

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ VE GÜVENİN ROLÜ

Deniz BÖRÜ¹, Begüm GÜNEŞER²

¹Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

²Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Doktora Öğrencisi

THE PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND LEADER MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND THE ROLE OF TRUST

Abstract: Based on the Social Exchange theory, which emphasizes that there is an exchange between employees and employers and individuals enter into relationships with others to maximize their benefits, two types of social exchanges have been studied in recent years. These are exchanges between employee and his/her organization, exchanges between employee and his/her leader. In this sense, perceived organizational support and leader-member exchange on organizational citizenship behaviors are analyzed and the role of organizational trust is investigated in this study. Data were obtained from 141 individuals. Results indicate that both perceived organizational support and leader-member exchange effect organizational trust factors like support to employee participation and justice in organizational politics and these factors effect factors of organizational citizenship behavior like participation and loyalty.

Keywords: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ VE GÜVENİN ROLÜ

Özet: Çalışan ile işveren arasında bir alış-veriş ilişkisinin bulunduğunu ve bireylerin daha fazla kar elde etmek için diğer bireylerle ilişki kurduğunu vurgulayan sosyal etkileşim teorisinden hareketle, son yıllarda özellikle iki tür etkileşim üzerinde durulmaktadır. Bunlar çalışanın organizasyonu ve lideri ile yaşadığı etkileşimlerdir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada da algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ele alınarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu ilişki içerisinde örgütsel güvenin rolü araştırılmıştır. Araştırmaya 141 çalışan katılmıştır. Sonuçlar, hem lider-üye etkileşiminin hem de algılanan örgütsel desteğinin örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek ve örgüt politikalarında adalet faktörlerini bu faktörlerin de örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım ve sadakat faktörlerini etkilediğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

I. GİRİŞ

Uzun yıllar boyunca örgütsel teorisyenler çalışma sürecini, çalışanların organizasyonlarının kendilerine sunduğu maddi ve duygusal yararların karşılığında emeklerinin ve bağlılıklarının ortaya konması olarak tanımlamışlardır [1,2]. Çalışan ve işveren arasındaki bu ilişki, organizasyonların istediği olumlu sonuçları çalışanlarına cömert bir şekilde davranarak elde ettiği sonucunu vurgulamaktadır. Yapılan çalışmalar da kendilerine iyi davranılan çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarının daha yüksek olduğunu, iş sorumluluklarının ötesine çıktığını ve organizasyonda oluşabilecek sorunlara yada fırsatlara daha esnek bir biçimde cevap verdiğini ortaya koymuştur [3].

Sosyal etkileşim (*social exchange*) teorisyenleri de çalışan ve işveren arasındaki bu değiş tokuş ilişkisinin temelinde sosyal etkileşim teorisinin yattığını ve bireylerin karlarını fazlaştırmak için diğer bireylerle

ilişki kurduğunu belirtmektedir [4]. Sosyal etkileşim teorisine göre; kişi başka birine bir iyilikte bulunduğu, her ne kadar ne zaman ve ne şekilde olacağı tam olarak belli olmasa da, bu iyiliğinin karşılığının geleceğine dair bir beklenti oluşturur. Başka bir ifadeyle, kişi karşısındaki kişinin yararına olacak bir davranışta bulunduğu, gelecekte aynı kişiler arasında olabilecek etkileşimlerde, kişiler tarafından açık bir biçimde ifade edilmeyen bir zorunluluk ortaya çıkmaktadır. Bu zorunluluk, ilk iyilikte bulunan kişinin yararına olabilecek davranışlarda bulunma zorunluluğudur [5]. Bireyler arasında yapılan değişim saygı yada ilgi göstermek gibi duygusal (*socioemotional*) bir faydaya sahip olabilirken, para yada bilgi sunulması gibi değeri değişimi yapan kişinin kimliğine bağlı olmayan bir yarar da ortaya koyabilmektedir [6].

Son yıllarda bu yönde yapılan çalışmalarda iki çeşit etkileşim üzerinde durulmuştur. Bunlardan birisi çalışanın üyesi bulunduğu organizasyonla, bir diğeri de

çalışanın lideriyle yaşadığı etkileşimdir. Çalışanın üyesi bulunduğu organizasyonla etkileşimi “*Algılanan Örgütsel Destek (perceived organizational support)*”; lideriyle yaşadığı etkileşimi ise “*Lider-Üye Etkileşimi (leader member exchange)*” başlıkları altında inceleme konusu yapılmıştır.

II. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Örgütsel destek teorisi, çalışanların, duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve organizasyonlarının ortaya koydukları emeği ödüllendirmeye ne derece hazır olduğunu saptamak için, yaptıkları katkılara organizasyonları tarafından ne kadar değer verildiği ve onların iyiliğinin ne kadar düşünüldüğü ile ilgili genel bir inanç geliştirdiğini öne sürmektedir [7]. Bu inanç, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından “*Algılanan Örgütsel Destek*” olarak tanımlanmaktadır. Algılanan örgütsel destek organizasyonun, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamasıyla ve çalışanlar fazladan çaba gösterdiklerinde bu çabayı ödüllendirmeye ve çalışanın işini daha etkin bir şekilde yapabilmesi için ihtiyaç duyabileceği yardımı göstermeye hazır bulunduğunu belirtmesiyle ortaya çıkmaktadır [8].

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel destek kavramının çalışanların organizasyonlarına insanlara özgü birtakım özellikler atfetme eğilimlerinden doğduğunu belirtmektedir [9]. Organizasyonun temsilcilerinin ortaya koydukları davranışlar çalışanlar tarafından tek başına temsilcilere atfedilmemekte organizasyonun amacı olarak görülmektedir. Organizasyonun çalışanlar tarafından bir şahıs olarak görülmesi, organizasyonun temsilcilerine faaliyetleri için verdiği hukuki ve finansal sorumluluklar, sürekliliği sağlayan ve çalışanlara rollerini anlatan örgütsel politikalar, normlar ve örgüt kültürü ile temsilcilerin çalışanlara kullandıkları güç sayesinde kuvvetlenmektedir. Çalışanlar, bu şahıslandırmaya dayalı olarak organizasyonlarından gördükleri olumlu ve olumsuz davranışları, katkılarına ve iyiliklerine organizasyonun ne kadar değer verdiğinin bir işareti olarak görmektedir [2].

