sağlayıcı nitelikte bulgular sunmaktadır.

Yöneticiler ve Çalışanlar İçin Öneriler

Çalışmamız kapsamında, liderlik tarzlarının çalışan sesi üzerindeki etkisi araştırılmış ve dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların ses davranışlarını gerçekleştirme veya daha da artırma konusunda etkili olduğu görülmüştür.

Diğer bir deyişle, dönüşümcü liderlik tavrı ne kadar artarsa, çalışanların ses çıkarma/konuşma davranışları da o denli artış gösterecektir. Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı sağlayabilmek açısından çalışanların fikir ve düşünceleri, yöneticiler ve örgütler tarafından çokça değer görmeye başlamıştır.

Dolayısıyla hem liderler hem örgütler için faydalı olacağından, çalışanların ses çıkarması adına liderlerin dönüşümcü bir tavır içinde olmaları gerektiği öneri olarak sunulabilir.

Bunun yanında araştırma sonucunda, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik tavırlarının da çalışanın konuşmasında etkili bir rol oynadığı görülmüştür. Bu etki dönüşümcü liderlik tarzı kadar değilse bile, yine de çalışanları konuşmaya teşvik etmek adına faydalı olabilir. Dolayısıyla liderlerin dönüşümcü tavırlar sergilemesi, çalışanlarına değer vererek, yapıcı davranması, her durumda öğretici ve kollayıcı bir çaba içinde olması da öneri olarak sunulabilir.

Araştırmanın diğer ayağı örgütsel güvenin liderlik tarzları ve çalışan sesi arasındaki ilişki üzerindeki moderatör rolünü belirlemeye yöneliktir. Analizde, düşük kuvvette de olsa etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderliğin çalışan sesi üzerindeki etkisinde güvenin düzenleyici bir role sahip olduğu görüldü.

Dolayısıyla özellikle etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik tavırları sergileyen liderlerin, çalışanlarını konuşmaya teşvik adına güven olgusuna önem vermeleri ve karşılıklı güven oluşturma konusunda yapıcı davranmaları öneri olarak sunulabilir. Araştırma bulguları aynı zamanda insan kaynakları yöneticileri için de faydalı olacaktır.

Çünkü çalışanların ihtiyaçlarına önem verme, fikir ve düşüncelerini ifade edebilmeleri için olanak sağlama konusunda nasıl bir yol izlenmesi gerektiği hakkında fikir edinmiş olacaklardır. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticileri için de, çalışanların ses davranışlarını gerçekleştirme ve arttırmaları adına hangi tavırların sergilenmesi, karşılıklı güvenin oluşturulması ve kalıcı hale getirilmesi konusunda, hem liderleri hem de çalışanları kapsayacak şekilde eğitimler düzenlemeleri öneri olarak sunulabilir. Araştırma, çalışanların ses davranışı gerçekleştirmeleri sonucunda örgüt ve yöneticiler tarafından daha fazla değerli görüleceklerini anlamaları açısından da faydalı bulgular sunmaktadır. Çünkü insanın rekabet avantajı olarak görülmeye başlanması, çalışan fikir ve düşüncelerine duyulan ihtiyacı ve önemi arttırmaktadır. Bu bağlamda çalışanlara, örgüt içinde fikir ve düşüncelerini çekinmeden ve tereddüt etmeden dile getirmeleri öneri olarak sunulabilir.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Çalışmamızda, her bilimsel araştırmada olduğu gibi birtakım sınırlılıklar söz konusudur. Bunların içinde en önemlisi, araştırmanın yalnızca otomotiv-üretim sektörü ve beyaz yakalı çalışanlar baz alınarak yapılmış olmasıdır.

Bu anlamda bundan sonra yapılacak araştırmalarda farklı sektörlerin baz alınması ve daha büyük bir örneklemin dahil edilmesi öneri olarak sunulabilir. Hatta çalışanların ses davranışlarının sektörlere göre nasıl farklılaştığının araştırılması da diğer bir öneri olarak sunulabilir. Ayrıca daha büyük ölçekli işletmelerin araştırma kapsamında olması da verilerin daha güvenilir olması açısından faydalı olacaktır. Bu sınırlamalar dışında, çalışan ses üzerinde başka hangi faktörlerin etkili olduğunun araştırılması, çalışanları konuşma veya ses çıkartma davranışlarına nelerin motive ettiğini saptayabilmek açısından yararlı olacaktır.

