

# LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN (LMX) YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN DÜZEYİNE ETKİSİ

Şebnem ASLAN\*

Musa ÖZATA\*\*

## Özet

Araştırma, lider-üye etkileşiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla Karaman İlindeki KOBİ'lerde, farklı hiyerarşik düzeyde çalışan 136 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; lider-üye etkileşimini olumlu değerlendirenlerin, örgütsel güven düzeyleri yüksek bulunmuştur. Aynı zamanda kendi performanslarını olumlu değerlendirdikleri ve kendilerini yöneticilerine yakın hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler;** Lider-Üye Etkileşim Teorisi, Örgütsel Güven

## Abstract

The study has been done in order to evaluate the effect of leader-member exchange on organizational trust with 136 participants working in different hierarchical level of SMEs in Karaman province. At the end of the study, one who positively evaluate the leader-member exchange is found to have high organizational trust. At the same time, it is concluded that they evaluate their own performance positively and they feel close to their managers.

**Keywords;** Leader-Member Exchange, Organizational Trust.

## Giriş

Günümüzde üst yönetimin belirlediği görev ve faaliyetlerin astlarla birlikte etkin yerine getirebilmesi yolunda hâkim olan görüş, yöneticinin bir lider olması gerektiği yaklaşımıdır.

Esasen liderlikle yöneticilik arasındaki farklılık pek çok çalışmada ifade edildiği gibi, liderliğin belirli bir mevkide olmayı gerektirmeyen, insanları etkileme gücüne dayalı; yöneticiliğin ise bir makama bağlı bir güç olmasıdır.

---

\* Yrd.Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi, SBMYO, Konya. [sebnemas@gmail.com](mailto:sebnemas@gmail.com)

\*\* Yrd.Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu, Konya, [musaozata@gmail.com](mailto:musaozata@gmail.com)

Dolayısıyla insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanımını sağlayan liderlik, yönetim fonksiyonlarından etkileme (influence) ile ilgilidir.

Bunun yanında, yöneticiliğin, liderlikten daha geniş bir anlama sahip olduğu düşünülebilir. Öyle ki liderlik, davranışsal yönü ağır basan, yöneticilik ise davranışsal olan ve olmayan tüm unsurları içeren bir yapıya sahip görünmektedir (Arıkan, 2003: 2).

Diğer bir ifadeyle geleneksel olarak, yönetici, çalışanlarını kontrol etme, müşterilerinin beklentileri yönünde çalıştırma ve böylece verimlilik ve etkinliğe odaklı çalışan bireydir. Liderlikten farklı olarak yöneticilik, planlama, örgütlenme, kadro oluşturma, kontrol etme ve değerlendirmeyi içine alan, ondan çok daha geniş bir kavramdır. Kısacası yönetici, işi planlayan, planı uygulamaya koyan ve performansı değerlendiren bireydir (Antonioni, 2000: 28). Yönetici, liderlik rolünü de bu süreç esnasında kullanabilmeli, otoriteye bağlı yöneticilik gücüne ilaveten, kendine has özellikleriyle de çalışanlarını etkileyebilmelidir. Yöneticinin bu etkilemeyi nasıl yapabileceği ise geçmişten beri cevabı aranan bir konudur.

Bu sebeple geçmişten günümüze liderlikle ilgili pek çok kuram ileri sürülmüştür. Liderin sahip olduğu özelliklerle başlayan bu süreç, davranışsal, durumsal, modern yaklaşımlar, neo-karizmatik kuramlar ve alternatif liderlik teorileriyle devam etmiştir.

Liderliğe ilişkin bu süreç, Kılınç'a göre (1995: 151–152), 1980'li yıllardan beri liderlik yaklaşımlarında iki önemli meyille devam etmiştir. Bunlardan birincisi; "liderlikte özellikler" yaklaşımının durumsallık perspektifinden tekrar canlandırılması, ikinci yaklaşım ise, liderliği bağımsız değişken olarak görme yerine, bağımlı değişken olarak görme eğilimi; yani liderlerin davranışlarının nedenlerini araştırmaya yönelik yaklaşımdır. Bu yaklaşım ise uyum modeli (liderin çevresel sisteme uyumunu konu alan) ve tepki modeli (liderin davranışının astlarıyla etkileşimlerinin bir fonksiyonu gören) olarak iki alt ayrımında incelenmiştir.

Lider-Üye Değişim Teorisi'nin (LMX) önemi, liderliğe ilişki odaklı bir yaklaşım sunmasından ileri gelmektedir. Yani lider-üye değişim yaklaşımı, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiyi bir arada değerlendirmektedir. Günümüzde demokratikleşme sürecinin artışı, çalışanları yönetmekten öte onlarla etkin iletişim kurmayı, birlikte çalışabilmeyi gerektirmektedir. Bu yöneliş, yönetim kuramlarına da yansımakta; geçmiş yıllarda ortaya atılmış bu kurama dayalı olarak hem liderin hem de izleyenin karşılıklı etkileşim sürecinin olduğu yaklaşım bugün de geçerliliğini korumaktadır.

Bu bağlamda, çalışmamızda Kılınç'ın da (1995) ifade ettiği gibi liderin davranışlarının nedenini, tepki modelinde gören *Dikey İkili Bağlantı Modeli* ve daha ileride kullanım şekliyle *Lider-Üye Etkileşim Teorisi* incelenmekte ve güven düzeyiyle ilişkisi araştırılmaktadır.

Güven konusu, bir örgütsel ortam içinde bireyler, gruplar ve lider ilişkileri olmak üzere çok geniş boyutta varolan bir yapıdır, birden bire oluşturulamayan, belirli zaman sürecinde geliştirilebilen bir unsurdur. Bu oluşumda ise en büyük katkı, davranışlarıyla model olma sebebiyle lidere düşmektedir. Araştırmamızda bundan dolayı, üyelerce algılanan örgütsel güven ortamı ile lider-üye etkileşim düzeyi arasındaki ilişki araştırılmıştır.

### 1. Lider-Üye Değişim Teorisi (LMX Teorisi)

Lider üye etkileşim teorisi, liderlik süreci ve sürecin sonuçları arasındaki ilişkiyi inceleyen en dikkat çekici teorilerden biri olarak gözükmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007: 288). LMX modeli, öncelikli olarak tanımlayıcı bir modeldir, öngörücü bir model değildir. Yani lider üye ilişkisinin değişim kalitesini ve liderin etkinliğini açıklamaya çalışmaz. Bunun yerine LMX modeli, lider-izleyici ilişkilerini çok daha iyi tanımlamak için lider-üye değişim düzeyinin öncesini ve sonrasını tanımlar (Philips ve Bedeian, 1994: 990–991).

