

YÖNETÇİNİN ALGILANAN LİDERLİK TARZI LE YÖNETÇİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ LİDERLİK ÜYE ETKİLEMEİNİN ROLÜ

Sema YOLAÇ

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İstatistik Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

THE ROLE OF THE LEADER-MEMBER INTERACTION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEIVED LEADERSHIP STYLE AND THE TRUST IN MANAGER

Abstract: Employees trust in managers in respect of the leading style they perceive. The concept of trust affects both followers and organization's effectiveness. Leaders can not be expected to form the same level of relationship with every other employee working at organization. In this study, within context of leader-member interaction, the relationship between leadership style and trust in manager is discussed. The surveys were applied to employees working at same organization. The results of study reveals that, transformational leadership style has an important effect on trust in manager. The results of the statistical analysis in which the leader-member interaction is added in the model as the conditional variable show that for that group whose leader-member interaction is above mean value, transformational leadership has a greater effect on trust in manager.

Keywords: Trust in Manager, Leadership Style, Leader-Member Exchange

I. GİRİŞ

Rekabetin hızla arttığı günümüz dünyasında örgütlerin etkinliğini artırabilmesi için yeni kavramlar ortaya çıkmakta ve uygulanmaktadır. Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzları da güncel hale gelen yaklaşımlar arasındadır. Etkileşimli lider, astlarıyla ilişkisi içinde hareket ederken; dönüştürücü lider izleyicilerinin performanslarının yükselmesi yönünde çaba harcamaktadır.

Liderlik, lider ve astları arasında karşılıklı bir etkileşim sürecidir [1,2,3]. Bu etkileşim ilişkisi de güven kavramıyla ortaya çıkmaktadır. Liderin astlarına karşı sergilediği davranış biçimi, astların yöneticilerine olan güven düzeyini belirlemektedir. Yöneticinin, çalışanların güvenini kazanarak örgütün etkinliğini arttırmadaki rolü çok önemlidir. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik tarzının güven üzerindeki etkisi oldukça yüksektir.

Liderlik ve güven kavramları arasındaki ilişkiyle ilgili felsefe, psikoloji ve yönetim alanında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Fakat bu çalışmalarda genellikle

YÖNETÇİNİN ALGILANAN LİDERLİK TARZI LE YÖNETÇİYE DUYULAN GÜVEN ARASINDAKİ LİDERLİK ÜYE ETKİLEMEİNİN ROLÜ

Özet: Çalışanlar, algıladıkları liderlik tarzına göre yöneticilerine güven duymaktadır. Güven kavramı da hem izleyicilerin, hem de örgütün verimliliğini etkilemektedir. Liderler her bir çalışanla aynı düzeyde ilişki geliştiremezler. Lider ve izleyicileri arasındaki farklı ilişki düzeyi, lider-üye etkileşim teorisiyle açıklanmaktadır. Bu çalışmada, lider-üye etkileşim ilişkisi içinde, liderlik tarzı ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Bu amaçla anket çalışması yapılmıştır. Anket, aynı örgütte bulunan çalışanlara uygulanmıştır. Çalışmada dönüştürücü liderlik tarzının yöneticiye duyulan güveni açıklamada önemli etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca değişken olarak modelde yer alan lider-üye etkileşimi analize dahil edildiğinde, lider-üye etkileşimi ortalamasının üzerinde olan grup için dönüştürücü liderliğin yöneticiye güven üzerinde daha yüksek katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yöneticiye Güven, Liderlik Tarzı, Lider-Üye Etkileşimi

güven ve liderlik kavramları birbirinden bağımsız olarak ele alınmıştır [4]. Bu çalışmada ise yöneticinin algılanan liderlik tarzı ve yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki, lider-üye etkileşim ilişkisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi, liderin astlarıyla farklı ilişkiler geliştirdiği varsayımına dayanmaktadır. Lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda da astların yöneticiye güven düzeyi artmaktadır.

II. LİDERLİK TARZI, YÖNETÇİYE GÜVEN VE LİDER-ÜYE ETKİLEME

II.1. Liderlik Tarzı

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır [5,6,7]. Lider organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme süreçlerinde astlarının davranışlarını etkilemektedir. Burns'e göre liderlik, liderin astlarını etkilediği ve astlarının davranışlarından etkilendiği bir süreçtir [8]. Liderlik kavramıyla ilgili araştırmalarda, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarının güncel hale gelen

yaklaşımlar oldu u görülmektedir [1]. Etkile imci ve dönü ümcü liderlik kavramları ilk kez 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmış tır [3]. Bu kavramlar 1980'lerin sonundan itibaren a ırlık kazanmaya ba lamış tır.

Etkile imci liderlik, lider ve asları arasındaki ili kinin i e dayalı oldu u liderlik tarzını ifade eder [3]. Etkile imci lider, amaçlar do rultusunda aslarını motive ederken, ödül beklentisi de asların itaatini sa lar. Bu liderlik tarzında, lider ve asları arasındaki etkile im ili kisi önemlidir. Etkile imci liderlik; durumsal ödül ve istisnalarla yönetim boyutlarına sahiptir [7]:

• **Durumsal Ödül:** Lider beklentileri açıklar ve amaçlara ulaşılması durumunda ödül verir. Amaçların açıklanması ve kabul edilmesi, bireyin ve grubun beklenen performansı göstermesini sa lar.

• **stisnalarla Yönetim:** stisnalarla yönetim, aktif ve pasif olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. *stisnalarla aktif yönetimde*, lider standartları belirler, standardın dı na çıkanları cezalandırır. Aslarını izleyerek hatalar, yanlış lar ve sapmalar oldu unda mümkün oldu u kadar çabuk düzeltici önlemler alır. *stisnalarla pasif yönetimde ise*, lider problem olu ana kadar hiç bir ey yapmadan bekler. Sorun çok önemli bir boyuta geldi inde müdahale eder.