Sosyal etkileşim teorisi çerçevesinden bakıldığında, Eisenberger ve arkadaşları (1986) algılanan örgütsel desteğin, organizasyonun çalışanlarına ve çalışanların da organizasyonlarına olan bağlılıklarıyla ilgili çalışanların yaptıkları çıkarımların temelini oluşturduğunu öne sürmektedir. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması çalışanlar açısından bir yükümlülük duygusu yaratmaktadır. Çalışanlar organizasyonlarına sadece bağlı olmaları gerektiği konusunda değil, organizasyonlarının kendilerine olan bağlılığı karşılığında örgütsel amaçları destekleyecek davranışlarda bulunma yükümlülüğü de hissetmektedir [8].

Sosyal etkileşim teorisi, lider-üye etkileşimi için de oldukça güçlü bir teorik dayanak oluşturmaktadır. “*Lider-Üye Etkileşimi*” teorisinde, üstlerle astlar arasında organizasyonda varolan resmi ilişkilere rağmen kişisel bir ilişkinin oluştuğu öne sürülmektedir. Bu ilişki sosyal etkileşime dayanmaktadır. Buna göre, her iki taraf da diğer tarafın değerli bulacağı bir şeyler sunmalıdır ve her iki taraf da bu alış-verişin oldukça eşit yada adil olduğunu düşünmelidir [10].

Lider-üye etkileşimi teorisinin temelleri Graen ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar sonucunda atılmıştır [11,12]. Bu yaklaşım önceleri “*dikey çift bağlantı (vertical dyad linkage)*” olarak adlandırılmıştır ve sonradan iki farklı açıdan gelişim göstermiştir. Bunlardan birincisi *lider-üye etkileşimi* modeli olarak ortaya çıkarken diğeri de *bireye yönelik liderlik (individualized leadership)* modeli olarak geliştirilmiştir [13].

Birçok liderlik teorisi grup üyeleri ve liderleri arasındaki ilişkinin birbirine çok benzer olduğu öyle ki, grubun liderin davranışlarını neredeyse aynı şekilde tanımlayabileceği varsayımı üzerine dayanmaktadır. Buna karşılık, lider-üye etkileşimi teorisi lider ve ast arasındaki ilişkilerin değişiklik gösterdiğini öne sürmektedir [14]. Graen (1976) yaptığı çalışmalar sonucunda liderlerin her bir astıyla farklı lider-üye etkileşimi yaşadığını, her bir astın aynı liderle ilgili yaptıkları tanımlamalarda belirgin bir biçimde farklılık gösterdiğini ve lider-ast arasındaki ilişkinin niteliğinin her bir asta nasıl davranılacağına önemli bir belirleyicisi olduğunu öne sürmüştür. Bunun yanında, üyeler arasındaki farklılıklar ve zamanla ilgili sınırlamalar nedeniyle liderin bazı astlarla yakın ilişkiler geliştirirken bazı astlarla daha uzak bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir [12]. Bu durum da grup içi (*in-group*) ve grup dışı (*out-group*) ilişkilerin doğmasına neden olmaktadır. Grup içinde bulunan astlar liderlerinden ilgi, hassasiyet ve destek görmekte ve bunların karşılığında da güven, saygı ve sevgi sunmaktadır. Diğer taraftan, grup dışında yer alan astlar ise liderleri tarafından daha sıradan görevlere verilmekte, liderleriyle daha resmi bir ilişkiye sahip olmakta ve genellikle iş tanımları doğrultusunda çalışmaktadırlar [15].

Wayne, Shore ve Liden (1997) yaptıkları çalışmada sosyal etkileşim teorisini ve her iki kavrama yönelik yapılan çalışmaları temel alarak, her ne kadar liderler organizasyonun önemli temsilcileri olsa da, çalışanların organizasyon ve lider ile yaptıkları karşılıklı değişimleri (değiş-tokuşları) birbirinden ayrı gördüklerini ortaya koymuştur [16].

Gouldner’ın (1960) “*karşılıklı ilişki (reciprocity)*” konusunda yaptığı çalışma da algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki farklılığı ortaya koyma açısından önemli bir dayanak sunmaktadır. Gouldner’a göre karşılıklı ilişki iki varsayımına dayanmaktadır.

Birincisi, insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi gerektiği, ikincisi ise insanların kendilerine yardım edenlere zarar vermemesi gerektiğidir. Bunun yanında Gouldner, karşılıklı ilişkinin sosyal ilişkilerde gerekliliklerin ötesine giden bir durum yarattığını öne sürmektedir. Gouldner'ın çalışması lider-üye etkileşimi açısından incelendiğinde, lider yada ast kendi görevinin ötesinde karşı tarafa bir yardımda bulunduğu karşılıklı ilişki devreye girmektedir. Çalışan sadece işini yerine getirme zorunluluğu hissetmemekte bunun yanında kendisinden beklenilenin ötesinde liderine yararlı olabilecek davranışlarda bulunma zorunluluğu da hissetmektedir. Lider de astının bu davranışının karşılığında astına birtakım ayrıcalıklar yada ödüller sunma zorunluluğuna sahip olmaktadır [5].

Çalışanla organizasyon arasındaki değiş-tokuş ilişkisinde, karşılıklı ilişki biraz farklılık göstermektedir. Çalışan organizasyonun bütününe değiş-tokuş ilişkisine sahip bir varlık olarak görmektedir. Organizasyon birçok bireyden oluştuğu için, çalışan lideriyle ilişkisinde olduğu gibi, organizasyonu temsilen tek bir bireyle ilişki kurmamaktadır. Çalışanın organizasyonu ile olan değiş-tokuş ilişkisindeki yükümlülük duygusu örgütsel kararlara bağlı olmaktadır. Çalışanın hızlı terfi etmesi gibi bir örgütsel kararda birçok yöneticinin katkısı olduğundan, çalışanın yükümlülük duygusu organizasyona bir bütün olarak gelişmektedir [16].

Gerek lider-üye etkileşimi teorisi gerekse algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan çalışmalar, lider ile astı arasındaki ilişkinin niteliğinin ve algılanan örgütsel destek seviyesinin hem birey hem de organizasyon açısından anlamlı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışdır [9,16,17].

III. ALGILANAN ÖRGÜT DESTEĞİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için görevlerinin ötesine geçerek kendilerinden beklenenden fazlasını yaptıkları, zorunlu olmadığı gibi organizasyonun resmi ödül sistemi tarafından da doğrudan ve açık bir şekilde tanınmayan olumlu ve işbirlikçi çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır [18].