LMX'e temel olan, liderliğe *ikili perspektif (dyadic)*, kişilerarası ilişkilerle daha fazla önem veren bir yaklaşımdır. LMX Teorisi, ikili ilişkilerle ilgilidir ve bu ilişkilerinde liderler, astlar arasındaki farklılıkları dikkate almaktadır (Brower, Schoorman ve Tan, 2000). İkili yaklaşımlardan bir diğeri ise "Bireyselleştirilmiş liderlik" teorisidir. *Bireyselleştirilmiş Liderlik "Individualized leadership"*, "Değişim teorisinden" kaynağını alan bir diğer teori olup daha çok bireye odaklı bir yaklaşımdır (Dansereau, 2002).

LMX yaklaşımı, Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımın orijinali, Dansereau, Cashman ve Graen tarafından 1973 yılında geliştirilmiş olan *Dikey İkili Bağlantı Modeli "Vertical Dyad Linkage (VDL)"*dir. Ancak daha sonra LMX teorisi adı verilmiştir (Dinesh ve Liden, 1986: 618). VDL teorisi'nin, Graen ve ark.'nın (örneğin; Dansereau, Graen ve Haga) tarafından yayınlanmasından beri, bu yaklaşım LMX olarak bilinen astlarla üstlerin çalışma ilişkilerini anlamaya yönelik ikili yaklaşım olarak ele alınmıştır (Bauer ve Green, 1996: 1538).

Esasen ilişki odaklı yaklaşımın başlangıcını, Graen ve ark.'ının, **Ortalama Liderlik Tarzı “Average Leadership Style (ALS)” yaklaşımı** oluşturur. Bu yaklaşım; tüm astlara tek bir tarzda davranan lider davranışını varsayar ve Onlara göre; ALS teorisinden ziyade literatürde LMX teorisi daha fazla kabul görmüştür (Dinesh ve Liden, 1986: 622).

LMX teorisi, **Rol Teorisi (Role Theory)** ve **Sosyal Değişim Teorisinden** kaynaklanır (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Araştırmacılar, örgütlerdeki **değişim sürecinin (Exchange process)** rolüne önem vermeyi artırmışlardır. Araştırmaların çoğundaki ele alınan kavram, **Sosyal Değişim Teorisi “Social Exchange Theory”** dir. Bu teori; Blau tarafından 1964 yılında tanımlanmıştır. Bu tanıma göre; “sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir. Bir birey, diğerinden iyilik gördüğünde; tam olarak ne zaman olacağını ve ne şekilde olacağını bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde olur” (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 82).

LMX'in Graen ve Scandura tarafından 1987 yılında önerilen, **Rol-Yapma Modeli “Role-Making Model”**, **sosyal değişimi** ve **atf teorilerini** kapsamaktadır. Rol yapma, yönetici ve astları arasındaki ilişkinin biçimini ve kalitesini geliştirir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000: 229).

LMX'in teorik çatısı, **Rol Teorisi'**nden yararlanılarak kurulmuştur. Bu yaklaşıma göre; liderler, astlarını çeşitli iş deneyimleri açısından sınırlar. Astların iş talepleriyle uyumlu olma dereceleri ve liyakatlerini kanıtlamaları, LMX ilişkilerinin türünün doğruluğunu belirler. LMX'in türü, bilgi, iş değişimi ve otonomi gibi liderin işle ilgili kaynaklarıyla karşılık vermesine yol açar. Lider tarafından kaynakların hazırlanması, astların iş davranışlarında bir değiş tokuşun (exchange) karşılığıdır. Graen ve arkadaşlarına göre bu değişim, işle ilgili maddi konularla ilgilidir (Liden ve Maslyn, 1998: 44).

**Sosyal etkileşim** zemininde olan LMX teorisi, bir lider ve bir izleyici arasındaki bir ilişkinin gelişimini tanımlar (Breland ve ark., 2007: 3). LMX, liderler ve astların iş davranışlarına dayalı tek boyutludur. Bununla birlikte LMX araştırmaları için teorik zemin hazırlayan **rol teorisi**, rollerin çok boyutluluğunu vurgular. Örneğin bazı astlar, işlerine odaklıdır, sosyal etkileşime önem vermezler, bazıları işe önem vermezler sosyal etkileşime önem verirler. Diğer bazıları da her iki boyutta ya zayıf ya da güçlü olurlar. Liderlerin rolleri de denetim, kaynak dağıtıcısı ve irtibat hizmeti gibi faaliyetleri içeren çok boyutlu faktörlerden oluşur (Liden ve Maslyn, 1998: 44).

LMX Teorisi, organizasyonlardaki resmi ilişkilerin arka planında, çalışanlar ve yöneticiler arasında kişiler arası ilişkilerin oluştuğunu savunur. LMX ilişkileri bu iki grup arasında maddi kaynakların değişimi, bilgi, destek değişimi, gibi unsurların olduğunu dile getirir (Wayne, Shore ve Liden, 1997).

Lider-Üye Değişim Teorisi (Leader-Member Exchange); liderin tüm astlarına aynı tarz liderlik davranışı gösterdiğine ilişkin geleneksel yaklaşımın tersine, liderin her astına farklı liderlik tarzını geliştirdiğini varsayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre lider, astlarını “*grup içi*” ve “*grup dışı*” olarak sınıflandırmaktadır. Düşük LMX “grup dışı” ilişkiler, kurallara dayalı iken; yüksek LMX “grup içi” ilişkiler, karşılıklı güven, saygı, sevgi, karşılıklı etkiye dayalı olmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Yüksek kalitede ilişki kurduğu astları, grup içi (group-in) düşük kalitede ilişki kurduğu astları grup dışı (out-group) olarak bilinir. Grup içi ilişkiler, güven ve saygı temelinde ve astlara lideri tarafından daha fazla dikkat, destek ve kaynak dağıtımı söz konusu iken; grup dışındaki üye böyle bir güvene sahip olmaz ve örgütsel resmi kontrol sistemine bağlı çalıştırılır (Breland ve ark., 2007: 3). İkili ilişkilerdeki yatırımlarla, ilişkiler gelişir. Örneğin, lider üyelere karşı daha yetki verme ve hoşgörü göstermeyi artırırken; üyeler de iş hedeflerine güçlü bağlılık duyma veya yüksek düzeyde çaba ve performans gösterebilir (Bauer ve Green, 1996: 1538). Grup dışı astlar, çok daha rutin performans gösterirler ve üstleriyle resmi ilişki değiş tokuşuna (mübadelesine) girerler (Liden ve Graen, 1980: 452). Lider, grup dışındaki astına, resmi otoriteye, kurallara ve politikalara dayalı performansını değerlendirecek daha düşük destek, güven ve ödüllendirme söz konusu olacaktır (Dinesh ve Liden, 1986: 621). Buna karşın, lider kendisine yakın olarak gördüğü personeli, benzer niteliklere sahip personele oranla daha olumlu değerlendirme, daha fazla güvenme ve daha fazla zaman ayırma eğilimi içine girer (Wayne, Shore ve Liden, 1997).