Dönü ümcü liderlik ise, aslarını beklenenden daha fazlasını yapmaya motive eden liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır [9]. Dönü ümcü liderlikte, aslarla etkile imin ötesinde motivasyon sa lanarak, daha yüksek performans elde edilmektedir [10]. Bu liderler, aslarıyla daha iyi ili kiler geli tirerek organizasyona daha fazla katkıda bulunmaktadır [11]. Dönü ümcü liderler aslarının motivasyonunu yükseltirken, etkile imci liderler belirlenen hedeflere ulaşmaları takdirde aslarını ödüllendirirler. Dönü ümcü liderlik, liderin istekleri ve organizasyon kurallarına ba lı olarak, asların motive edilmesinde içerdi i etkile im süreciyle etkile imci liderlikten farklılık göstermektedir [8]. Burns'e göre etkile imci ve dönü ümcü liderlik arasındaki temel fark, liderlerin aslarını motive etme süreci veya liderlerin aslarının de er ve duygularını nasıl gördükleriyle ilgilidir. Dönü ümcü liderlik, duygu ve de erler üzerinde durur [3]. Bass ve meslektaş ları dönü ümcü liderli i, liderin asları üzerindeki etkisi ve bu etkiyi göstermek için kullanılan davranış lara ba lı olarak tanımlamaktadır. Aslar lidere güven, hayranlık, ba lılık, saygı duyarak, beklenenden daha fazla motive olur. Dönü ümcü lider grubun, amaç ve misyonu kabul etmesini sa layarak, aslarını kendi çıkarlarının ötesine yönlendirir.

Dönü ümcü liderlik; idealle tirilmiş etki, ilham vererek motivasyon, entelektüel uyarım ve bireye yönelik ilgi boyutlarından olu maktadır [7]:

• **dealle tirilmiş Etki:** Karizma ile de ifade edilebilir. Karizma, dönü ümcü liderlik için çok önemli bir kavramdır. Karizmatik liderlerin daha fazla güce ve etkiye sahip oldukları bilinmektedir. Karizmatik lider, daha fazla çabayla daha büyük eyler yapabileceklerini söyleyerek çalı anlara ilham verir ve onları heyecanlandırır. *dealle tirilmiş etki-atfedilen* ve *idealle tirilmiş etki-davranı* olarak iki boyutu vardır. *dealle tirilmiş etki-atfedilen* boyutu, asların lidere hayran oldu u, saygı duydu u ve güvendi i durumu ifade etmektedir. Aslar liderleriyle özde le mek ve ona benzemek ister. Lider de, aslarının ihtiyaçlarını önemsemi ni gösterir. *dealle tirilmiş etki-davranı* boyutunda ise lider, riskleri aslarıyla payla ır. Lider ve aslarının etik ilke ve de erleri birbirine uyumludur. Karizma ve dönü ümcü liderli in sık sık e anlamlı olarak kullanılmasına ra men, Bass karizmayı dönü ümcü liderli in bir boyutu haline getirerek bu iki kavramı birbirinden ayırmış tır [12].

• **İham Vererek Motivasyon:** Liderler, aslarının ba arılı olmalarına inançlarını vurgulayarak onları motive etmektedir. evk ve iyimserlik ön plandadır. Lider, gelecekteki konumunu planlaması için aslarını cesaretlendirir.

• **Entelektüel Uyarım:** Liderler aslarının yenilikçi ve yaratıcı güçlerini harekete geçirecek, aslardan yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bekler. Entelektüel uyarımda liderler, çalı anların olaylara farklı açılardan bakabilmelerine yardımcı olur [11].

• **Bireye Yönelik İlgisi:** Lider, asları arasındaki bireysel farklılıkları gözetenek, her bireyin ba arısı ve geli mesi için koç veya mentor gibi davranır. Aslar, mevcut potansiyellerinin üzerine çıkarılır. Geli im için yeni ö renme fırsatları yaratılır.

II.2. Yöneticiye Güven

Örgütlerin ba arısında güven önemli bir role sahiptir. Güven, bir ki inin, di er ki iye kar lı, o ki inin davranış larını izleme ve kontrol etme gücü olmadan, kendisi için önemli davranış lar sergileyece i beklentisiyle, kendi iste iyle savunmasız hale gelmesidir [13,14]. Güven, risk almaya gönüllü olmaktır. Güvenin baskıyla de il, istek ve i birli iyle ortaya çıkan bir kavram oldu u belirtilmektedir [15].

Güven kavramı, “yöneticiye güven”, “çalı ma arkadaş larına güven” ve “kuruma güven” ekinde ele alınmaktadır [16]. Bu çalı mada güven, “yöneticiye güven” boyutuyla ara tırmaya dahil edilmiştir. Güven olmadan, çalı anların üstün performans göstermeleri mümkün de ildir [17]. Yöneticiler, izleyicilerin kuruma güvenlerini sa lama ve onlarla olumlu ili kiler kurma konusunda çok önemli role sahiptir. Bu durumun örgütün

performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Yöneticiye güvenin az olduğu kurumlarda iş yapma maliyetleri artmaktadır [18].

Yöneticilerin düzenli olarak bilgi alması veri içinde bulunmaları, kararlılık etkileme açık olmaları, kararlara katılmayı sağlayan bir örgüt ortamı olmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri, vizyon olmaları gibi özellikler, iş görenlerin yöneticilerine duydukları güveni arttırmaktadır [19].

Objektif bir ölçüsü olmaması nedeniyle güven, davranışlarla ölçülebilmektedir. Ast, liderin kendine ne kadar güvendiğini bilemese de, sergilediği davranış biçiminden liderin güvenini algılayarak kendi tutum ve davranışını belirlemektedir [4].