Bunun yanında, insanların her birinin kişilik özelliklerinin farklı olduğu, buna bağlı olarak da her bireyin ses çıkarma motivasyonunun farklılaştığı göz önüne alınırsa, gelecek çalışmalarda her türlü kişilik özelliklerinin, algılanan öz-yeterliliğin hatta kişinin sahip olduğu ego düzeyinin çalışan sesi ile ne tür bir etkileşim içinde olduğunun araştırılması da önem arz etmektedir.

Söz konusu önerilere ek olarak, çalışanların liderleriyle birebir çalıştıkları dolayısıyla sürekli etkileşim halinde oldukları göz önüne alındığında, farklı liderlik tarzlarının çalışanların konuşmasında bir etki oluşturup oluşturmadığı veya bu değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığı da gelecek araştırmalara dahil edilebilir.

Hatta ses üzerinde etkili olacağı düşünülen farklı liderlik tarzlarının sesle olan etkisi üzerinde ödül yönetimi gibi değişkenlerin düzenleyici ya da değiştirici rol üstlenip üstlenmediklerinin de araştırılması da gelecek çalışmalar için öneri olarak sunulabilir.



KAYNAKLAR

- Ashford, R.M., Rothbard, N.P., Piderit, S.K. ve Dutton, J.E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Ataman, G. (2009). “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar” Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., Volpone, S. D. ve Killham, E. A. (2011). Does Voice Go Flat? How Tenure Diminishes the Impact of Voice. *Human Resource Management*, 50, 147–158.
- Avolio, B.J. Bass, B.M. ve 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.
- Barutçugil, İsmet (2014). *Liderlik*. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. ve Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group Organization Studies*, 12.1, 73-87.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18.3, 19-31.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press Macmillan Inc., New York, USA.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Batt, R., Colvin, A. ve Keefe, J. (2002). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence From the Telecommunications Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55.2, 573–594.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Black, J., ve W., Porter. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Prentice- Hall, New Jersey.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10.2, 99-109.

- Borgen, S. O. (2001). Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72.2, 209-228.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Boss, R. W. (1978). Trust and Managerial Problem Solving Revisited. *Group and Organization Studies*, 3, 331-342.
- Brace, N., Kemp, R. ve Snelgar, R. (2009). *SPSS For The Psychologists*. 4th Edition, Malgrave Macmillan.
- Brislin, R., Lonner, W. ve Thorndike, R. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*, New York: John Wiley.
- Budd, J., W. (2004). Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice. Cornell University, ILR Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Adım Yayınları.
- Caldwell B.J. ve Spinks, J.P. (1992). *Leading the Self-Managing School*, London: The Farmer Press.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Beğenirbağ, M. (2011). Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü. *Cag University Journal of Social Sciences*, 8.1, 1-29.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çetin, C. ve Mutlu, E. C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. 2.baskı, Beta Yayınları.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. A. (2007). Turst, 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
- Conger, J. A. ve Kanungo, R.N. (1988). *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership in Organizations, Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.

Conaty, B. ve Charan, R. (2011). *Yetenek Sarrafları: Akıllı Liderler Niçin İnsanlara Rakamlardan Fazla Değer Verir?*. MediaCat Yayınları.

Daft, R. (1991). *Management*. 2. Baskı, Dryden Pres, Fort Worth.

Demir C., Yılmaz M.K. ve Çevirgen A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Yaklaşımlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2.1, 129-152.

Detert, J. R., ve Treviño (2010). Speaking Up to Higher-ups: How Supervisors and Skiplevel Leaders Influence Employee Voice, *Organization Science*, 21, 249–270.

Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavoir and Employee Voice: Is The Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50.4, 869-884.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87.4, 611–628.

Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., ve Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15.6, 1149-1170.

Duchon, D., Green, S.G. ve Taber, T. D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assesment of Antecedents, Measures and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71.1, 56-60.

Dyne, V., L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41.3, 108–119.

Dyne, V. L., Kamdar, D., & Jeffrey, J. (2008). In-role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1195–1207.

Dyne, L. V., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). Exrta-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitionall Clarity (A Bridge over Muddied Waters). *Research in Organizational Behavior*, 17.5, 215-285.