Dinesh ve Liden (1986: 621), başlangıçta üyenin kişisel özelliklerinin lider ve üye arasındaki ilişkiyi etkilediği; daha sonraki etkileşimde ise liderin çalışana çeşitli yetki verdiğini ve bilgi paylaştığını, eğer başarılı olursa üyeye daha fazla güven duyularak daha fazla yetki verildiğini ifade etmiştir.

Dinesh ve Liden (1986), lider ve çalışan karakterlerinin lider ve çalışan arasındaki ilişkilerin oluşumunda etkili olduğunu belirtmektedirler. Karakteristiklerinin benzer olması lider ve çalışan arasında etkileşimi ve birbirine olan çekim gücünü artıracak ve bu bağlamda oluşan güven, çalışanın ilişkisinin devamını sağlayacaktır. İlişkilerin ilk başlangıcında iki taraf da birbirleri hakkında sınırlı bilgiye sahip olduğundan bu özellik göze çarparak ve

sonraki ilişkiler için bir basamak oluşturacaktır. Zaman geçtikçe lider, yeni çalışanı basmakalıp yöntem ve eğilimlerle test etmeye ve değerlendirmeye başlayabilecektir.

Dansereau, Graen ve Haga, grup içi ve grup dışı ayrımın liderin teşhis ve algılama yeteneğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ve çalışanın cazibesi ve rol beklentisinin bu ayrımı desteklediğini ifade etmiştir (Akt; Arslantaş, 2007: 162). Dansereau, Graen ve Haga'nın 1975 yılındaki araştırmasında, lider ile grup içi ilişkililik içinde olan asta "bağlı grup üyesi" (cardre), buna karşılık ilişkililiğini yalnızca biçimsel görev tanımları çerçevesinde tutan asta ise "kiralık el" (hired hand) adını vererek; modelin bu karşılıklı ilişki mübadelesi yönünü açıkça vurgulamıştır (Akt; Kılınç, 1995: 156).

LMX teorisine göre; liderlerin beklentileri, astların algılarını değiştirir. Astlardan yüksek düzey beklenti içinde olan liderler, astlarından düşük düzeyde beklentisi olan liderlere göre, çalışanlarının kötü davranışlarını değerlendirme yerine, iç dünyasındaki güzellikleri ön plana çıkarmak için daha istekli olabilirler. Liderin beklentileri, üyelere karşı olan tavırlarını da değiştirir. Liderin çalışandan yüksek beklenti içinde olması durumunda, görev, geribildirim ve eğitim açısından daha yüksek nitelikte geleceği olan alanlara çalışanlar kaydırılabilir. Tam tersi durumda ise çalışan, rutin görevlere kaydırılabilir, daha önemsiz görevlere atanabilir veya daha az eğitim fırsatları yakalayabilir. Aynı şekilde lider, çalışandan yüksek beklenti içerisinde ise çalışana daha fazla zaman, dikkat, geribildirim sunar ve daha fazla cesaret verir (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 89).

Hem izleyici hem de lider tarafında, zaman ve kaynağın sınırlı olması nedeniyle 10 asta sahip olan bir yöneticinin, 10 farklı LMX ilişkisi sergilemesi beklenir. Bu ilişkilerden bazıları saygı ve güven içerisinde ve yüksek kalite olarak değerlendirilir. Bazıları ise resmi kurumsal boyutta ve düşük kalitede gerçekleşebilir. Yüksek kalitede LMX inşa etmenin anahtarı, personel ile yönetici arasında örgütteki formal ilişkilerin ötesinde yüksek güvene dayanan bir ilişkiler ağı geliştirilmesidir (Bauer ve Green, 1996: 1539).

LMX teorisindeki grup içi ve grup dışı kavramın yerine ilişki kalitesi ifadesi kullanılmaya başlanmıştır. Bu gelişim, her ilişkinin tek olması temel felsefesiyle de tutarlı bir yaklaşımdır (Brower, Schoorman ve Tan, 2000: 229).

LMX ilişkilerinin yüksek kaliteli olması önemlidir. LMX, iş davranışları ve performans değerlendirme ile yüksek oranda pozitif ilişkili bulunmuştur. Bir astın liderini beğenisi, astın LMX kalitesi ile ilgili beklentisine bağ-

lıdır. Aynı biçimde liderin astları ile ilgili beklentileri, LMX kalitesiyle bağlantılıdır (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 88).

Yazında lider-üye etkileşimini değerlendirmeye yönelik pek çok ölçek geliştirilmiş ve çeşitli boyutlar altında değerlendirilmiştir. Örneğin katkı, sadakat ve etki (Dienesch ve Liden, 1986: 625) veya bir diğer yaklaşımda; sadakat, saygı ve güven (Graen ve Uhl-Bien, 1995) boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçeklerden bir diğeri de araştırmamızda yer verdiğimiz Liden ve Maslyn (1998) ölçeğidir. Bu ölçeğin dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanmıştır (Liden ve Maslyn, 1998: 50):

**Etki;** iş veya profesyonel değerlerden ziyade karşılıklı kişilerarası çekiciliğine dayalı bireylerin karşılıklı ikili ilişki etkileşimleridir.

**Sadakat;** bireyler için durumdan duruma değişiklik gösteren bir vefakârlığı içerir.

**Katkı;** her üyenin gizli veya açık ikili ilişkilerinde karşılıklı ortaya koydukları iş odaklı faaliyetleri algılamalarıdır.

**Profesyonel Saygı;** ikili ilişkideki her üyenin, örgütün içinde ya da dışında kurduğu işiyle ilgili itibarının derecesinin algılanmasıdır. Bu algılama bireyin geçmişine dayalıdır, birlikte çalıştığı ve karşılaştığı diğer bireyler yoluyla oluşabilir.

LMX **çeşitli araştırmalarla** örgütsel sonuçlarla ilişkileri ortaya konmuştur. Çeşitli çalışmalarla LMX'in çalışanların ekstra rol, performans artışı, memnuniyet ve personel devri ve kariyer başarısı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyulmuştur (Breland ve ark., 2007: 3). Örneğin, Liden ve Graen'in (1980) yaptığı araştırma sonucuna göre; üstleriyle yüksek kaliteli ilişkiye sahip astların, daha düşük kalitede ilişkiye sahip astlara nazaran, daha yüksek sorumluluk, birimlerine daha yüksek katkı ve daha yüksek performans gösterdikleri saptanmıştır. Diğer çalışmalardan örnekler verecek olursak; toplulukçu kültür olan Taiwan'da 215 askeri lider ve 430 astıyla yapılan araştırma sonucuna göre; lider üye etkileşimi, liderin yardımsever ve otoriter davranışıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir (Liang, Ling ve Hsieh, 2007). LMX ile işgücü devri arasında ters yönlü (Vecchio, 1985), ekip etkinliğiyle pozitif ve ekip çatışmasıyla negatif (Boies ve Howell, 2006) ilişkili bulunmuştur. Öyle ki yapılan bir diğer araştırmada lider üye ilişkilerinin kalitesinin ve bir astın, bir üstle geçirdiği zaman miktarının astın performansı ile karşılıklı ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur (Duarte, Goodson ve Klich, 1994). LMX'in, ücret