II.3. Lider-Üye Etkilemi

Liderler ve astları arasındaki etkileme süreciyle ilgili çok sayıda çalışmada yapılmıştır. Lider-üye etkileme teorisi de (LMX), lider ve astları arasındaki ilişkiyi anlamak için kullanılan bir yaklaşımdır [20]. Bu teori, liderlerin zaman içinde, astlarıyla farklı etkileme ilişkilerini nasıl geliştirdiklerini tanımlamaktadır [8]. Lider üye etkileme teorisi, liderin davranışlarını ve özelliklerini bütün astlara genelleştiren diğer liderlik teorilerinden farklıdır. Lider-üye etkileme teorisine göre lider, astlarıyla olan ilişkilerini farklılaştırır. Örneğin, on astı olan bir yönetici on farklı lider-üye etkileme ilişkisine sahip olur. Bu etkilemin geliştirilmesinde lider ve ast arasında daha önceden oluşturulmuş ilişkilerin niteliği rol oynamaktadır [4].

Lider-üye etkileme teorisinin temel prensibi, liderin astlarıyla farklı türlerde etkileme ilişkisi geliştirmeleri ve bu ilişkinin niteliğinin de hem liderin hem de astların tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemesidir [21]. Lider, grup içindeki bazı astlarıyla daha yakın ilişkiler geliştirerek onlara gruptaki diğer astlardan daha fazla alanda müzakere serbestliği vermektedir [4]. Zaman ve kaynakların sınırlı olması nedeniyle bu ilişkilerin bazıları karlılık güven ve saygının yüksek düzeyde olduğu yüksek nitelikli etkileme, diğerleri de daha düşük nitelikli etkileme sahiptir [20]. Teoriyle ilgili araştırmalar, ilişkinin niteliğinin yüksek olması durumunda faaliyetlerin işlevselliğinin ötesine taşınması ortaya koymaktadır [21]. Yüksek nitelikli lider-üye etkileme ilişkisi, astların etkinliğini, performansını arttırmakta ve iş gücü devir hızını azaltmaktadır [22]. Düşük düzeydeki lider-üye etkileme ilişkisinde ise, işlevselliğinin sınırları içinde kalınmakta ve astlar olması gereken kadar performans göstermektedir [4]. Liderleriyle astları arasında yüksek nitelikli ilişkinin neden olduğu pozitif etkileme, tüm işlevselliği etkilemektedir [23].

II.4. Liderlik Tarzı, Yöneticiye Güven ve Lider-Üye Etkilemi

Yöneticiye güven, astların davranışlarının temel belirleyicisidir. Aynı zamanda, organizasyon içinde liderin davranışını, güven seviyesini belirlemede etkili olmaktadır [24]. Butler, astların güvenini oluştururan liderlik davranışlarını ulaşılabirlik, yeterlilik, baskı, ihtiyatlılık, adillik, dürüstlük, sadakat, açıklık, sözünde durma, önerileri kabul etme ve genel güven ekinde ortaya koymuştur [25].

Dönümcü liderlik tarzı, lidere olan güveni etkileyen önemli değişkenlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Dönümcü lider, astlarıyla daha fazla etkileme ilişkisi geliştirerek daha yüksek düzeyde güvenin oluşturulmasını sağlamaktadır. Yukarıya göre, astların liderin vizyonuna olan bağlılığı, liderin astlarının güvenini kazanmasına bağlıdır [26]. Astların liderlerine duydukları güven, hem dönümcü liderin hem de astların çabalarının devamını sağlamaktadır. Dönümcü liderler model olarak, saygı göstererek, yetkilendirerek ve cesaretlendirerek astlarının güvenini kazanırlar [26]. Shamir ve arkadaşları, astların, dönümcü liderin davranışlarını ve değerlerini örnek aldıklarını, bu sürecin başarıyla sonuçlanması durumunda da, astların liderlerine çok yüksek seviyede güven duyduğunu öne sürmektedir [27].

Güven, lider-üye etkileme ilişkisinin temelini oluşturur ve genellikle grup içindeki ilişkilere atfedilir [4]. Yüksek nitelikli lider üye etkileme ilişkisi, güvenin geliştirilmesiyle oluşturulabilir. Genellikle, lider üye etkileminin, karlılık güven kavramıyla iç içe olduğu kabul edilir. Dienesch ve Liden'e göre, liderler ve astları arasındaki güvene bağlı özellikler aynı zamanda lider üye etkileme düzeyiyle ilgilidir. [20].

Bu çalışmada da, liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki lider-üye etkileminin rol oynayacağı varsayımından hareket edilmektedir. Çalışmada liderlik tarzı olarak dönümcü ve etkileme liderlik tarzları esas alınmaktadır. Eğer ast ile lider arasında etkileme olmazsa, hangi liderlik tarzı uygulanırsa uygulanırsa güven duyulmayacağı düşünülmektedir. Dönümcü ve etkileme liderlik tarzının çalışanların güveni üzerindeki katkısının farklı olacağı öngörülmektedir. Astlarla liderin etkileme ilişkisi ise, liderlik tarzı ve yöneticiye güven duyma arasında bir ilişki de değişken olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda çalışmanın temel hipotezi;

“H₁: Yöneticilerin algılanan liderlik tarzlarının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi, lider-üye etkilemine göre farklıdır.”

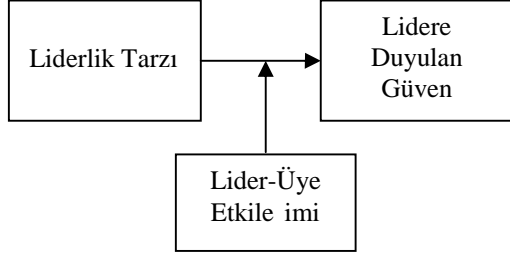
eklinde belirlenmiştir.