Eden. D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-fulfilling Prophecies in Organizations. *Leadership Quarterly*, 3.4, 271-305.

Eisenstadt, S. N. (1968). *Max Weber on Charisma and Insfifufion Building*. Chicago: Chicago University Press.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Genişletilmiş 7.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın.

Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara, Önder Matbaacılık.

EREN, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım.

- Eren, S.S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7.14, 109-128.
- Ertureten A, Cemalcılar Z. ve Aycan Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing With Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116.1, 205-216.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage Publications, 3rd Press.
- Furkan Baltacı, Caner Güçlü (2014). Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19.3, 353-370.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spritual Leadership. *The Leadership Quarterley*, C: 14, 693-272.
- Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 787-798.
- Golembiewski, R. T., ve McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. C. L. Cooper (Ed.). *Theories of group processes*, New York: Wiley, 131-185.
- Gürbüz, S. ve Sıgır, Ü. (2013). *Örgütsel Davranış*.1.baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D. ve Giessner, S. (2010). Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective. *British Journal of Management*, 21, 701-716.
- Hardin, R. (1996). "Trustworthiness" Ethics, 107.1, 26-42.
- Hautala, Tiina M., (2006). The Relationship Between Personality and Transformational Leadership. *Journal of Management Development*, 25.8, 777-794.
- Hettonen, K. ve K. Blomqvist. (2005). Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evlotion Of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication. *Strategic Change*, 14, 107-119.
- Hicks, H.G. ve Gellet, C.R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (Çev.B. BAYKAL), İstanbul, İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Hirschman, A., O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*: Harvard University Press.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.

- House, J. R. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, Sonbahar, 7.3, 323-352.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership. *Journal of Management*, 23.3, 409-473.
- Huff, L. ve Kelley, L., (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study. *Organization Science*, 14.1, 81-90.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21.1, 77-94.
- Johnson-George, C. ve Swap, W. (1982). Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Jung, D. I. ve 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 Behaviour* 21, 949-964.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. 10. Basım, İstanbul. Evrim Yayınevi.
- Kakabadse A., Bank, J. ve Vinnicombe, S. (2004). *Working in Organizations*, 2nd Edition, England: Gower Publ.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organization*. Malden: Polity Press.
- Kirkpatrick S. ve Locke E. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Örgütsel Davranış, Klasik Modern Çağdaş Yaklaşımlar*. 6. baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Kouzes JM, Posner BZ. (1995). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Konovsky, M.A., ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Lawler, E. E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewick, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler (Ed.), in *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, London: Sage Publications.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). *Trust as Social Reality*. *Social Forces*, 63, 967-985.

- LePine, J.A. ve Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83.6, 853-868.
- Liden, R. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, Eylül, 451-465.
- Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y. (2010). I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 189–202.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, New York, McGraw Hill.
- Locke E. A. (1999). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. USA: Lexington Books.
- Luhmann, N. (1979). *Trust; and, Power: two works by Niklas Luhmann*. Chichester: Wiley.
- Masterson, S. S., Lewis, K. ve Goldman, B. M. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, Ağustos, 43, 738-748.
- Mason, R. O. ve Mitroff, I. I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. John Wiley&Sons, New York.
- Mayer, R. C., Davis. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20.3, 709-734.
- McCabe, D. M.ve Lewin. D. (1992). Employee Voice: A Human Resource Management Perspective. *California Management Review*, 34.3, 112-123.
- Meglino B.M., Ravlin E.C. ve Adkins C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology* 74, 424-432.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employess Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40.6, 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Resarch. *The Academy of Management Annals*, 5.1, 373-412.
- Ng, T.W.H. ve Feldman, D.C. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33.2, 216-234.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership-Theory and Practice*. Sage Publications.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21.5, 614 – 635.