artışı ve kariyer ilerleyişiyle ilişkisi ortaya konmuştur (Scandura ve Schriesheim, 1994). Türkiye’de öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, LMX’in çalışanlar arasındaki etkilerinden birinin, kariyer başarısı olduğu bulunmuştur (Erdoğan ve ark., 2004). Diğer bulgular ise çalışanlar arasındaki yüksek kaliteli LMX’in çalışanların kendi işlerini tasarlaması, iş ortamını düzenlemesi, kendi kendini kontrol ve işlerini kişisel olarak anlamlı bulma noktalarında özgürlük sağlayabildiğini ortaya koymuştur (Breland ve ark., 2007). Araştırmalar LMX’in personel devri, personel memnuniyeti, terfi, personel performans düzeyi ve personelin ekstra rol performansı gibi organizasyonel sonuçlar ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Dienesch ve Liden, 1986). Lider üye değişimi ilişkisinin kalitesinin algılanması ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde olumlu ilişki bulunmuştur (Gürpınar ve Yahyagil, 2007).

Genellikle *LMX* ile karşılıklı *güven* arasında ilişki olduğu kabul edilir. Öyle ki lider ve izleyici arasında eğer bir yüksek kalitede ikili ilişki geliştirilirse, duygusal bağlamda güven ilişkisinin kurulması sağlanır (Bauer ve Green, 1996). Bir diğer deyişle çalışanın yöneticisinden şüphe duymaması, ona güvenmesi, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesine bağlı olarak değişmektedir (Arslantaş, 2007: 161). Öyle ki Brower, Schoorman ve Tan’a göre (2000), yüksek bir LMX ilişkisi, izleyici ve lider arasındaki karşılıklı güven ve bağlılık temeline dayalıdır (s.229). Burke ve ark. (2007) pek çok çalışmayı da örnek göstererek örgütsel ortamdaki güven kavramının, ilişkileri geliştiren en önemli etken olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan bir diğer araştırmada, lider-üye etkileşiminin etki, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının yöneticiye duyulan güven düzeyiyle ilişkili olduğu bulunmuştur (Arslantaş, 2007). Bu sebeple araştırmamızla, lider-üye etkileşim modelinin yöneticiye duyulan örgütsel güven düzeyine etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarma hedeflenmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ve örgütsel güvenin, çalışanın kendi performansını değerlendirmesiyle ve çalışanın yöneticiye kendini yakın hissetme derecesiyle ilişkileri araştırılmaktadır.

## 2. Örgütsel Güven

Güven kavramı, organizasyon literatüründe üzerinde en sık tartışılan konular arasında yer almaktadır (Burke ve ark., 2007: 607). Tartışmaları cesaretlendiren en önemli faktör ise Fukayama (1995) ve Putnam (2000) gibi çok sayıda önemli yazarın bu konu üzerinde görüş beyan etmeleri ve konu-



nun modern toplumlar için önemli bir konu olarak algılanmasıdır (Tullberg, 2007).

Güven kavramı, kültürel, dini, toplumsal ve ekonomik boyutları içinde barındıran bir kavramdır. Örneğin, ilahi dinlerde güvenilir olmak, üstün bir meziyet olarak görülmüş ve insanların güvenilir olması teşvik edilmiştir. Dinlerde güven konusu Tanrı'ya inanmak ve güvenmekle başlamaktadır. Tanrı'nın cezalandırıcı gücüne olan inanç, insanları güvenilir olmaya zorlamakta ve inançlı bir kimse dinin, bu emredici ilkesine uymaya çalışmaktadır.

Kavramın ekonomik boyutuna bakıldığında ise Arrow (1973) ekonomik hayatın gelişmesinin etik ilkelere sonuna kadar bağlı olmayı gerektirdiğini, Knack and Keefer (1997) ise güven unsurunun ekonomik büyüme üzerinde önemli oranda etkisi olduğunu belirtmektedir (Tullberg, 2007).

Güven olgusu; psikoloji, sosyoloji, ekonomi, etik ve yönetim bilimi gibi çok sayıda bilim tarafından incelenmekte ve bu alanlardaki araştırmacılar, güven kavramını tanımlarken ortak bir noktada buluşmamaktadır. Çünkü her bilim dalı, kavramı açıklarken kendi bakış açısını ön plana çıkarmaktadır (Hosmer 1995; Mayer et al. 1995; Whitner, 1997). Literatürde kavramın çok sayıda yönetim bilimci tarafından açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Örneğin Mayer, Davis ve Schoorman (1995) güven kavramını; bir tarafın, diğer tarafı izlemeksizin veya kontrol etmeksizin, güvenilir davranışta bulunacağına ilişkin istekliliği olarak tanımlanmıştır (Lapidot ve ark, 2007). Whitener (1997) güveni; bir kişinin karşılaştığı çeşitli sıkıntılı durumlara karşı korunabilmek için bir grubun himayesini gönüllü olarak kabul etmesi ve grubun izlem ve kontrolü altına girmesi şeklinde tanımlarken; Giffin ve Williams ise risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimat şeklinde tanımlamaktadır (Halis ve ark, 2007).

Robinson ve Rousseau (1994), güven konusunun, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm konularla (örneğin eğitim ve geliştirme, ücret, terfi, görev dağılımı, iş güvencesi kariyer ilerlemesi performans değerlendirme ve geri bildirim gibi) ilişki içerisinde olduğunu vurgulamaktadırlar (Whitner, 1997). Güven, çalışanları organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme yönünde motive eden önemli bir etkidir. Araştırmalar, iş yerindeki güven ile iş memnuniyeti, stres ve organizasyonel bağlılık arasında bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır (Renzl, 2008).

Literatürde bir örgütte güven duygusunun artmasıyla birlikte; çalışan ve yöneticiler arasında kararlara katılım ve iletişimin arttığı belirtilmektedir.

Ayrıca güven iklimine bağlı olarak örgütte verimlilik artışı yaşandığı, çalışanların birbirlerine olan itimatların artmasıyla ilişkilerin olumlu bir ortama kaydığı ve kuralların ihlal edilmesinde azalma olduğu belirtilmektedir. Örneğin Folger ve Konovsky (1989), 200 imalat çalışanı üzerinde yaptığı çalışmalarında, çalışanların yöneticilerine güvenmesi durumunda, kararlara katılım oranının yükseldiğini ve daha yüksek performansa ulaşmada olumlu geri bildirimler alındığını tespit etmiştir (Whitner, 1997).