III. METOD

III.1. Ara tırmanın Amacı, Kapsamı ve Modeli

Ara tırmanın amacı; yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu amaca uygun olarak aşağıdaki ara tırma modeli belirlenmiştir (ekil.1).



ekil.1. Ara tırmanın Modeli

III.2. Ölçüm Aracı

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket dört bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümü, katılımcıların kişisel bilgilerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, halen çalıştığı işin süre ve örgüt içinde bulunduğu kademe) ilişkin sorular olmaktadır.

İkinci bölümde, çalışanların liderleriyle ilişkilerini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn(1998) tarafından geliştirilen, Börü ve Güneş tarafından Türkçeye çevrilen lider üye etkileşim anketi yer almaktadır [28]. Anket 12 ifadeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde, liderlik tarzı anketi yer almaktadır. Çalışmada liderlik boyutlarını ölçmek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ve 36 sorudan oluşan MLQ (multifactor leadership questionnaire) liderlik tarzı anketi kullanılmıştır. Anketin çevirisi Yurtkoru tarafından yapılmıştır [29]. Söz konusu ölçek üç bölüme ayrılmıştır. Bunlar dönümcü liderlik, etkileşimli liderlik ve laissez faire (liderin herhangi bir müdahalede bulunmadığı durum olup, en etkisiz liderlik davranışı olarak kabul edilmektedir) şeklinde ifade edilebilir. Ankette laissez faire liderlik soruları yer almasına rağmen, çalışma için anlamlı olmadığından bu sorular değerlendirme kapsamına alınmamıştır.

Dördüncü bölümde ise, 40 ifadeden oluşan yöneticiye güven ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Börü, Sılamoğlu ve Bırsel tarafından geliştirilmiştir [16].

III.3. Ara tırmanın Örneklemi

Ara tırmanın örneklemini İstanbul'da farklı sektörlerde, farklı alanlarda faaliyette bulunan katılımcılar oluşturulmuştur. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplam 300 anket dağıtılmış ve 240 geçerli anket değerlendirilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 80'dir.

III.4. Kullanılan Analiz Yöntem ve Teknikleri

Ara tırmanda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi, faktör analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

IV. ARA TIRMANIN BULGULARI

Ara tırmanda toplanan veriler bilgisayar ortamında, SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiştir.

IV.1. Güvenilirlik Analizi

Anket formunda yer alan "lider-üye etkileşimi", "liderlik tarzı" ve "yöneticiye güven" ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha () kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, Tablo.1'de görüldüğü gibi, üç ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu bulunmuştur.

Tablo.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları ve Ortalama Değerleri

Ölçekler	Ortalama
Dönümcü Liderlik Tarzı	,955 4,1753
Etkileşimli Liderlik Tarzı	,703 3,9474
Yöneticiye Güven	,913 4,4168
Lider Üye Etkileşimi (LMX)	,916 4,3553

IV.2. Liderlik Tarzı Boyutları

Liderlik anketinde yer alan "dönümcü liderlik" ve "etkileşimli liderlik" orijinal boyutları içerisinde değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerde dönümcü liderlikte yer alan ilham vererek motivasyon (34), entelektüel uyarım (4 ve 17), bireye yönelik ilgi (9 ve 36) ifadeleriyle; etkileşimli liderlikte yer alan istisnalarla yönetim-aktif ifadelerinin tümü (6,14,22 ve 30), istisnalarla yönetim-pasif (7 ve 23 nolu) ifadelerinin güvenilirliği değerlendirilmiştir ve bu nedenle kapsam dışı bırakılmıştır. Liderlik boyutlarına ilişkin değerlendirme sonuçları aşağıda Tablo 2'de toplu olarak sunulmaktadır.

Tablo.2. Liderlik Boyutları

DÖNÜ ÜMCÜ L DERL K		
dealle tirilmi Etki-Atfedilen	α: ,867	Ort. : 4,1429
<i>Onunla çalı mak zevklidir.</i>		
<i>Grubun iyili i için kendi önceliklerinden vazgeçer.</i>		
<i>Davranı ları ona saygı duymama neden olur.</i>		
<i>Tavrırları güç ve güven hissi verir.</i>		
dealle tirilmi Etki-Davramı	α: ,843	Ort. : 4,2434
<i>Önem verdi i de erleri, inançları bizimle payla ır.</i>		
<i>Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.</i>		
<i>Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.</i>		
<i>Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.</i>		
lham Vererek Motivasyon	α: ,778	Ort. : 4,2832
<i>Gelece e olumlu bakar.</i>		
<i>Hedeflerimize ula abilece imize güvendi ini belli eder.</i>		
<i>Ula mamız gereken hedefleri büyük evkle anlatır.</i>		
Entelektüel Uyarım	α: ,841	Ort. : 4,0169
<i>imizi nasıl yaptı ımızda farklı yönlerden bakmamızı önerir.</i>		
<i>Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sa lar.</i>		
Bireye Yönelik İgi	α: ,853	Ort. : ,1898
<i>Kendimi geli tirmeye beni yönlendirir.</i>		
<i>Ba kalarını yeti tirmek, onlara yeni eyler ö retmek onun için önemlidir.</i>		
ETK LE MC L DERL K		
Durumsal Ödül	α: ,821	Ort. : 3,9596
<i>Benim için konulan performans standartlarını tutturdu umda ne beklemem gerekti ini açıkça söyler.</i>		
<i>çimdeki çabayı ve hevesi gördü ünde bana destek olur.</i>		
<i>Performans hedeflerimize ula tı ımızda uygun ekilde ödüllendirilmemizi sa lar.</i>		
<i>Yapılan iyi i i daima takdir eder.</i>		
stisnalarla Yönetim-Pasif	α: ,704	Ort. : 3,9229
<i>Harekete geçmesi için i lerin kötüye gümi olması gerekir.</i>		
<i>Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizli ine inanır.</i>		