- Özçelik, S.K.D. (2005). *Yönetici hemşirelerde dönüştürücü liderlik tarzı ve hemşirelerin yöneticilerine olan güvenleri*. (Doktora Tezi), s.97.
- Özer, M. (2008). Personal and Task Related Moderators of Leader-Member Exchange Among Software Developers. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1174-1182.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Beşinci Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa
- Peachey, J. W., Damon, Z., J., Zhou, Y. ve Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29, 570 -587.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana State University, Baton Rouge, Louisiana, United States.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40.6, 1537-1562.
- Podsakoff, P., Mackenzie S., Moorman R. ve Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Reinke, S. J. ve Baldwin J.N. (2001). Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U.S., Air Force. *Journal of Political and Military Sociology*, 29.1, 160-176.
- Reuben M. B. ve David A.K. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51.6, 1173-1182.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*, (Çev. Editörü: Erdem, İ.) 14. Basımdan Çeviri, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2006). *Organizational Behaviour*, Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31.3, 599-627.
- Saruhan, S. C. ve Özdemirci, A. (2005). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji, Arastırmada Yöntem Problemi (Spss Uygulamalı)*. İstanbul, Alkım Yayınevi.
- Sargut, A. S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*. Beta Yayınları, Ekim-İstanbul.

- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama” Beta Yayınları, 2.baskı, Ocak-İstanbul.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. ve Roth, J. (1992). Employees Voice to Supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 241-259.
- Savaşır I. ve Şahin N. H. (1997). *Boyun Eğici Davranışlar Ölçeği. Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme Sık Kullanılan Ölçekler*. Ankara, Özyurt Matbaacılık.
- Schwartz, P. (1996). *The Art of The Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company*, Second Edition, New York: Doubleday Currency.
- Shaw, R.B. (1997). *Trust in Balance: Building Successful Organizations on Result. Integrity and Concern*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18, s.35-48.
- Siegal, M. ve Gardner, S. (2000). Contextual factors of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 29.6, 703-722.
- Smith, Brien N., Ray V. Montagno, Tatiana N. Kuzmenko, (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10.4, 80-91.
- Spencer, D. G. (1986). Voice and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 29.2, 488-502.
- Swanson, R. A. ve Holton, E. F. III (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Stoner, C.R. ve Hartman, R.I. (1993). Team Building: Answering Tough Questions. *Business Horizons*, Eylül-Ekim, 70-78.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell. L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Mayıs, 241-260.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4.14, 1-16.
- Vroom, V. H. (2007). The Role of The Situation in Leadership. *American Psychologist*, Ocak, 17-24.
- Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audry ve Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23.3, 513-530.

Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review*, 7.4, 389-404.

Waldman A. D. ve Mansour, J. (2009). Alternative Forms of Charismatic Leadership in the Integration of Mergers and Acquisitions. *The Leadership Quarterly*, 20, 130-142.

Yılmaz H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul, Beta Basım Yayın.

Ünler, E. (2015). Ses; Kapı Çalınıyor, Duyan Var Mı?. İ. Tamer (Ed). *Örgüt Yönetimi: Bir Derleme* içinde. İstanbul: Nobel Yayın, 2015, 1-16.

Yukl, G. (2009). “*Use Power Effectively to Influence People*”, Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensible Knowledge for Evidenc-Based Management, 2nd Press, London.

Zand, Dale E. (1997). *Leadership Triad : Knowledge, Trust, and Power*. Cary, US: Oxford University Press (US).

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

Yapılmış Çalışmalar

Adegbesan, S.O. (2013). Effect of Principals’ Leadership Styles On Teachers Attitude to Work in Ogun State Secondary Scholls, Nigeria. **Turkish Online Journal of Distance Education**, 14.1, 14-28.

Akyel, Y. (2014). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi”, **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi.

Işık, M. (2014).” Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi.

Altunkaya, K. (2011). “Örgütsel Güven ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarından Performans Değerlendirme Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi.

Altıntaş, Ö.C. (2009). “Duygusal zeka elemanlarının liderlik tarzları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi: Isparta ili ilköğretim okullarında bir uygulama”, **Doktora Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Altunel, A.T. (2015). “Örgütsel Güven Düzeyi ile Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, İnönü Üniversitesi.

Ardichvili, A. ve Kuchinke, K.P (200). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. **Human Resource Development International**, 5.1, 99-117.

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**, Çukurova Üniversitesi.

Aydoğdu, S. (2013). “Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güçlendirmenin ara bulucu değişken etkisi ile incelendiği ampirik bir çalışma”, **Doktora Tezi**, Okan Üniversitesi.