Örgütsel vatandaşlık, tamamen çalışanın kişisel seçimidir. Organizasyonun içerisinde çalışandan bu tür bir davranış sergilemesi beklenmemektedir. Dolayısı ile, herhangi bir ceza yada yaptırım da söz konusu değildir. Çalışan kendiliğinden, resmi olarak tanımlanmış iş gerekliliklerinin ötesine gitmekte ve herhangi bir ödül almayı beklemeden zorunlu olmayan davranışlar sergilemektedir [19].

Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışının "altruizm (başkalarını düşünme) (altruism)", "nezaket (courtesy)", "bilinç (conscientiousness)", "sportmenlik (sportmanship)" ve "erdemlilik (civil virtue)" olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Altruizm (başkalarını düşünme), kişinin başka bir kişiye organizasyon içerisindeki görevinde, yaşadığı bir zorlukta yada herhangi bir konuda yardım etme davranışlarını kapsamaktadır. Altruizm sadece organizasyon içerisinde bir çalışma arkadaşına yönelik değil, organizasyon dışında müşterilere yada tedarikçilere karşı da sergilenebilmektedir. Organizasyon dışındaki kişilere yönelik olan bu davranışlar, bu kişilerin organizasyon ile ilgili düşüncelerini ve duygularını olumlu yönde etkilemeye yardımcı olmaktadır. Nezaket, kişinin aldığı kararlardan yada sözlerden etkilenen diğer bireylerle görüşerek haber verme gibi davranışları içermektedir. Kişinin detaylı duyurularda ve hatırlatmalarda bulunması, müzakere ve brifingler ile bilgi nakletmesi gibi davranışlar da nezaket boyutu içerisinde yer almaktadır. Bilinç boyutu, kişinin minimum rol gereklerinin ötesinde sergilediği davranışları tanımlamaktadır. Çalışanın hastalık gibi kabul edilebilir bir özrü bulunduğu dahi işe gelmesi yada öğle tatillerinde de çalışması bu tür davranışlara verilebilecek örneklerdir. Sportmenlik, şikayet etmekten sakınan ve iş ortamının kaçınılmaz bir parçası olan sıkıntıları hoş gören çalışanları nitelendirmektedir. Erdemlilik ise, organizasyonun politik olayları ile içten ilgilenen ve katılan çalışan davranışlarını içermektedir. Çalışanın toplantılara katılması, organizasyon içi elektronik postaları okuması, boş zamanlarında organizasyonla ilgili konuları tartışması, organizasyona yararlı olabilecek yapıcı önerilerde bulunmak için kendini sorumlu hissetmesi, ne düşündüğünü açıkça söylemesi gibi davranışlar erdemlilik boyutu açısından iyi bir örgütsel vatandaş tanımlayan davranışlardır [18].

Organ (1990) örgütsel vatandaşlık davranışları için sosyal etkileşimin gerekli olduğunu öne sürmüştür [20]. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ekonomik etkileşime göre sosyal etkileşim koşullarında daha sıklıkla olduğuna dair birtakım kanıtlar da bulunmaktadır [21]. Sosyal etkileşim ilişkilerinin temelinde yatan karşılıklı güven ve uzun dönemli süreç örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergileneceğini garanti etmektedir [20]. Bundan dolayı da, çalışanlar hemen karşılık alamazlar da örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye daha istekli olacaklardır. Bunun yanında sosyal etkileşim ilişkisinde yükümlülükler belirsiz ve açık uçlu olduğundan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarının çoğunu kendi iş yükümlülüklerinin bir parçası olarak göreceklidir [22].

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar bu iki değişken arasında anlamlı sonuçlar olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal etkileşim teorisi perspektifinden bakıldığında,

organizasyonları tarafından destek gördüğünü düşünen çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir [23,24].

Sosyal etkileşim teorisinden hareketle lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, yüksek nitelikli lider-üye etkileşimi ilişkilerinde, astlar ile liderleri arasında özel ve avantajlı bir ilişki söz konusudur. Astlar liderlerinden ilgi, ve destek görmekte ve liderlerinin sahip olduğu kaynaklardan daha avantajlı bir şekilde yararlanmaktadır. Astlar da liderlerinden gördükleri bu olumlu davranımın karşılığını verme yükümlülüğü hissetmektedir. Bu karşılığı da iyi bir örgütsel vatandaş olarak verebilmektedirler. Tersine, düşük nitelikli lider-üye etkileşimlerinde astlar algıladıkları eşitsizliğe yapmak zorunda olmadıkları faaliyetlerin daha azını yaparak cevap vermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider-üye etkileşimi arasındaki olumlu ilişkiye destek Manogran, Stauffer ve Conlon'un (1994) imalat sektöründe yaptıkları araştırma ile de gelmiştir [25]. Aynı şekilde Hackett, Farh, Song, ve Lapierre (2003) de bu iki değişken arasında ,32 meta-analitik korelasyon bularak örgütsel vatandaşlık davranışının lider-üye etkileşiminin içinde bulunduğu sosyal etkileşimde önemli bir role sahip olduğu sonucuna varmışlardır [26].

Sosyal etkileşim teorisi perspektifinden bakıldığında, çalışanın gerek üyesi bulunduğu organizasyonu ile gerekse bağlı bulunduğu lideri olan ilişkisinde güven sosyal etkileşim ilişkisinin ortaya çıkışı ve devamı için gerekli olan en önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır [21]. Bir sonraki bölümde güvenin algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi içerisindeki rolü ve önemine değinilmektedir.

VI. GÜVEN VE ALGILANAN ÖRGÜT DESTEĞİ İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, tarih gibi farklı disiplinlerden birçok araştırmacı, insan ilişkileri hakkında varolan varsayımları yeniden incelemek için bir perspektif olarak güven kavramına başvurmuştur [27]. Hosmer (1995) de güvenin çok farklı tanımları ve niteliği olduğunu ve bu nedenle güvenin çok farklı disiplinlerde ve koşullarda incelendiğini ortaya koymaktadır [28]. Güvenin farklı bilim dalları tarafından dikkat çekerek ele alınmasının en temel nedeni, güvenin sosyal ilişkiler içerisinde oldukça önemli bir unsur olmasıdır. Öyle ki, güven sağlam temelli ilişkiler kurabilmek için gerekli, kişiler arasında olabilecek her türlü etkileşim için temel ve en sıradan günlük ilişkiler içinse zorunlu bir unsur olarak görülmektedir [29].