IV.3. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven ölçe i altında yer alan ifadeler faktör analizine tabi tutulmu tur. Yapılan faktör analizi sonucunda yöneticiye güven için toplam % 68,057 açıklama gücüne sahip üç faktör elde edilmi tir. Bu faktörler “olumlu bir çalı ma ortamı yaratan”, “yetkin ve erdemli” ve “özgüven sahibi” ekinde isimlendirilmi tir. Bu faktörler isimlendirilirken Börü, slamo lu ve Birsel’in 1997 yılında yapımı oldukları “Güven: Bir Anket Geli tirme Çalı ması” adlı makaleden faydalanılmı tır [13]. 15 ifade ise ya dü ük açıklayıcı lı a sahip olması ya da birden çok faktör ba lı lı altında yer alması nedeniyle kapsam dı nda kalmı tır. Faktör analizine ili kin detaylar a a ıda Tablo.3’de sunulmaktadır.

Tablo 3. Yöneticiye Güven Faktörleri

FAKTÖR 1 : Olumlu Bir Çalı ma Ortamı Yaratan			
α : ,956	Ort. : 4,2835	%VAR : 27,396	Faktör Katkısı
Çalı anlarına geri bildirim verir.			,744
Çalı anlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.			,741
Yapılan i i takdir eder.			,721
Karar alırken çalı anların görüş lerini alır.			,695
Çalı anların fikirlerine de er verir.			,681
leti ime açıktır.			,671
Bazı ortamlarda çalı anlarının yaptı ı i i öne çıkarır.			,662
Çalı anlarını korur.			,654
Huzur verir.			,615
Çalı anları her konuda destekler.			,598
yi bir dinleyicidir.			,580
Takım çalı masına uygundur.			,580
FAKTÖR 2 : Yetkin ve Erdemli			
α : ,925	Ort. : 4,3070	%VAR : 25,177	Faktör Katkısı
Kendi stresini ve iç çeli kilerini personeline yansıtmaz.			,745
Özel ya antısını i ya amından ayırabilir.			,716
Aldırır.			,701
Kar ınsındaki eksikliklerinden faydalanmaz.			,662
Çalı anlar arasında etkin bir görev da ılımı yapabilir.			,653
Çalı anları birbirine dü türmez.			,633
Yalan söylemez.			,631
Samimidir.			,579
Teknik açıdan donanımlıdır.			,573
FAKTÖR 3 : Özgüven Sahibi			
α : ,867	Ort. : 4,6598	%VAR : 15,484	Faktör Katkısı
Kendisi ile barı ıktır.			,795
Kendisine güvenir.			,792
Sorumlulu unu aldı ı i lerin hesabını verebilir.			,703
Deneyimlidir.			,634
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,955			
Approx. Chi-Square : 5879,902 d : 300 Sig. : ,000			

IV.4. Lider-Üye Etkile imi

Lider-Üye etkile imi ölçe inde yer alan sorular faktör analizine tabi tutulmu ve tüm ifadelerin tek bir boyut altında toplandı ı tespit edilmi tir. Bu nedenle çalı mada ölçek içerisinde yer alan ifadelerin aritmetik ortalamasından faydalanılmı tır. Elde edilen sonuçlardan ifadelerin aritmetik ortalamasının 4,3553 oldu u, yani katılımcılar açısından yüksek düzeyde lider-üye etkile iminin söz konusu oldu u ortaya çıkmı tır.

Lider-üye etkile iminin moderatör etkisini ölçmek üzere tek bir boyut olarak hiyerar ik regresyon analizine tabi tutulması yanında, lider-üye etkile iminin yüksek ve dü ük seviyelerdeki durumuna göre, liderlik tarzı ve güven arasındaki ili kinin nasıl ekillenece i de

ara tırma konusuna dahil edilmi tir. Bu amaçla lider-üye etkile imine ili kin de erlendirmeler aritmatik ortalama temel alınarak iki gruba ayrılımi tir. Lider-üye etkile imi ortalamanın altına olanlar GRUP1 ve lider-üye etkile imi ortalamanın üzerinde olanlar GRUP2 olarak adlandırılımi tir. Bu ayırım liderlik tarzının güven üzerindeki katkısını gösterme a masında, gruplar arasındaki farkı ortaya koymak açısından yapılmı tir. Elde edilen sonuçlar toplu olarak a a ıda Tablo.4'de verilmektedir.

Tablo.4. Lider Üye Etkile imi (LMX) Gruplandırması

Ölçek	Ortalama	%
Lider Üye Etkile imi (LMX)	4,3553	100
GRUP 1: Lider Üye Etkile imi Ortalamasının Altında Olanlar		37,6
GRUP 2: Lider Üye Etkile imi Ortalamasının Üzerinde Olanlar		62,4

IV.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde çalı manın modeline uygun olarak regresyon analizi uygulaması yapılmı tir. Öncelikle liderlik ve güvenin alt boyutlarına inilmeden toplam de erleri üzerinde analizler yapılmı , daha sonra çalı mayı detaylandırmak üzere alt boyutlarla da analizler tekrarlanımı tir.

IV.5.1. Toplam De erler Üzerinden Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Yöneticiye duyulan güven üzerinde liderli in dönü ümcü ve etkile imci liderlik olarak iki tarzının katkısına bakıldı nda, sadece dönü ümcü liderli in anlamlı bir katkısının oldu u, etkile imci liderli in ise herhangi bir anlamlılı a sahip olmadı ı ortaya çıkmı tir. Elde edilen sonuçlar Tablo.5'te yer almaktadır.