Güven, bunun yanı sıra çalışanları, örgüt içerisinde bilgi paylaşımına yönlendirmektedir. Bilginin paylaşılması ise organizasyonlarda becerilerin geliştirilmesi, değerlerin artması ve rekabet edilebilirlik açısından hayati öneme sahip bir konudur. Çünkü bilgi, bir işletmenin en değerli kaynağıdır. Nonaka ve Takeuchi (1995), bilgi paylaşımının yeni teknolojilerin ve ürünlerin geliştirilmesi açısından önemli olduğunu ortaya koymuştur. Argote ve ark. (2000) ise organizasyonun departmanları arasındaki bilgi paylaşımının organizasyonel performansın artırılması açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır (Renzl, 2008).

Güven duygusunun oluşması durumunda çalışanlar, kendilerini daha yüksek performans göstermek için sorumlu hissetmekte ve bu bağlamda daha pozitif davranışlar sergileyebilmektedirler. Mayer ve arkadaşları (1995), güven ortamında bir bireyler arasında işbirliği ve yardımlaşma duygusunun pozitif yönde değiştiğini belirtmektedirler. Ayrıca yöneticilerin adil davranışları, çalışanların kendini değerli hissetmelerine zemin oluşturabilmektedir (Fulk et al. 1985; Whitner, 1997). Rousseau (1994), güven duygusunun sağlanmasıyla çalışanlarda örgüte karşı psikolojik bir bağlılık duygusunun oluşacağını belirtmektedir (Whitner, 1997).

Conger ve Kanungo'ya göre; güven duygusu organizasyonlarda etkin liderlik için vazgeçilmez bir bileşendir (Akt; Ergeneli ve ark.,2007). Örgütlerde lidere duyulan güven veya güvensizlik durumunda ekip elemanları yüksek riskli, zor koşullarda ve zaman baskısı baskı altında dahi büyük bir başarı gösterebilmektedir (Burke ve ark., 2007). Araştırmalar, çalışanlar arasındaki güven faktörünün yetki vermede ve yetkinin başarılı bir şekilde kullanılmasında önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Ergeneli ve ark., 2007).

Güven, zor kazanılabilen ancak kolay kaybedilebilen bir özelliğe sahiptir. Örneğin geçmişte sergilenen iyi davranışlar, çalışanların yöneticilerine güven duymasını sağlayabilir ve lider çalışanlarına güven yönünde bir izlenim verebilir. Ancak, tutulamayan sözler nedeniyle bu güven kolayca güvensizliğe dönüşebilir (Burke ve ark., 2007: 609). İnsan kaynakları yöne-

timinde başarılı olmada güven konusu ne kadar anahtar bir rol oynuyorsa, güven olmaması da başarısızlığa yol açabilmede o nispette etken olacaktır. Güvenin azalmasına bağlı olarak örgüt veya grup içerisindeki ilişkilerde sınırlandırmalar meydana gelmekte ve kişiler, birbirleriyle ilişkilerinde ve iletişimlerinde daha itinalı veya çekimser davranabilmektedirler. Örneğin birçok kurumda büyük harcamalar yapılarak gerçekleştirilmeye çalışılan toplam kalite ve değişim mühendisliği çalışmalarının güven eksikliği sonucunda başarısızlığa uğradığı bildirilmektedir (Whitner, 1997).

Güven kavramı değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örneğin Tullberg (2007) tarafından yapılan sınıflandırmada; birincil düzey güven, yatay veya dikey güven şeklinde yapılan sınıflandırmadır. Birincil düzeyde güven; kişinin, doğrudan birincil düzeyde ilişki kurduğu çevresindekilere karşı sergilediği ve onlardan aldığı deneyimlerdir (aile üyeleri, arkadaşlar, komşular ve iş arkadaşları). Dikey güven, diğer adıyla kurumsal güven; hükümet ve diğer kurumlara karşı olan güvenin derecesini ve bu kurumların tarafsızlık, adalet gibi davranışlarını içerir. Yatay güven (genel güven) ise; ister sıradan, isterse bilmediğiniz insanlara karşı olsun, her zaman iyi şekilde davranılarak oluşturulan güveni içerir.

Güven kavramının organizasyonel düzeyde sınıflandırılmasında ise üç faktör ortaya çıkmaktadır. Bunlar; kişinin, kişiye güveni veya (çalışan-çalışan ya da çalışan-yönetici), grup düzeyinde güven ve organizasyon düzeyinde güven şeklinde yapılan sınıflandırmadır. Kişisel düzeyde güven kavramında yazında, daha çok yöneticiye olan güven konusu ele alınmakta ve yöneticinin sağladığı güvenin, çalışanların başarı ve dürüstlük gibi özelliklerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır (Burke ve ark. 2007).

Gruplar arası veya kişinin gruba olan güveni ise, bir diğer önemli başlığı oluşturmaktadır. Grup düzeyinde güvenin, grup dinamiğinin geliştirilmesinde ve iş davranışları üzerinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Grup düzeyinde güvenin artmasına bağlı olarak çalışan memnuniyeti ve organizasyonel bağlılık artmaktadır. Güvenin artmasına bağlı olarak kişiler, “benim grubum” veya “grup arkadaşım” kelimelerini daha içten ve samimi olarak kullanabilmektedirler. Güvene bağlı olarak, gruptaki bireyler arasında iletişim ve bilgi değişimi artmakta, kendini kontrol ve grubun istemediği davranışları yapmama olayı gönüllü olarak artmaktadır. Çalışmalarda, gruplar arası güven ile performans ve çatışma arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Tullberg, 2006). Grup üyeleri arasında güven olması durumunda üyelerin çatışmadan kaçtığını belirlenmiştir (Peterson and Behfarb, 2003).

Mishra ve Morrissey, örgütsel güveni “bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003). Örgüt içinde kişiler arası güven olması, koordinasyon ve kontrol için hayati bir öneme sahiptir (Ergeneli ve ark., 2007).

Güven sadece süreç, özellik ve durum olarak değil; organizasyonun çeşitli kademelerinde de görülebilir. Güven, organizasyonda takım seviyesinde (takım üyeleri arasında), liderlik seviyesinde (takımda çalışanlarla lider arasında) ve organizasyonel seviyede (çalışanlarla organizasyon arasında) ve organizasyonlar arası seviyede (organizasyonlar arasında) görülebilir. Organizasyonda, takım liderleri, takım üyeleri ve tüm organizasyon genelinde güven bağlamında ortaya çıkan ilişkiler, etkileşimler ve deneyimler güven duygusunun gelişmesine veya zayıflamasına yol açabilir. Çalışanlar, işletmede var olan politika ve prosedürlerin yorumlanması ve liderin bu bağlamda davranışlarını da dikkate alarak organizasyona karşı güven veya güvensizlik geliştirebilir (Burke ve ark., 2007: 610).