Güven ile ilgili tanımlara bakıldığında, genellikle Mayer, Davis & Schoorman'ın (1995) yaptıklarına paralel tanımlamalara rastlanmaktadır. Mayer ve arkadaşlarının

yaptığı güven tanımında, güvenen ve güvenilen arasındaki ilişkiye odaklanılmaktadır. Buna göre güven bireyin, karşı taraf davranımında bulunurken bireyi de düşünerek davranacağı beklentisine dayanarak o kişinin davranışları sonucunda incinebilmeyi göze almasıdır [30]. Başka bir ifadeyle, karşı taraftaki kişinin yapacağı davranışlar belirsiz olsa da, birey o kişinin yapacağı eylemlerin kendisine zarar vereceğini düşünmüyorsa o kişiye güveniyor demektir.

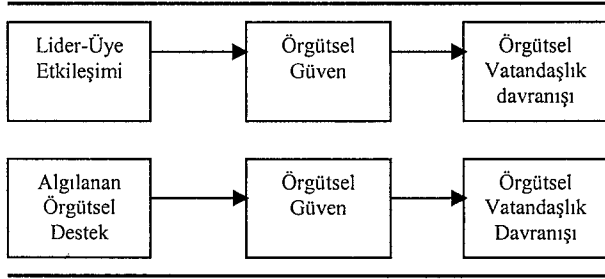
Güven, sosyal etkileşimin temeli olarak kabul edilmektedir. Güvenin de bir sosyal etkileşim süreciyle oluştuğu ve çalışanların yönetimin davranışlarını yorumlayarak aynı şekilde karşılık verdiği belirtilmektedir. Buradan hareketle Blau (1964) sosyal etkileşim sürecinin güveni yarattığını ileri sürmektedir [4]. Lider-üye etkileşimi açısından incelendiğinde, güven genellikle grup içindeki ilişkilere atfedilmektedir [31]. Bu tip ilişkiler karşılıklı güven, bağlılık ve astların iş anlaşmasının ötesine geçen davranışlar sergilemesiyle tanımlanmaktadır. Lider ile liderin grup içindeki astları arasındaki ilişkide yaşanan değiş-tokuş, astların görevlerini yerine getirirken daha fazla zaman ve çaba harcamasına, yaratıcı olmalarına ve iş tanımlarında yer alan görev ve sorumluluklarının yanında başka sorumlulukları da kabul etmelerine neden olmaktadır. Bu noktada, astların liderlerine duydukları güven de kendilerinden beklenenin ötesinde davranmalarını güçlendirmektedir [11,32]. Güvenin, lider-üye etkileşimi içerisinde yeri olması astların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da açıklamaktadır. Daha önce yapılan araştırmalar da lider ile ast arasındaki güven ile astın örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır [19,33].

Lider-üye etkileşiminde olduğunda gibi çalışanların üyesi buldukları organizasyonlarıyla olan etkileşimlerinde de güven önemli bir role sahiptir. Çalışanların organizasyonları tarafından değer gördüklerini ve umursandıklarını algılamaları organizasyonlarına güven duymalarına neden olmaktadır. Öyle ki, çalışanlar organizasyonlarının istenilen çalışan davranışlarını ve tutumlarının farkına varacağına ve ödüllendireceğine böylelikle de değiş-tokuş yükümlülüklerini yerine getireceğine güvenmektedirler [16]. Whitener (2001), yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ve güven arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur [34].

Kültürel boyutlar açısından değişik gruplar arasında farklılıklar olduğunu gösteren literatürdeki araştırmalara dayanarak, bu araştırmada örgütlerdeki güç aralığı inceleme konusu olarak ele alınıp, demografik özellikler açısından güç aralığına ilişkin karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda çalışmanın hipotezleri ;

Sosyal değişim teorisi çerçevesinde hem lider-üye

hem de algılanan örgütsel desteğin güven ile ilişkili olarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu gösteren literatürdeki araştırmalara dayanarak, bu araştırma da lider-üye etkileşimini, algılanan örgütsel desteği, güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışını inceleme konusu olarak ele almıştır. Literatüre dayalı olarak çalışmada iki farklı model kurulmuştur. Bu modellerde, gerek lider-üye etkileşiminin gerekse algılanan örgütsel desteğinin öncelikle güvene yol açacağı güvenin de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olacağı düşünülmektedir. Çalışmaya ilişkin model aşağıda Şekil.1’de yer almaktadır.



Şekil.1. Çalışmanın Modeli

Teorik çerçeve doğrultusunda çalışmanın hipotezleri ;

H₁:Lider-üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır.

H₂:Algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır.

olarak belirlenmiştir.

V. YÖNTEM

V.1. Denekler

Araştırmaya 141 denek katılmıştır. Denekler, kolay ulaşılabilir örneklem yoluyla seçilmiştir. Araştırmaya katılan deneklerin % 58’i kadın ve %42’si erkektir. Deneklerin yaşları incelendiğinde, %40’ının 18 ile 26 yaş, %38’inin 27 ile 34 yaş ve %22’sinin 35 ile 55 yaş arasında oldukları görülmüştür. %28’i lise, %66’sı üniversite ve %6’sı yüksek lisans ve doktora eğitimine sahiptir. İş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında, deneklerin 1 ile 35 yıl arasında değişen iş deneyimlerinin bulunduğu görülmektedir (ortalama: 9,16). Katılımcıların çalışılan işyerindeki çalışma süreleri ise 1 ile 33 yıl arasında değişmektedir (ortalama: 5,26).

V.2. Ölçüm Araçları

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun girişine bir yönerge eklenerek, araştırmaya ilişkin cevapların bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirileceği belirtilmiştir. Ayrıca cevaplayıcılardan kesinlikle isim yazmamaları yada kimliklerini ortaya çıkartacak bir işaretleme yapmamaları istenmiştir. Anket formunun;

- birinci kısmında, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular

- ikinci kısmında, katılımcıların örgütsel güven düzeylerini belirlemeye yönelik örgütsel güven ölçeği

- üçüncü kısmında, katılımcıların liderleriyle olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla kullanılan lider-üye etkileşimi ölçeği

- dördüncü kısmında, katılımcıların üyesi buldukları organizasyonlarından destek alıp almadıklarını ve bunu nasıl algıladıklarını tespit etmek için kullanılan algılanan örgüt desteği ölçeği

- beşinci kısmında, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemeye yönelik kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği yer almaktadır.