Tablo.5. Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Güven Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Ba ımsız De i ken: Liderlik Tarzı	Ba ımlı De i ken: Yöneticiye Duyulan Güven	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
Dönü ümcü Liderlik	Yöneticiye Duyulan Güven	,768	878,342	,000	,877	29,637	,000

Tablo.5'ten elde edilen sonuçlar incelendi inde, modelin yüksek bir açıklayıcılı a sahip oldu u (Adj. R squ: ,768) ve bu model içerisinde dönü ümcü liderli in katkısının (Beta: ,877) yüksek oldu u görülmektedir. Dönü ümcü liderlik, bir anlamda izleyicileriyle yakından ilgilenen, izleyiciler üzerine odaklanan, güven olu umunda ön plana çıkan liderlik tarzı olmu tur.

Modelde artlı de i ken olarak yer alan lider-üye etkile imi, bir sonraki adımda regresyon analizine dahil edilerek hiyera ik regresyon anlizi yapılmı tir. Elde edilen sonuçlar a a ıda Tablo.6'da sunulmaktadır.

Tablo.6. Lider Üye Etkile imi ve Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Güven Arasındaki Hiyerar ik Regresyon Analizi Sonuçları

Ba ımsız De i ken: Liderlik Tarzı	Ba ımlı De i ken: Yöneticiye Duyulan Güven	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
Dönü ümcü Liderlik	Yöneticiye Duyulan Güven	,801	535,245	,000	,655	15,2	,000
Lider Üye Etkile imi					,288	6,72	,000

Tablo.6 incelendi inde, lider-üye etkile iminin, liderlik tarzı ile lidere duyulan güven arasındaki ili kide anlam kazandı ı görülmektedir. Bu anlamlılı ın sadece dönü ümcü liderlik tarzı ile ortaya çıktı ı dikkat çekmektedir. Ayrıca modelin açıklayıcılı ının yükseldi i (Adj. R squ: ,801) de anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlardan lider-üye etkile iminin dönü ümcü liderlik ve yöneticiye duyulan güven arasında artlı de i ken rolü oynadı ı söylenebilir.

Analizlerin ikinci a masında regresyon analizinin Grup1 ve Grup2 için nasıl anlam kazandı ına bakılımi tir. Bu amaçla Tablo.5'de sonuçları sunulan regresyon analizi, Grup1 ve Grup2 için ayrı ayrı tekrarlanımı tir. A a ıda Tablo.7'de elde edilen sonuçlar birarada sunulmaktadır.

Tablo.7. Lider Üye Etkile imi (LMX) Ayırımı çerisinde Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Güven Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Ba ımsız De i ken: Liderlik Tarzı	Ba ımlı De i ken: Yöneticiye Duyulan Güven	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
GRUP 1: Lider Üye Etkile imi Ortalamann Altında Olanlar için							
Dönü ümcü Liderlik	Yöneticiye Duyulan Güven	,485	156,463	,000	,699	12,509	,000
GRUP 2: Lider Üye Etkile imi Ortalamann Üzerinde Olanlar için							
Dönü ümcü Liderlik	Yöneticiye Duyulan Güven	,738	279,671	,000	,861	16,723	,000

Tablo.7 incelendi inde, Grup1 ve Grup2 için dönü ümcü liderli in yöneticiye duyulan güven üzerinde açıklayıcı katkısı oldu u ortaya çıkmı tır. Ancak modelin açıklayıcılı na ve model içerisindeki ba ımsız de i kenin katkısına bakıldı nda, Grup2 yani “lider-üye etkile imi ortalamının üzerinde olanlar” için de erlerin daha yüksek oldu u dikkat çekmektedir.

Aslında örneklem grubu içerisinde lider-üye etkile imin oldukça yüksek düzeyde oldu u ortaya çıkmı tı (Tablo.4). Bu anlamda her iki düzey için de anlamlı sonuçların çıkmı olması a ırtıcı olmamaktadır. Bununla birlikte lider-üye etkile imin ortalamının üzerinde oldu u Grup2 için de erlerin yüksek çıkması, dönü ümcü liderli in yöneticiye duyulan güven üzerinde lider-üye etkile imi arttıkça daha da anlam kazandı nı göstermektedir.

IV.5.2.Alt Boyutlar Üzerinden Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizlerinin bir sonraki bölümünde, toplam de erler üzerinden yapılan analiz sonuçlarının (Tablo.5 ve Tablo.6) detaylandırılmasına yönelik çalı malar yapılmı tır. Bu amaçla dönü ümcü liderli in alt boyutları ile yöneticiye duyulan güven faktörleri arasında regresyon analizi uygulanmı tır. Elde edilen sonuçlar Tablo.8’de sunulmaktadır.

Tablo.8. Liderlik Tarzı Boyutları ile Yöneticiye Güven Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Ba ımsız De i ken: Liderlik Tarzı Faktörleri	Ba ımlı De i ken: Yöneticiye Duyulan Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
dealle tirilmi Etki-Atfedilen	Olumlu Bir Çalı ma Ortamı Yaratan	,740	754,625	,000	,861	27,470	,000
dealle tirilmi Etki-Atfedilen	Yetkin ve Erdemli	,685	576,560	,000	,828	24,012	,000
dealle tirilmi Etki-Davranı	Özgüven Sahibi	,488	253,992	,000	,700	15,937	,000

Tablo.8 incelendi inde, güven faktörlerinden “olumlu bir çalı ma ortamı yaratan” ve “yetkin ve erdemli” üzerinde dönü ümcü liderlik tarzı boyutlarından “idealle tirilmi etki-atfedilen” boyutunun açıklayıcı katkısı bulundu u, ayrıca güven faktörlerinden “özgüven sahibi olma” üzerinde dönü ümcü liderlik tarzı boyutlarından “idealle tirilmi etki-davranı ” boyutunun açıklayıcı katkısı bulundu u ortaya çıkmı tır.