### 3. Metot

Araştırma, Karaman ilinde KOBİ’lerde gerçekleştirilmiştir. Yönetici, büro personeli ve işçi çalışanlara ulaşılmıştır. Araştırma yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 10.0’da girilmiş, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma, Karaman ilinde beş farklı KOBİ’de 136 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların firmaları gizli tutulmak amacıyla firma adları A-B-C-D-E kodları verilmiştir. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri**

<b>Kurum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
A Firması	31	22,8	18–27	81	59.6
B Firması	41	30,1	28–37	41	30.1
C Firması	14	10,3	38-47	11	8.1
D Firması	31	22,8	48-57	3	2.2
E Firması	19	14,0	Toplam	136	100.0
Toplam	136	100.0	<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	Evli	92	67.6
Erkek	127	93.4	Bekâr	39	28.7
Kadın	9	6.6	Diğer	5	3.7
Toplam	136	100.0	Toplam	136	100.0
<b>Öğrenim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Görev</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlköğretim	81	59.6	İşçi	53	39.0
Lise	39	28.7	Teknik per.	20	14.7
Önlisans	9	6.6	Büro per.	46	33.8
Lisans	7	5.1	Yönetici	17	12.5
Toplam	136	100	Toplam	136	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların büyük kısmı (127 kişi, %93.4) erkek ve evli (92 kişi, %67.6) çalışandan oluşmaktadır. Yaş grupları açısından; 18–27 yaş grubu 81 (%59.6), 28–37 yaş grubu 41 (%30.1), 38–47 yaş grubu 11 (%8.1), 48–57 yaş grubu ise 3 (%2.2) kişi bulunmaktadır. Öğrenim düzeyi açısından katılımcıların 81’i ilköğretim (%59.6), 39’u (%28.7) lise, 9’u (%6.6) ön lisans, 7’si (%5.1) ise lisans düzeyinde öğrenim gören personelden oluşmaktadır. Görev değişkeni açısından; 53 işçi (%39.0), 20 teknik personel (14.7), 46 büro personeli (%33.8) ve 17 yönetici (%12.5) araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, geçerliliği ve güvenilirliği yüksek bulunan iki ölçek kullanılmıştır. Bunlar;

*Lider Üye Değişim Modeli Ölçeği*, Liden ve Maslyn (1998)'in 11 maddelik soru formu kullanılmıştır. Çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeği; *etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı* olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutu üçer ifade, katkı boyutu ise iki ifade ile temsil edilmiştir. Toplam on bir ifadeden oluşan çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinde çalışanların her bir ifadeye verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile yönetici ile çalışanlar arasındaki etkileşim düzeyinin kalitesi belirlenmektedir. Alınabilecek en yüksek puan 55'tir. Puanın artması çalışanlar ile yöneticileri arasındaki etkileşimin kalitesinin yüksekliğini gösterir. 5'li likert yöntemiyle derecelendirilmiştir.

*Güven Düzeyi Ölçeği*; Güven (trust) soruları; Brashear ve diğerlerinin (2005: 337) çalışmasından alınmıştır. Ölçek 5 sorudan oluşmaktadır ve Cronbach alfa değeri: 0.87 bulunmuştur. 7'li likert ölçeğinde (1=tamamen katılmıyorum, 7=tamamen katılıyorum) derecelendirilmiştir. Daha önceki sağlık çalışanlarıyla ilgili yapılan araştırmada (Aslan ve diğerleri, 2007) ölçeğin geçerliliği yüksek ( $\alpha=.8560$ ) bulunmuştur.

Ölçeklerin madde sayısı, aritmetik ortalama, standart hata değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Ölçeklerine İlişkin Bilgiler**

Ölçek Başlıkları	Madde Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Hata
Lider Üye Etkileşimi	11	43.66	11.39
Örgütsel Güven	5	20.36	5.44

### 3.3. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmada Lider üye etkileşiminin (LMX), örgütsel güven düzeyine etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**Hipotez 1.** Lider üye etkileşimi (LMX), örgütsel güveni pozitif yönlü etkiler.

**Hipotez 2.** Lider üye etkileşimi ile çalışanın kendi performansını değerlendirmesi arasında pozitif ilişki vardır.

**Hipotez 3.** Lider üye etkileşimi ile çalışanın yöneticiye kendini yakın hissetme derecesi arasında pozitif ilişki vardır.

### 3.4. Lider Üye Etkileşimi Faktör Analizi

Tablo 3'te Lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 3. Lider Üye Etkileşimi Faktör Analizi Sonuçları**

SORULAR	Faktör Yüklere	Başlangıç özdeğerleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
		7.280	66.184	.9477
9. Yöneticimin mesleğine ilişkin bilgisinden etkilenirim.	.865			
10. Yöneticimin işe ilişkin ve bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	.853			
11. Yöneticimin mesleki becerisine hayranım.	.838			
1. Bir birey olarak yöneticimi çok severim.	.835			
3. Yöneticimle çalışmak oldukça keyif vericidir.	.812			
2. Yöneticim, herkesin arkadaş olarak isteyebileceği türden bir insandır.	.811			
8. İş grubumdan daha fazla kazanç elde etmek için, normalden daha fazla çaba harcamaya istekliyimdir.	.809			
4. Başkaları tarafından aleyhimde davranışlar söz konusu olduğunda, yöneticim beni savunur.	.805			
7. İş tanımımda yer alan görevlerden daha fazlasını yöneticim için üstlenirim.	.800			
6. Dürüstlük içinde bir hata yapacak olsam, yöneticim başkalarına karşı beni savunacaktır.	.794			
5. Yöneticim işle ilgili konularda, konu hakkında tam bir bilgisi olmasa dahi amirime karşı beni savunur.	.718			
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	66.184			

**Yöntem:** Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon: Varimax with Kaiser Normalization. 1 components extracted.

Lider üye etkileşimi ile ilgili verilerin faktör çözümlenmesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Güvenilirlik araştırması Cronbach Alpha katsayısıyla değerlendirilmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin alt kesim noktası olarak 0.50 alınmıştır. KMO (0.913) ve Bartlett testlerinin (1282,515) sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, lider üye etkileşimi ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve başlangıçta beklenen faktör yüklerine (4 faktöre) ulaşılammış tek faktör altında toplanmıştır. Tablo 3’de görüldüğü gibi lider üye etkileşimi ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır.

### 3.5. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 4’de örgütsel güven ölçeğinin faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

SORULAR	Faktör Yükleri	Başlangıç özdeğerleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
		3.924	78.489	.9313
Yöneticim güvenilirdir.	.921			
Yöneticime itimat edilir.	.902			
Yöneticim dürüştür.	.899			
Ne zaman yöneticim bana tavsiyede bulunsa, bilirim ki benim için en iyi kararı verir.	.888			
Ne zaman yöneticim hoşuma gitmeyen bir açıklama yapsa emin ki doğruyu söylüyordur.	.816			
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>	78.489			

**Yöntem:** Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon: Varimax with Kaiser Normalization. 1 components extracted.