V.2.1. Demografik Değişkenler Testi

Anket formunun birinci bölümünde, araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri hakkında bilgi almak üzere oluşturulan sorular yer almaktadır. Bu sorular, deneklerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve çalıştıkları işyerlerindeki çalışma süreleridir.

V.2.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Bu çalışmada, Daboval, Comish, Swindle ve Gaster’in (1994) geliştirdiği Güven Envanteri kullanılmıştır [35]. Güven testinin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisi Meltem Kamer (2001) tarafından yapılmıştır [36]. Deneklerin, Güven Testi’nde yer alan 40 ifadeyi değerlendirmesi için “Tamamen Katılıyorum (5) ” dan “Hiç Katılmıyorum (1) ” a doğru uzanan beşli aralıklı ölçek oluşturulmuştur.

V.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Testi

Çalışanların liderleriyle olan ilişkilerini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn’in (1998) geliştirdiği Lider-Üye Etkileşimi testi kullanılmıştır [37]. Test Erdoğan, Kraimer ve Liden’in (2004) çalışmasından alınmıştır [38]. Testin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisi ve uyarlaması

araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Test 12 ifadeden oluşmaktadır. Deneklerin verecekleri cevaplar için beş basamaklı aralıklı ölçek oluşturulmuş olup, bunlar “Tamamen Katılıyorum (5)” dan “Hiç Katılmıyorum (1)” a doğru sıralanmıştır.

V.2.4. Algılanan Örgütsel Destek Testi

Çalışanların organizasyonlarından destek alıp almadıklarını ve bunu nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa'nın (1986) geliştirdiği Algılanan Örgütsel Destek Testinin 16 ifadelik kısa versiyonu kullanılmıştır [8]. Testin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi ve uyarlaması araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Testte yer alan bazı (2, 3, 5, 6, 9, 12 ve 13 numaralı) ifadeler ters puanlanmıştır. Katılımcıların testte yer alan ifadeleri değerlendirmeleri için “Tamamen Katılıyorum (5)” dan “Hiç Katılmıyorum (1)” a doğru uzanan beşli aralıklı ölçek oluşturulmuştur.

V.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Testi

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyip sergilemediklerini ölçmek amacıyla Van Dyne, Graham ve Dienesch'in (1994) geliştirdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır [38]. Ölçekte 54 ifade yer almaktadır ve örgütsel vatandaşlık davranışı sadakat, katılım ve itaat olmak üzere 3 boyut açısından ele alınmaktadır. Sadakat 16, katılım 22 ve itaat 16 ifade ile ölçülmektedir. Orijinal anket formuna bağlı olarak ölçekte yer alan bazı (6, 12, 15, 17, 18, 22, 29, 30, 31, 32, 34, 37, 42, 47, 48, 50, 51, 53 ve 54 numaralı) ifadeler ters puanlanmıştır. Cevaplar için beş basamaklı aralıklı ölçek oluşturulmuş olup, bunlar “Tamamen Katılıyorum (5)” dan “Hiç Katılmıyorum (1)” a doğru sıralanmıştır.

V.3. Uygulama

Anket formları katılımcılara araştırmacılar tarafından elden dağıtılmıştır. Anket dağıtımında deneklere gizliliğe dikkat çekmek ve cevaplama yöntemi hakkında bilgi vermek amacıyla kısa bir sözel açıklama yapılmıştır. Anket formları, Kasım ayı başında dağıtılmış ve ay sonunda toplanmıştır. Bu süre içerisinde dağıtılan anket formlarının geri dönüş oranı %95'dir.

VI. BULGULAR

VI.1. Güvenilirlik Analizleri

Anket formunda yer alan tüm ölçeklerin öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmış daha sonra ilgili analizlere geçilmiştir. Elde edilen sonuçlardan tüm anket formlarının güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Tablo.1).

Tablo.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Örgütsel Güven	,9696
Lider-Üye Etkileşimi	,9562
Algılanan Örgütsel Destek	,8985
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,9087

VI.2. Faktör Analizleri

Örgütsel güven testinin boyutlarını görmek üzere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan Faktör analiz sonucunda örgütsel güvenin % 71.910 toplam açıklayıcılık düzeyi ile toplam 6 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler “ÖRGÜT POLİTİKALARINDA ADALET”, “YÖNETİCİYE GÜVEN”, “AÇIK İLETİŞİM”, “İŞ ARKADAŞLARINA GÜVEN”, “ÇALIŞAN KATILIMINA DESTEK”, “ORYANTASYON VE EĞİTİM” olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 5 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan yada birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo.2'de verilmektedir.

Tablo.2. Örgütsel Güven Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1 : ÖRGÜT POLİTİKALARINDA ADALET			
α : ,9401	Ort.: 3,0155	% var : 20,547	Faktör katkısı
12. Bu işyerinde personel politikaları hakkaniyetle yerine getirilir.			,782
11. Bu işyerinin personel politikaları adildir.			,772
10. Bu işyeri, çalışanların bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni şirket politikalarını benimseme ve eski şirket politikalarından vazgeçme açısından ciddi çabalarda bulunur.			,713
4. Bu işyerinde, iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar hem şirket hedeflerini karşılayacak, hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.			,692
8. Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirleri dikkate alınarak oluşturulur.			,682
3. Bu işyeri hamilik uygulamasıyla çalışanlarına gereken desteği sağlar.			,677
6. Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların kariyer hedeflerini destekler şekilde düzenlenmiştir.			,650
39. Bu işyeri çalışanların ihtiyaçlarını karşılar ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişmeye ve değişmeye açıktır.			,618
9. Bu işyeri, şirket politikalarına uygun hareket eder.			,572
7. Yönetim yeni ve yaratıcı uygulamaları adapte etmekten çekinmediğinden, uygulanan şirket politikaları gerekli oldukça gözden geçirilir ve güncellenir.			,511
26. Çalıştığım departmandaki performans değerlendirmeleri adil ve objektif bir şekilde yürütülür.			,491