Elde edilen bu sonuçlar, yöneticiye duyulan güven faktörlerinin tümü üzerinde bazı dönü ümcü liderlik tarzı boyutlarının açıklayıcı katkısını ve bu katkının (Beta de erlerine bakıldı nda) yüksek oldu unu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, modellerin açıklayıcılık düzeylerinin “idealle tirilmi etki-atfedilen” ile “olumlu bir çalı ma ortamı yaratan” boyutları arasında ortaya çıktı ı görülmektedir.

Yapılan analizler, artlı de i ken rolünü ortaya koymaya yönelik, lider-üye etkile imi de dahil edilerek, hiyerar ik regresyon olarak yinelenmi tir. Elde edilen sonuçlar a a ıda Tablo.9’da sunulmaktadır.

Tablo .9. Lider Üye Etkile imi ve Liderlik Tarzı Boyutları ile Yöneticiye Güven Faktörleri Arasındaki Hiyerar ik Regresyon Analizi Sonuçları

Ba ımsız De i ken: Liderlik Tarzı Faktörleri	Ba ımlı De i ken: Yöneticiye Duyulan Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
dealle tirilmi Etki-Atfedilen	Olumlu Bir Çalı ma Ortamı Yaratan	,778	461,394	,000	,623	13,552	,000
Lider Üye Etkile imi					,306	6,658	,000
dealle tirilmi Etki-Atfedilen	Yetkin ve Erdemli	,699	304,803	,000	,690	12,868	,000
					,178	3,326	,001
dealle tirilmi Etki-Davranı	Özgüven Sahibi	,551	161,372	,000	,439	7,288	,000
Lider Üye Etkile imi					,359	5,961	,000

Elde edilen sonuçlar, lider-üye etkile iminin Tablo.8’de sunulan sonuçlardaki de erleri farklıla tırdı ı, modellerin açıklayıcılı nı yükseltti ini göstermektedir. En fazla artı n güven faktörlerinden “özgüven sahibi” ile dönü ümcü liderlik tarzı boyutlarından “idealle tirilmi etki-davranı ” boyutu arasındaki regresyon analizinde ortaya çıktı ı anlaşı lmaktadır.

Bu sonuçlar Tablo.6’da elde edilen sonuca paralellik gösterip, lider-üye etkile iminin, güven faktörleri ile liderlik faktörleri arasındaki ili kilerde artlı de i ken rolü oynadı nı ortaya koymaktadır.

Analizlerin bir sonraki a masında dönü ümcü liderli in alt boyutları ile yöneticiye duyulan güven

faktörleri arasındaki analizler Grup1 ve Grup2 için ayrı ayrı yinelenmiştir.

Tablo.10. Lider Üye Etkile İmi (LMX) Ayırımı çerisinde Liderlik Tarzı Boyutlarıyla İle Yöneticiye Güven Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken: Liderlik Tarzı	Bağımlı Değişken:	Adjusted R square	F	F anl.	Beta	t	Anl. t
GRUP 1: Lider Üye Etkile İmi Ortalamannın Altında Olanlar için							
idealle tirilmi Etki-Atfedilen	Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratan	,361	94,203	,000	,604	9,706	,000
idealle tirilmi Etki-Atfedilen	Yetkin ve Erdemli	,357	92,588	,000	,601	9,622	,000
idealle tirilmi Etki-Davranı	Özgüven Sahibi	,161	31,386	,000	,401	5,602	,000
GRUP 2: Lider Üye Etkile İmi Ortalamannın Üzerinde Olanlar için							
idealle tirilmi Etki-Atfedilen	Olumlu Bir Çalışma Ortamı Yaratan	,709	242,684	,000	,844	15,578	,000
idealle tirilmi Etki-Atfedilen	Yetkin ve Erdemli	,608	211,158	,000	,826	14,531	,000
idealle tirilmi Etki-Davranı	Özgüven Sahibi	,450	80,188	,000	,671	8,955	,000

Tablo.10 incelendiğinde, Tablo.9’da elde edilen sonuçlara paralel sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Her iki grup için de güven faktörlerinden “olumlu bir çalışma ortamı yaratan” ve “yetkin ve erdemli” üzerinde dönümcü liderlik tarzı boyutlarından “idealle tirilmi etki-atfedilen” boyutunun açıklayıcı katkısı bulunduğuna, ayrıca güven faktörlerinden “özgüven sahibi” olma üzerinde, dönümcü liderlik tarzı boyutlarından “idealle tirilmi etki-davranı” boyutunun açıklayıcı katkısı bulunduğuna ortaya çıkmıştır.

Ancak modelin açıklayıcılığına ve model içerisindeki bağımsız değişkenin katkısına bakıldığında, Grup2 yani “lider-üye etkileşimi ortalamannın üzerinde olanlar” için de erlerin daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum Tablo.6’da elde edilen duruma benzemektedir. Bir başka deyişle Grup2 için yapılan analizlerde modelin açıklayıcılığının ve model içerisindeki bağımsız değişken katkısının Grup1 için yapılan analizlerden daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

V. SONUÇ

Bu çalışmada, yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki lider-üye etkileşiminin rolü araştırılmıştır.

Toplam değişkenler üzerinden yapılan regresyon analiziyle, yöneticiye güven üzerinde dönümcü liderliğin katkısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Liderin davranış tarzı, güveni belirlemede temel faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, literatürdeki çalışmalarla da desteklenmektedir. Bass, organizasyonun etkinliği ve dönümcü liderlik faktörleri arasında yüksek korelasyon bulunduğunu belirtmektedir [3]. Jung ve Avolio, dönümcü liderliğin, astların güveni üzerinde pozitif ve önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır [26]. Katrinli v.d., liderleriyle güvene dayalı ilişkilerin, organizasyonel sonuçlar üzerinde etkili olduklarını ifade etmektedir [30].