- Bakanauskienė, I. ve Bartnikaite, E. (2009). Leadership Styles in the Context of Overall Managerial Competence: The Lithuanian Company Case. **Organizacijø Vadyba:Sisteminiai Tyrimai**, 51, 7-19.
- Batmunkh, M. (2011). “Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.
- Bildik, B. (2009). “Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Bozkurt, E. (2015). “Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi.
- Brown, E.Z., Erwin, C.R. ve Petkov, D. (2006). On the Impact of Demographic Variables on Interpersonal and Organizational Trust. **Competition Forum; Indiana**, 4.1, 135-140.
- Burns, G. (2010). Examination of the Effectiveness of Male and Female Educational Leaders Who Made Use of the Invitational Leadership Style of Leadership. **Journal of Invitational Theory and Practice**, 16, 30-56.
- Canaslan, A. (2013). “Yöneticilerin liderlik tarzları ile şüphecilik düşünceleri arasındaki ilişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Kastamonu Üniversitesi.
- Colquitt, J.A. ve Piccolo, R.F. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. **Academy of Management Journal**, 49.2, 327-340.
- Çağlar, E.S. (2011). “Çalışanları güçlendirmenin, güçlenme aracılığıyla işe tutkunluğa etkisinde liderlik tarzları ve çalışma amaçlarının rolü”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi.
- Çelik, S. (2011). Liderlik tarzlarıyla stratejik kararlar arasındaki ilişki: İstanbul’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Düzce Üniversitesi.
- Çelik, L.M. (2008). Voice Behavior of Blue Collar Employees: The Mediating Role of Psychological Empowerment”, **Yüksek Lisans Tezi**, Koç Üniversitesi.
- Çiçek, B. (2016). “Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi”, **Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi.
- Çiftçi, Y. (2002). “İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleriyle liderlik tarzları arasındaki ilişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.
- Daşçı, E. (2014). “İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzı ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi.
- Deter, J.R. ve Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice:Is The Door Really Open?. **Academy of Management Journal**, 50.4, 869-884.
- Detert, J.R. ve Edmondson, A. (2005). No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations. **Academy of Management Proceedings**, 1, O1-O6.
- Detert, J.R. ve Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?. **Academy of Management Journal**, 50.4, 869-884.

- Diker, O. (2014). “Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi”, **Doktora Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Dinç, S. (2007). “Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.
- Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 15.3, 621-634.
- Erbakan, F.M. (2010). “Kişisel değerler ile liderlik tarzları ilişkisi: Farklı toplumsal ve kültürel ortamlardan gelen yöneticilerin farklılaşması”, **Doktora Tezi**, Başkent Üniversitesi.
- Ercan, M. (2004). “Bölük komutanları liderlik tarzlarıyla, astların örgütsel bağlılık tutumları arasındaki ilişki”, **Yüksek lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi.
- Erol, G. (2012). “Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi.
- Eryeşil, K. (2012). “Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi.
- Garstka, C.H. (2011). The role of the principal’s leadership style in the implementation of ICT policy. **British Journal of Educational Technology**, 42.2, 311–326.
- Göktepe, N. (2001). “Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi.
- Günbayi, İ. (2005). Women and Men Teachers’ Approach to Leadership Styles. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 33.7, 685-698.
- Hoffman, E. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies. **Social Forces**, 84.4, 2313-2330.
- Hsiung, H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. **Journal of Business Ethics**, 107.3, 349-361.
- Ilkhanizadeh, S. ve Karatepe, O.M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. **Journal of Air Transport Management**, 59, 8-17.
- Karaduman, P. (2014). “Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün algılanan liderlik tarzları üzerine etkisi ve bir araştırma”, **Yüksek lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi.
- Kalaycı, G.S. (2007). “ Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Yüksek Lisans Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Karapınar, P.B., Camgöz, S.M. ve Ekmekçi, Ö.T. (2016). The Mediating Effect of Organizational Trust on the Link between the Areas of Work Life and Emotional Exhaustion. **Educational Sciences: Theory&Practice**, 16.6, 1947-1980.