Örgütsel güven ölçeğinin KMO (0.857) ve Bartlett testlerinin (574,993) sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, örgütsel güvenle ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve başlangıçta beklenen faktör yüklerine (1 faktöre) ulaşılmıştır. Tablo 4’de görüldüğü gibi örgütsel güvenle ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. Her iki ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değerlerinden de anlaşılacağı gibi; her iki ölçek, yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

#### 4. Bulgular

Araştırmanın sonraki aşamasında lider üye etkileşimi ile örgütsel güven arasında ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 5’de bulgular sunulmaktadır.

**Tablo 5. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Korelasyon Katsayıları**

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	LMX	Örgütsel Güven	(soru1)
LMX	4.00	1.10			
Örgütsel Güven	4.11	1.09	.860**		
Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi (soru 1)	3.99	1.17	.708**	.736**	
Çalışanın yöneticiye kendini yakın hissetme derecesi (soru 2)	3.95	1.12	.634**	.654**	.694**

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (Çift Yönlü)

Tablo 5’de görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizine göre; lider üye etkileşimi ve örgütsel güven, pozitif yüksek düzeyde ilişki göstermiştir. Hipotez 1. kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki gücünü tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizinde; bağımsız değişken lider-üye etkileşimi; bağımlı değişken ise örgütsel güven alınmıştır. Aşağıda Tablo 6’da regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 6. Basit Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	B	Std hata	t	P	β	F	D-W Katsayısı
LMX	.737	.848	.043	19.496	.000	.860	380.085	1.906

Bağımlı Değişken: Örgütsel güven

Tablo 6’da görüldüğü gibi lider-üye etkileşimi arttıkça örgütsel güven yükselmektedir [ $R^2=0,737$ ,  $p<.01$ ]. Örgütsel güvendedeki değişimin yaklaşık %74’ü lider-üye etkileşimiyle açıklanmaktadır. Bu sonuca göre *Hipotez 1* kabul edilmiştir.

Araştırmada, lider üye etkileşimi puanlarının çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri ve yöneticiyi kendilerine yakın hissetmeleri açılarıyla ilişkili olup olmadığının belirlenmesi amacıyla; korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışanlarının kendi performansını diğerlerinin performanslarıyla karşılaştırması amacıyla kendi performansını 1’den 5’e kadar derecelendirilmesi istenmiştir. Yapılan derecelendirmeler, korelasyon analiziyle LMX ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonucunda; çalışanın kendi performansını değerlendirmesiyle lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü yüksek derecede ilişki bulunmuştur. *Hipotez 2.* kabul edilmiştir. Bunun anlamı kendi performansını yüksek düşünen çalışanın lideriyle ilişkilerinin olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir (Bkz. Tablo 5).

Araştırmanın katılımcılara yöneticiye kendilerini ne derecede yakın hissettiklerini derecelendirmeleri de istenmiştir. Analiz sonucunda; çalışanın kendisini liderine yakın hissetme derecesiyle lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü yüksek derecede ilişki bulunmuştur. *Hipotez 3.* kabul edilmiştir (Bkz. Tablo 5).

Araştırmanın son boyutunda katılımcıların bağlı oldukları firmalar açısından lider-üye etkileşiminin ve örgütsel güvenin fark gösterip göstermediği araştırılmıştır. Buna göre yapılan tek yönlü varyans analizine göre firmalar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Tablo 7. Anova Testi Sonucu**

Ölçek Başlığı	Firma	
	F	P
LMX	3.987	.004
Örgütsel güven	3.208	.015

### **Sonuç ve Tartışma**

Araştırma, lider-üye etkileşiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla, Karaman İlinde KOBİ’de farklı hiyerarşik düzeyde çalışan personel ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda; lider-üye etkileşimini olumlu değerlendirenlerin, örgütsel güven düzeylerinin de yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Brower, Schoorman ve Tan’ın (2000), lider üye etkileşim modeliyle kişiler arası güven arasındaki ilişkiyi vurgulayan öngörüsüyle paralel bir sonuçtur. Aynı zamanda çalışanların kendilerine ilişkin performanslarını olumlu değerlendirdikleri ve kendilerini yöneticilerine yakın hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç performans ile LMX arasındaki ilişki olduğunu varsayan yazınla (Örn; Liden ve Graen, 1980) benzerlik göstermektedir.

Ergeneli ve ark., (2007), örgüt içinde kişiler arası güven olmasının, koordinasyon ve kontrol için hayati bir öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda; liderin dürüstlük ve yardımseverliği ise onu takip edenlerin lidere karşı güven duymasında merkezi bir rol oynayacaktır. Araştırmamızda bu boyut incelenmiş ve çalışanın, lidere güveni araştırılmıştır.

Oysa liderin çalışana güveni de aynı derecede önemli bir diğer boyuttur. Nitekim Ergeneli ve ark., (2007), bir yöneticinin çalışana güvenmesinin, özellikle bu durumun çalışanın etkinliğinin artması için motive edici etki sağlayacağından, yetki vermenin başarısı için bir ön koşul olabileceğini ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak; çalışanın performansının artırılması isteniyorsa, tüm çalışanların grup içi, grup dışı hareketliliğinin olması sağlanmalı; çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri fırsat tanınmalıdır. Ancak böyle bir örgütsel ortam oluşturulabilirse, çalışanlar liderlerine karşı güven duyup, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışabileceklerdir.