Yapılan analizde, dönümcü liderliğin yöneticiye güven üzerindeki katkısı, lider-üye etkileşiminin ortalamannın üzerinde olduğu Grup2 için daha yüksek bulunmuştur. Ast ve üst arasındaki iyi bir ilişkinin, karşılıklı güven seviyesini yükseltebileceği ifade edilmektedir. İyi bir etkileşim ilişkisinin varlığında astlar, lidere daha fazla güven duymaktadır [31]. Güven, lider ve astları arasındaki etkileşim doğrusunda geliştirilmektedir. Lider-üye etkileşiminin yüksek olması durumunda da karşılıklı güven seviyesi artmaktadır [25]. Bu sonuç da, yapılan çalışmalarla tutarlıdır. Deluga’ya göre, liderin davranış güveni belirlemede çok önemli bir faktördür ve lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu örgütlerde astlar liderlerine çok güvenmektedir [25]. Asgari ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada, dönümcü liderlik ve güven arasında pozitif ve doğrudan bir ilişki olduğu göstermektedir. Dönümcü liderin, astlarıyla samimi bir güven ilişkisi kurduğu ifade edilen çalışmada, dönümcü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin, etkileşimli liderlere oranla, daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. [9]. Brower ve diğerlerine göre, iyi bir lider-üye etkileşim ilişkisi güveni arttırmaktadır [4]. Lider-üye etkileşimi ile ilgili araştırmalar, lider ve astları arasındaki yüksek nitelikli etkileşim ilişkisinin güven kavramı ile açıklanabileceğini göstermektedir [32]. Ulaşılan sonuçlar, lider-üye etkileşiminin, etkili değişken olarak liderlikle güven arasındaki ilişkiyi kuvvetlendiren bir etkisinin olduğu göstermektedir.

Yapılan çalışmada sonucunda, dönümcü liderlik tarzının etkileşimli liderlere göre daha etkin olduğu belirlenmiştir. Lidere olan güven düzeyi de, dönümcü liderlik tarzında daha yüksektir. Dönümcü liderler izleyicilerinin güvenini kazanarak örgütün etkinliğini artırır. Lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda da güven artmaktadır. Çalışmada, örgütsel sonuçların iyileştirilmesi için lider ve izleyicileri

arasındaki ili kinin önemi belirlenmi tir. Bu sonuçlar da, hem yönetim, hem de çalı anların motive edilmesinde kullanılabilir insan kaynakları uygulamalarında liderin önemini belirtmektedir.

Ortaya konulan bu sonuç çerçevesinde, daha büyük bir örnek kütle üzerinde ara tırma yapılması halinde ili kiyi güçlendiren sonuçlara ula ılabilece i dü ünülebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Lo, M.C.; Ramayah, T.; Run, E.C. & Ling, V.M. (2009). "New Leadership", Leader-Member Exchange and Commitment to Change: The Case of Higher Education in Malaysia. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 41, May, 574-580.
- [2] Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- [3] Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- [4] Brower, H.H.; Schoorman, F.D. & Tan, H.H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- [5] Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon. 6.Bası, stanbul: Beta Yayınları.
- [6] Daft, R. (2000). Management. Fifth Ed. Orlando, FL: The Dryden Press.
- [7] Bass, B. M.; Jung, D. I.; Avolio, B. J. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- [8] Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- [9] Asgari, A.; Silong, A.D.; Ahmad, A. & Samah, B.A. (2008). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- [10] Nguni, S.; Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- [11] Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(2), 19-31.
- [12] Barling, J.; Weber, T. & Kelloway, E.K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832.
- [13] Mayer, R.C.; Davis, J.H. & Schoorman F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- [14] Rousseau, D.M.; Sitkin, S.B.; Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- [15] Hosmer, L.T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- [16] Börü, D.; slamo lu, G. & Birsal, M. (2007). Güven: Bir Anket Geli tirme Çalı ması. Öneri, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(27), 49-59.
- [17] Mishra J. & Morrissey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-463.
- [18] slamo lu, G.; Birsal, M. & Börü, D. (2007). Kurum çinde Güven. Yöneticiye, Arkada larına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Ara tırması ve Sonuçlar). stanbul: nkılâp Yayınları.
- [19] Yılmaz, A. & Giderler, C. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranı ı Üzerine Kuramsal Bir nceleme. *Ekev Akademi Dergisi*, (30), 263-278.
- [20] Bauer, T.N. & Green, S.G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- [21] Ilies, R.; Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- [22] Culbertson, S.S.; Huffman, A.H. & Anderson, R.A. (2010). Leader-Member Exchange and Work-Family Interactions: The Mediating Role of Self Reported Challenge-and Hindrance-Related Stress. *The Journal of Psychology*, 144(1), 15-36.
- [23] Landry, G. & Vandenberghe, C. (2009). Role of Commitment to the Supervisor, Leader-Member Exchange, and Supervisor-Based Self-Esteem in Employee-Supervisor Conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 5-27.
- [24] Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.

- [25] Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- [26] Jung, D.I. & Avolio, B.J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- [27] Börü, D. & Güne er, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanların Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkiadaki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi BF Dergisi*, 23(1), 135-156.
- [28] Börü, D. & Güne er, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü. Öneri, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(25), 43-58.
- [29] Yurtkoru, S.E. (2001). The Role of Leadership in the Organizational Change Process. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- [30] Katrinli, A.; Atabay, G.; Gunay, G. & Guneri, G. (2008). Leader-Member Exchange, Organizational Identification and The Mediating Role of Job Involvement for Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64(4), 354-362.
- [31] Chen, C.H.V.; Wang, S.J.; Chang, W.C.C. & Hu, C.S. (2008). The Effect of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-327.
- [32] Whitener, E.M.; Brodt, S.E.; Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.



Sema YOLAÇ

(syolac@istanbul.edu.tr)

She has a Ph.D. of Economics at Istanbul University Social Sciences Institute. She is an Assistant Professor Doctor in Istanbul University. Her main research areas are satisfaction, leadership, organizational justice.