FAKTÖR 2 : YÖNETİCİYE GÜVEN			
α : ,9287	Ort.: 3,8298	% var : 15,570	Faktör katkısı
14. Amirim personelin önerilerini dinlemeye ve problemleriyle ilgilenmeye açıktır.			,815
27. Amirim beni şirketin hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.			,768
15. Amirim şirket politikalarını objektif ve adil şekilde uygular.			,755
23. Amirim açık ve dürüsttür			,743
24. Amirim benimle samimiyetle ilgilenir ve benim işyerine katkım konusunda bana destek olur.			,724
13. Amirim yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabildiği bir kişidir.			,701
25. Amirim beni işimden sorumlu tuttuğu için işimle ilgili sorumluluklarım ve görevlerim konusunda bana güvenir.			,586
FAKTÖR 3 : AÇIK İLETİŞİM			
α : ,9270	Ort.: 3,6210	% var : 13,569	Faktör katkısı
31. Bu işyerinde şirket politikaları ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.			,728
30. Bu işyerinde iletişim kanalları her zaman açıktır.			,696
29. Bu işyerinde şirket politikaları çalışanlara iletilir.			,693
36. Bu işyerinde astlar ve amirlerin doğudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.			,689
35. Bu işyerinde bilgiler çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.			,607
34. Bu işyerinde bilgiler zamanında iletilir.			,581
32. Şirket politikaları hakkındaki duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.			,548
37. Bu şirketteki iş ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.			,532
40. Amirlerim benim yararına olan bilgileri benden saklamazlar.			,523
FAKTÖR 4 : İŞ ARKADAŞLARINA GÜVEN			
α : ,8422	Ort.: 3,6613	% var : 9,103	Faktör katkısı
17. İş arkadaşlarımla yaptıklarıyla söyledikleri birbirlerini tutar.			,827
18. İş arkadaşlarımla ihtiyacım olduğunda bana destek ve yardımcı olurlar.			,799
19. Bir arkadaşımın benim veya başka bir arkadaşımın hakkında konuşacağına ihtimal vermem.			,721
16. İş arkadaşlarımla işin gerektirdiği bilgi ve beceriyi sahiptir.			,592
FAKTÖR 5 : ÇALIŞAN KATILIMINA DESTEK			
α : ,9496	Ort.: 2,9220	% var : 7,211	Faktör katkısı
21. Amirim şirket politikalarını ve işlemlerini oluştururken benden aldığı fikride kullanır.			,804
20. Amirim şirket politikalarını ve işlemlerini oluştururken benimde fikrimi alır.			,791

FAKTÖR 6 : ORYANTASYON VE EĞİTİM			
α : ,8629	Ort.: 3,3121	% var : 5,912	Faktör katkısı
2. Bu işyeri yeni girenlere yeterli düzeyde eğitim sağlar.			,707
1. Bu işyeri yeni girenlere yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.			,706
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri : ,928 df : 595			
Bartlett Anlamlılık Değeri : ,000 Ki-Kare Değeri : 4207,497			

Örgütsel vatandaşlık davranışı testi için de ayrıca faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan Faktör analiz sonucunda % 58.697 toplam açıklayıcılık düzeyine sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler “KATILIM”, “NORMLARA AYKIRI DAVRANMA”, “SADAKAT”, “UYMA (İTAAT)” olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 31 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan yada birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen 4 faktörün, örgütsel vatandaşlık davranışı testini geliştiren Van Dyne, Graham ve Dienesch’in (1994) kendi çalışmalarında yaptıkları faktör analizi sonucunda buldukları faktörlerle büyük oranda örtüştüğü görülmüştür. Faktör analizine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo.3’de verilmektedir.

Tablo.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1 : KATILIM			
α : ,9046	Ort.: 3,9062	% var : 22,870	Faktör katkısı
25. Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesinin gerekli olduğu yönündeki inancımı yönetime belli ederim.			,795
26. Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için, diğer katılımcıları cesaretlendiririm.			,778
27. İş arkadaşlarıma bağımsız düşünebilmeleri için yardımcı olurum.			,739
28. Değişik fikirlerin şirket yararına olacağı durumlarda, konu hakkında detaylı bilgi edinmeye çalışırım.			,731
24. Şirket için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.			,720
19. Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.			,718
23. İş arkadaşlarıma sıklıkla yapıcı önerilerde bulunurum.			,716
43. İş süreçlerini destekleyecek yeni fikirler bulmaya çalışırım.			,704
20. Ürün ve servisler hakkındaki bilgilerimi sürekli güncel tutar ve iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.			,658

FAKTÖR 2 : NORMLARA AYKIRI DAVRANMA

α : ,8165	Ort.: 4,1871	% var : 15,639	Faktör katkısı
50. Amirlerine karşı talep edici olma konusunda iş arkadaşlarımla cesaretlerimi kırarım.			,744
30. Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir.			,716
12. İş yeri tarafından konulmuş teslim tarihlerine uymak bana göre değildir.			,716
17. Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur.			,672
15. Bazen şirket kaynaklarını israf ederim.			,637
34. Bir proje üzerinde çalışırken iş arkadaşlarımla işbirliği yapmakta zorluk çekerim.			,631
32. Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım.			,610
54. Şirket bültenlerini, hakkımı vermeden okurum.			,551

FAKTÖR 3 : SADAKAT

α : ,8217	Ort.: 3,9060	% var : 12,727	Faktör katkısı
4. Şirketi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı iş yerimi savunurum.			,839
3. Başkalarına bu iş yerini çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.			,826
2. Dış tehditlere karşı iş yerimi savunurum.			,740
5. İş yerimin ürünü ve servislerini dışarıda aktif şekilde tanıtırım.			,709

FAKTÖR 4 : UYMA (İTAAT)

α : ,7001	Ort.: 3,9184	% var : 7,460	Faktör katkısı
35. İşe erkenden gelirim.			,855
10. İşe her zaman vaktinde gelirim.			,823

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri : ,824 df : 253

Bartlett Anlamlılık Değeri : ,000 Ki-Kare Değeri : 1506,183

VI.3. Lider-Üye Etkileşimi-Örgütsel Güven-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Çalışmada ilk olarak, birinci hipotezi test etmeye yönelik, lider-üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki açıklayıcılığına bakılmıştır. Bu anlamda örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak amacıyla;

- öncelikle lider-üye etkileşiminin örgütsel güven faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- daha sonra, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına

bakılmış,

- en son olarak da lider-üye etkileşiminin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine

bakılmıştır. İstatistiki açıdan, güvenin bir ara değişken rolü oynaması yönünde anlamlı sonuçların elde edilebilmesi için,

- lider-üye etkileşiminin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısının olması,

- lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde katkısının olması,

- lider-üye etkileşiminin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde sadece örgütsel güvenin katkısının olması gerekmektedir.