Araştırmanın sınırlılığını sınırlı sayıda katılımcı ile ve sadece bir ilde yapılması oluşturmaktadır. İleriki araştırmaların lider-üye etkileşiminin performans üzerine etkilerine değerlendirmeleri önerilebilir. Yine liderin izleyicilere güven düzeyinin de karşılıklı araştırılması, daha anlamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Antonioni, David (2000), “Leading, Managing, and Coaching”, *Industrial Management*, 42 (5), 27–33.
- Argote L, Ingram P, Levine J.M, Moreland R.L (2000) “Knowledge Transfer in Organizations”, *Organisational Behavior And Human Decision Processes*, 82 (1): 1–8.
- Arıkan, Semra, (2003), “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 1–20.
- Arrow, K., (1973) “Social Responsibility And Economic Efficiency” *Public Policy* 21 (3), 300-317.
- Arslandaş, Cem Cüneyt, (2007), “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Tisk Akademi*, 1, 161-173.
- Aslan, Şebnem, Özata, Musa, Mete, Mustafa, (2007), “Investigation of The Effects of Justice And Trust Perception of Health Workers on Job Satisfaction And Organisational Commitment”, *International Health and Hospital Administration Congress*, 1-3 Haziran Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa, KKTC.
- Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G., (1996), “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.
- Boies, Kathleen ve Howell, Jame M., (2006), “Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of The Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team Level Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, 17, 246-257.
- Brashear, Thomas G., Manolis, Chris, Brooks, Charles M., 2005, “The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover”, *Journal of Business Research*, 58, 241–249.
- Breland, Jacob W., Treadway, Darren C., Duke, Allison B. ve Adams, Garry L., (2007), “The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (3), 1-14.
- Brower, Holly H., Schoorman, F. David ve Tan, Hwee Hoon, (2000), “A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange”, *Leadership Quarterly*, 11 (2), 227-250.
- Burke, C. Shawn, Dana E. Sims, Elizabeth H. Lazzara , Eduardo Salas (2007) Trust in Leadership: A Multi-Level Review And İntegrationé, *The Leadership Quarterly* 18: 606–632.
- Çetin, Nesrin G. ve Beceren, Ertan, (2007), “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 5, 110–132.
- Dansereau, Fred, (2002), “Individualized leadership”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, June, 22, <http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development-leadership/345341-3.html>. Erişim: 01.10.2007.
- Demircan N. ve Ceylan, A. (2003) Örgütsel Güven Kavramı : Nedenleri ve Sonuçları, *Yönetim Ve Ekonomi Yıl: 2003 Cilt: 10 Sayı : 2*
- Dienesch, M. Richard ve Liden, C. Robert, (1986), LMX Model of Leadership: A Critique and Further Developement, *Academy of Management*, 11 (3), 618–634.
- Duarte, Neville T., Goodson, Jane R. Ve Klich, Nancy R., (1994), “Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal”, *Academy of Management Journal*, 37 (3), 499-521.
- Erdogan, Berrin, Kraimer, Maria L. ve Liden, Robert C., (2004), “Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support”, *Personnel Psychology*, 57 (2), 305-332.
- Ergeneli, Azize, Sağlam Arı, Güler ve Metin, Selin, (2007), “Psychological Empowerment and Its Relationship To Trust in Immediate Managers”, *Journal of Business Research*, 60, 41–49.

- Folger, R. and Konovsky M.A. (1989) “Effects Of Procedural And Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions”, *Academy Of Management Journal*, 32: 115-130.
- Fukuyama, F. (1995), “Trust”, Penguin Books, London.
- Fulk, J., Brief A.P. and Barr S.H. (1985) “Trust-in-Supervisor And Perceived Fairness And Accuracy Of Performance Evaluations.” *Journal Of Business Research* 13: 301-313.
- Graen, George B. ve Uhl-Bien, Mary, (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219–247.
- Gürpınar, Gülce ve Yahyagil, Mehmet Y., (2007), “Örgütsel Adalet, Lider Üye Değişimi ve Örgüte Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişki”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.
- Halis, M., Gökğöz G.S., Yaşar, Ö. (2007) Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 17
- Hosmer, L. T. (1995) “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics.” *Academy Of Management Review*, 20: 379-403.
- Kılınc, Tanıl, (1995), “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 151–185.
- Kılınc, Tanıl (2008) “Liderlikte Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) Modeli”, <http://www.merih.net/m2/lid/lidermod1.htm>. Erişim: 02.09.2008.
- Kirkman, Bradley L., Jones, Robert G. ve Shapiro, Debra L., (2000), “Why Do Employees Resist Teams? Examining The “Resistance Barrier” To Work Team Effectiveness”, *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 74-92.
- Knack, S., Keefer, P. (1997) “Does social capital have an economic payoff”, *Quarterly Journal of Economics* (4), 1251–1288.
- Lapidot A. Yael, Ronit Kark B, Boas Shamir (2007), “The Impact Of Situational Vulnerability On The Development And Erosion Of Followers” Trust In Their Leader, *The Leadership Quarterly* 18: 16–34
- Lee, S.H. (2004). “Understanding Employee Trust, Commitment, and Innovative Behavior in The Public Sector: An Empirical Study”. *Korea Association For Public Administration* pp: 1-32.
- Liang, Shing-Ko, Ling, Hsiao-Chi ve Hsieh, Sung-Yi, (2007), “The Mediating Effects of Leader-Member Exchange Quality to Influence The Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of American Academy of Business*, 10 (2), 127- 137.
- Liden, Robert C. ve Graen, George, (1980), “Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of management Journal*, 23 (3), 451-465.
- Liden, Robert C. ve Maslyn, John M., (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, D. (1995) “An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy Of Management Review*” 20: 709–734
- Nonaka I, Takeuchi H. (1995) “The Knowledge-Creating Company—How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation”. New York/Oxford: Oxford University Press.

- Özutku, Hatice, Ağca, Veysel ve Cevrioğlu, Esin, (2007), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 25–27 Mayıs 2007, Sakarya.
- Peterson, Randall S. ve Behfar, Kristin Jackson, (2003), “The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102–112.
- Phillips, Antoinette S. ve Bedeian, Arthur G., (1994), “Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes”, *Academy of Management Journal*, 37 (4), 990-1001.
- Putnam, R. (2000) “Bowling Alone: The Collapse And Revival Of American Community”. Simon & Schuster, New York.
- Renzl, Birgit (2008), “Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation”, *Omega*, 36, 206 – 220.
- Robinson, S. L. and D. M. Rousseau (1994) “Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm,” *Journal Of Organizational Behavior*, 15: 245-259.
- Rousseau, D. M. (1990) Rousseau, D. M. (1990) “New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer’s Obligations: A Study Of Psychological Contracts.” *Journal Of Organizational Behavior* 11: 389-400.
- Scandura, Teri A. ve Schriesheim, Chester A., (1994), “Leader-member Exchange and Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs in Leadership Research”, *Academy of management Journal*, 37 (6), 1588-1602.
- Sparrowe, Raymond T ve Liden, Robert C., (1997), “Process and Structure in Leader-Member Exchange”, *Academy of Management Review*, 22 (2), 522-552.
- Tullberg, Jan, (2007), “Trust—The Importance of Trustfulness Versus Trustworthiness”, *The Journal of Socio-Economics*, 2007, [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com). Erişim: 20.12.2007.
- Vecchio, Robert P., (1985), “Predicting Employee Turnover From Leader-Member Exchange: A Failure to Replicate”, *Academy of Management Journal*, 28 (2), 478-485.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. ve Liden, Robert C., (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Whitener, Ellen M. (1997) “The Impact Of Human Resource Activities On Employee Trust”. *Human Resource Management Review*, Volume 7, Number 4, ss.389-404.

### Ek.1

#### \*Yeni geliştirilen sorular

Kendi performansınızı diğerlerinin performansıyla değerlendirdiğinizde seviyesi nedir?\*

Yöneticinin sizi diğerleriyle kıyasladığınızda yakınlık (işte size özel önem vermesi, size güvenmesi, size öncelik tanınması açılarından) düzeyini derecelendiriniz.\*