- Khouly, S.E., Ossman, M., Selim, M. ve Zaghloul, M. (2014). Impact of E-Leadership on Leadership Styles within the Egyptian Government Sector. **Competition Forum; Indiana**, 12.1, 131-140.
- Kılıç, G. (2006). “Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Erciyes Üniversitesi.
- Kılınç, A.Ç. (2010). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi.
- Korhan, A. (2008).” Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi”, **Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi.
- Köksal, F. (2008). “Antrenörlerin liderlik tarzları ile öz yeterlilikleri arasındaki ilişki”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi.
- Li, P.P., Bai, Y. ve Xi, Y. (2012). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis. **Management and Organization Review**, 8.2, 371-396.
- Lui, X. ve Wang, Z. (2013). Percieved Risk and Organizational Commitment: The Moderating Role of Organizational Trust. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 41.2, 229-240.
- Madlock, P.E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction. **International Journal of Business Communication**, 45.1, 61-78.
- Mandell, B. ve Pherwani, S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. **Journal of Business and Psychology**, 17.3, 387-404.
- Mehdinezhad, V. ve Mansouri, M. (2016). School Principals’ Leadership Behaviours and its Relation with Teachers’ Sense of Self-Efficacy. **International Journal of Instruction**, 9.2, 51-60.
- Mulki, J.P., Caemmerer, B. ve Heggde, G.S. (2015). Leadership style, salesperson’s work effort and job performance: the influence of power distance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 35.2, 3-22.
- Narang, L. ve Kang, L.S. (2011). Human Resource Practises and Organizational Trust: An Emprical Study. **Sage Journals**, 15.1, 66-71.
- Ogbonna, E. Ve Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, 11.4, 766-788.
- Okumuş, K. (2013).” Liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı ilişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü.
- Okur, F. (2016). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi.
- Okçu, V. (2014). Relation between Secondary School Administrators’Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 14.6, 2162-2174.
- Önk, M. (2015). ”İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki: Ankara ili örneği” **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi.

- Öztürk, Y. (2014). "The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification", **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi.
- Öztop, İ. (2008). "Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerindeki etkileri", **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Özer, İ.Ç. (2010). "Duygusal zeka ile liderlik tarzları arasındaki ilişki", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi.
- Özmen, Ö. (2016). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: AGT Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. Firmasında Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Nişantaşı Üniversitesi.
- Posig, M., Gundry, L.K. ve Kickul, J. (2005). Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice. **Journal of Business Ethics**, 56.3, 205-218.
- Rahim, A.R.A. ve Nasurdin, A.M. (2008). Trust in Organizational and Workplace Deviant Behavior: The Moderating Effect of Locus of Control. **International Journal of Business**, 10.2, 211-235.
- Rehman, R.R. ve Waheed, A. (2012). Transformational Leadership Style as Predictor of Decision Making Styles: Moderating Role of Emotional Intelligence. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 6.2, 257-268.
- Shi, K., Janssen, O. Ve Gao, L. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. **The Leadership Quarterly**, 22.4, 787-798.
- Sobacı, F. (2014). "Banka yöneticilerinin dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzları ile çatışma yönetim stratejileri: Türkiye genelinde bir uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Sun, J. (2004). Understanding the Impact of Perceived Principal Leadership Style On Teacher Commitment. **International Studies in Educational Administration**, 32.2, 18-31.
- Şimşek, M. (2005). "Lise müdürlerinin liderlik tarzları", **Yüksek Lisans Tezi**, Kırıkkale Üniversitesi.
- Thomas, W.H. ve Feldman, D.C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 86.4, 585-616.
- Thomas, W.H. ve Feldman, D.C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework, **Journal of Organizational Behavior**, 33.2, 216-234.
- Türker, M. (2013). "Çalışanların örgüte bağlılıkları ve algılanan liderlik tarzları ilişkisinde güdülenme seviyelerinin ara değişken rolü", **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi.
- Ünver, S. (2016). "Explaining Service Employees' Voice Behavior: A Multilevel, Systems Theory Approach", **Doktora Tezi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Yang, Y., Zhu, R. Ve Liu, W. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, 21.1, 189-202.
- Yeşilyurt, P. (2007). "Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye'de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi.
- Yılmaz, Ş.Y. (2013). "İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İncelenmesi: İzmir İli Örneği", **Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi.

Yılmaz, A. (2012). “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi.

Yılmaz, E. (2006). “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi.