Bu amaçla ilk olarak lider-üye etkileşiminin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısına bakılmış ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm modellerin açıklayıcılık düzeylerinin manidar olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin güven faktörleri üzerindeki katkısının (Beta değeri) orta düzeyde olduğu, sadece yöneticiye güven faktörü üzerinde yüksek ($\beta = .771$) bir katkıya sahip olduğu görülmektedir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.4'de sunulmaktadır.

Tablo.4. Lider-Üye Etkileşimi İle Örgütsel Güven Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken : Lider-Üye Etkileşimi	Bağımlı Değişken: Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Bağımsız Değişken : Lider-Üye Etkileşimi	Örgüt Politikalarında Adalet	.278	54.896	.000	.532	7.409	.000
	Yöneticiye Güven	.592	73.192	.000	.771	14.295	.000
	Açık İletişim	.312	64.465	.000	.563	8.029	.000
	İş Arkadaşlarına Güven	.190	33.736	.000	.442	5.808	.000
	Çalışan Katılımına Destek	.227	42.126	.000	.482	6.490	.000
	Oryantasyon ve Eğitim	.141	24.058	.000	.384	4.905	.000

Daha sonra, ikinci adım olarak, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış ve bu amaçla regresyon analizi yapılmış. Analiz sonucunda tüm modellerin manidar olduğu, modellerin açıklayıcılıklarının oldukça düşük olduğu görülmüştür. En yüksek katkının sadakat ($\beta = .462$) faktöründe olduğu ortaya çıkmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.5'de gösterilmektedir.

Tablo.5. Lider-Üye Etkileşimi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken : Lider-Üye Etkileşimi	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Faktörleri	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Katılım		.135	22.903	.000	.376	4.786	.000
Normlara Aykırı Davranma		.025	4.600	.034	.179	2.145	.034
Sadakat		.208	37.695	.000	.462	6.140	.000
Uyma (İtaat)		.046	7.777	.006	.230	2.789	.006

Son aşamada, örgütsel güvenin, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olup olmadığını test etmek üzere; lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven faktörleri bir arada, örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleriyle regresyon analizine sokulmuştur. Elde edilen sonuçlardan, lider-üye etkileşiminin güven faktörleriyle birlikte analizlerde

anamlılık kazanmadığı görülmüştür. Bu durum örgütsel güvenin bir ara değişken olarak rol oynadığı anlamına gelmektedir. Diğer yandan örgütsel güven faktörlerinin de sadece bir kısmının örgütsel vatandaşlık faktörlerinin bir kısmı üzerinde açıklayıcı etkisi bulunduğu görülmüştür. Bu anlamda,

- örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım faktörü üzerinde manidar, ancak düşük açıklayıcılığa sahip ($R^2 = .192$) ve faktör katkısının da orta düzeyde olduğu ($\beta = .445$)

- örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarına güven faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden sadakat faktörü üzerinde manidar, orta düzeyde açıklayıcılığa sahip ($R^2 = .420$) ve faktör katkısının da yüksek sayılabilecek düzeyde ($\beta = .638$)

olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo.6'da sunulmaktadır

Tablo.6. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Faktörleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Lider-Üye Etkileşimi & Örgütsel Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Çalışan Katılımına Destek	Katılım	.198	.192	34.372	.000	.445	5.863	.000
Örgüt Politikalarında Adalet	Sadakat	.428	.420	95.548	.000	.638	9.775	.000

Lider-üye etkileşimi tek başına örgütsel vatandaşlık faktörleri üzerinde açıklayıcı etkiye sahipken (Tablo.5), güven faktörleriyle etkileşime girdiğinde bu açıklayıcılığını kaybetmekte ve açıklayıcılığı güven faktörlerine bırakmaktadır. Bu durum lider-üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde açıklayıcılığa sahip olduğu anlamına gelmektedir.

VI.4. Algılanan Örgütsel Destek-Örgütsel Güven-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Çalışmada ikinci olarak, ikinci hipotezi test etmeye yönelik, algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki açıklayıcılığına bakılmıştır. Bu anlamda örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak amacıyla ;

- öncelikle algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- daha sonra, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- en son olarak da algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine

bakılmıştır. İstatistiki açıdan, güvenin bir ara değişken rolü oynaması yönünde anlamlı sonuçların elde edilebilmesi için,

- algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısının olması,

- algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde katkısının olması,

- algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde sadece örgütsel güvenin katkısının olması

gerekmektedir.

Bu amaçla ilk olarak algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısına bakılmış ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm modellerin açıklayıcılık düzeylerinin manidar olduğu

görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin güven faktörleri üzerindeki katkısının (Beta değeri) orta düzeyde olduğu, sadece sadece örgüt politikalarında adalet ($\beta = .696$) ve açık iletişim ($\beta = .654$) faktörleri üzerinde biraz daha yüksek bir katkıya sahip olduğu görülmektedir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.7'de sunulmaktadır.

Tablo.7. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek	Bağımlı Değişken: Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	T	Sig. t
	Örgüt Politikalarında Adalet	.480	130.333	.000	.696	11.416	.000
	Yöneticiye Güven	.259	49.959	.000	.514	7.068	.000
	Açık İletişim	.423	103.719	.000	.654	10.184	.000
	İş Arkadaşlarına Güven	.124	20.775	.000	.361	4.558	.000
	Çalışan Katılımına Destek	.223	41.232	.000	.478	6.421	.000
	Oryantasyon ve Eğitim	.220	40.420	.000	.475	6.358	.000

Daha sonra, ikinci adım olarak, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış ve bu amaçla regresyon analizi yapılmış. Analiz sonucunda, algılanan örgütsel desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden Uyma (itaat) hariç, diğer tüm modellerin manidar olduğu, modellerin açıklayıcılıklarının (sadakat faktörü bir daha yüksek olmakla birlikte $R^2 = .387$) oldukça düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, en yüksek katkının sadakat ($\beta = .626$) faktöründe olduğu ortaya çıkmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.8'de gösterilmektedir.