EKLER

TEZ ANKET FORMU

Bu anket '**Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma**' konulu bilimsel bir yüksek lisans tezine veri sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Verdiğiniz cevaplar **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zamanınızı ayırıp, değerli görüşlerinizi eksiksiz ve doğru şekilde paylaştığınız için teşekkür ederiz. Saygılarımızla

MARMARA ÜNİVERSİTESİ-SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Prof. Dr. Canan ÇETİN (canancetineylul@gmail.com)

Çağla Güven (chala_guven@hotmail.com)

Demografik Özellikler

Cinsiyetiniz:	Kadın	☐	Erkek	☐								
Yaşınız:	25 ve altı	☐	26-35	☐	36-45	☐	46-55	☐	56 ve üzeri	☐		
Medeni Durumunuz:	Evli	☐	Bekar	☐								
Eğitim Durumunuz:	Lise	☐	Üniversite	☐	Yüksek Lisans	☐	Doktora	☐				
Üstünüzün(Değerlendireceğiniz Liderin) Cinsiyeti:	Kadın	☐	Erkek	☐								
Bu şirkette çalışma süreniz:	1 yıldan az	☐	1-5yıl	☐	6-10yıl	☐	11-15 yıl	☐	16 yıl ve üstü	☐		
Aylık Gelir durumunuz:	1000-2000	☐	2001-3000	☐	3001-4000	☐	4001-5000	☐	5001-6000	☐	6000 ve üzeri	☐
Unvanınız:												
Çalıştığınız Departman:												

Ses Ölçeği (Voice Behavior)

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız yerdeki davranışlarınızı dikkate alarak değerlendiriniz.

1-Hiçbir Zaman 2-Nadiren 3-Bazen 4-Genellikle 5-Her Zaman

	1	2	3	4	5
1. Yaptığım işi etkileyen sorunlarla ilgili öneri geliştirip, bu öneriyi yöneticime sunarım.					
2. Çalıştığım bölümde, yaptığımız işi etkileyen sorunlarla ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim ve diğerlerini de konuya dahil olmaları için cesaretlendiririm.					
3. Çalıştığım bölümdeki diğer kişiler benimle aynı fikirde olmasalar bile, onlarla işimizi etkileyen sorunlarla ilgili görüşlerimi onlara bildiririm.					
4. İşimde, fikirlerimin yararlı olabileceği konularda bilgilerimi güncel tutarım.					
5 Çalıştığım bölümün yaşam kalitesini etkileyen sorunlara müdahil olurum.					
6. Yeni proje veya prosedür değişiklikleriyle ilgili fikirlerimi yöneticime açıkça söylerim.					

Liderlik Tarzları Ölçeği

Aşağıdaki ifadeleri bağlı bulunduğunuz yöneticinizi/liderinizi dikkate alarak değerlendiriniz.

1-Hiç Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4- Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Onunla çalışmaktan gurur duyuyorum.					
2. Kişisel çıkarların peşinde değildir.					
3. Kendisine duyulan saygıyı hak ediyor.					
4. Güçlü ve kendine güveni tam görünür.					
5. Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.					
6. Ahlaki değerleriyle örnek olur.					
7. Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.					
8. Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.					
9. Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.					
10. Güven uyandırır.					
11. Coşkulu konuşur.					
12. Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.					
13. Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.					
14. Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.					
15. Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.					
16. Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.					
17. Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.					
18. İyi bir öğretmen ve koçtur.					
19. Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.					
20. Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.					
21. Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.					
22. Başarılarımızı ödüllendirir.					
23. Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.					
24. Hatalarımız üzerinde durur.					
25. Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.					
26. Başarısızlıklara odaklanır.					
27. Problemler çok ciddiye harekete geçer.					
28. Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer.					
29. İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.					
30. Problem kronikleşince harekete geçer.					
31. İşe girişmekten kaçınır.					
32. Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.					
33. İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.					

Örgütsel Güven Ölçeği

Aşağıdaki ifadeleri örgütünüzü ve bağlı bulunduğunuz yöneticinizi/liderinizi dikkate alarak değerlendiriniz.

1-Hiç Katılmıyorum 2-Katılmıyorum 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik açıdan yeterli olduğuna güvenim tamdır.					
2. Yöneticimin, işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.					
3. Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.					
4. Yöneticimin işiyle ilgili makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna güvenim tamdır.					
5. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına güvenim tamdır.					
6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doruluğuna olan güvenim tamdır.					
7. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.					
8. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine güvenim tamdır					
9. Bu işletmenin bana adil davranacağına güvenim tamdır.					
10. Bu işletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
11. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
12. Bu işletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.					