Tablo.8. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Faktörleri	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
	Katılım	.172	30.002	.000	.421	5.477	.000
	Normlara Aykırı Davranma	.019	3.640	.000	.160	1.908	.034
	Sadakat	.387	89.453	.000	.626	9.458	.000
	Uyma (İtaat)	-.006	.218	.000	.040	.467	.641

Son aşamada, örgütsel güvenin, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olup olmadığını test etmek üzere; algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven faktörleri bir arada, örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleriyle regresyon analizine sokulmuştur. Elde edilen sonuçlardan, algılanan örgütsel desteğin güven faktörleriyle birlikte analizlerde anlamlılık kazanmadığı görülmüştür. Bu durum, örgütsel güvenin bir ara değişken olarak rol oynadığı anlamına gelmektedir. Diğer yandan, (lider-üye etkileşime benzer şekilde), örgütsel güven faktörlerinin de sadece bir kısmının örgütsel vatandaşlık faktörlerinin bir kısmı üzerinde açıklayıcı etkisi bulunduğu görülmüştür. Bu anlamda,

- örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım faktörü üzerinde manidar, ancak düşük açıklayıcılığa sahip ($R^2 = .192$) ve faktör katkısının da orta düzeyde olduğu ($\beta = .445$)

- örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarına güven faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden sadakat faktörü üzerinde manidar, orta düzeyde açıklayıcılığa sahip ($R^2 = .420$) ve faktör katkısının da yüksek sayılabilecek düzeyde ($\beta = .638$)

olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo.9'da sunulmaktadır

Tablo.9. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Faktörleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Algılanan Örgütsel Destek & Örgütsel Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Çalışan Katılımına Destek	Katılım	.198	.192	34.372	.000	.445	5.863	.000
Örgüt Politikalarında Adalet	Sadakat	.428	.420	95.548	.000	.638	9.775	.000

Algılanan örgütsel destek tek başına örgütsel vatandaşlık faktörleri üzerinde açıklayıcı etkiye sahipken (Tablo 8), güven faktörleriyle etkileşime girdiğinde bu açıklayıcılığını kaybetmekte ve açıklayıcılığı güven faktörlerine bırakmaktadır. Bu durum lider-üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde açıklayıcılığa sahip olduğu anlamına gelmektedir.

VI.4. Lider-Üye Etkileşimi, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek için yapılan farklı analizlerde benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo.6 ve Tablo.9). Bir başka deyişle, hem lider-üye etkileşimi hem de algılanan örgütsel destek için aynı örgütsel güven faktörlerinin aynı örgütsel vatandaşlık davranışı için ara değişken özelliği gösterdiği görülmüştür:

- örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek faktörü ile örgütsel vatandaşlık faktörlerinden katılım faktörü

- örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarında adalet faktörü ile örgütsel vatandaşlık faktörlerinden sadakat faktörü

Araştırmanın teorik çerçevesinde yer almamasına rağmen, elde edilen bu sonuçlar, araştırmacıların lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek birlikte ele alınarak örgütsel güven faktörleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde birlikte nasıl bir katkıların olduğunu ortaya koyma isteğini, merakını doğurmuştur. Zira, çalışmanın başlangıcında, literatüre de dayanarak,

lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek için bir ara değişken olarak örgütsel güvende farklı faktörlerin anlamlılık kazanacağı ve farklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde açıklayıcı olacağı beklentisi hakimdi. Araştırmanın geline bu noktada, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek birlikte etkisini görmek üzere yukarıdaki aşamalara benzer uygulamalar yapılmıştır. Bu anlamda ;

- öncelikle lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin, örgütsel güven faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- daha sonra, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- en son olarak da lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Bu amaçla ilk olarak lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısına bakılmış ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin birlikte yer aldığı modelin örgütsel güven faktörlerinden yine örgüt politikalarında adalet ve çalışan katılımına destek faktörleri üzerinde manidar bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca; algılanan örgütsel desteğin örgüt politikalarında adalet faktörüne lider-üye etkileşiminden daha fazla ($\beta = .578$) katkısının bulunduğu tespit edilmektedir. Çalışan katılımına destek faktöründe ise algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin katkılarının birbirine yakın değerler aldığı görülmüştür. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.10'da sunulmaktadır.

Tablo.10. Lider-Üye Etkileşimi İle Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güven Faktörlerinden Örgüt Politikalarında Adalet ve Çalışan Katılımına Destek Faktörleriyle Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken :	Bağımlı Değişken: Güven Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Lider Üye Etkileşimi	Örgüt Politikalarında Adalet	.516	.509	73.548	.000	.214	3.022	.003
Algılanan Örgütsel Destek						.578	8.147	.000
Lider Üye Etkileşimi	Çalışan Katılımına Destek	.298	.287	29.243	.000	.314	3.679	.000
Algılanan Örgütsel Destek						.305	3.576	.000

Tablo.10, Tablo.4 ve Tablo.7 ile birlikte incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin birlikteyken, model açıklayıcılığın arttığı görülmüştür:

- Tek başına lider-üye etkileşiminde $R^2 = ,278$ ve tek başına algılanan örgütsel destekte $R^2 = ,480$ güven faktörlerinden örgüt politikalarında adalet modelinin açıklayıcılığını oluştururken, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek bir aradayken modelin açıklayıcılığı $R^2 = ,509$ 'e

• Tek başına lider-üye etkileşiminde $R^2 = ,227$ ve tek başına algılanan örgütsel destekte $R^2 = ,223$ güven faktörlerinden çalışan katılımına destek modelinin açıklayıcılığını oluştururken, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek bir aradayken modelin açıklayıcılığı $R^2 = ,287$ 'e yükselmiştir.

Daha sonra, ikinci adım olarak, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış ve bu amaçla regresyon analizi yapılmış. Analiz sonucunda, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel

desteğin birlikte yer aldığı modelin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden yine katılım ve sadakat faktörleri üzerinde manidar bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Modelin katılım faktörü üzerindeki açıklayıcılığı oldukça düşükken ($R^2 = ,196$) sadakat faktörü üzerindeki açıklayıcılığının orta düzeyde ($R^2 = ,403$) olduğu görülmüştür. Ayrıca değişkenlerin faktörlere katkılarına bakıldığında, algılanan örgütsel desteğin hem katılım faktörüne ($\beta = ,307$) hem de sadakat faktörüne ($\beta = ,533$) lider-üye etkileşiminden daha fazla katkısının bulunduğu tespit edilmektedir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.11'da sunulmaktadır.

Tablo.11. Lider-Üye Etkileşimi İle Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörlerinden Katılım ve Sadakat Faktörleriyle Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken :	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Lider Üye Etkileşimi	Katılım	.207	.196	18.056	.000	.207	2.281	.024
Algılanan Örgütsel Destek						.307	3.389	.001
Lider Üye Etkileşimi	Sadakat	.411	.403	48.233	.000	.169	2.158	.033
Algılanan Örgütsel Destek						.533	6.815	.000

Tablo.11, Tablo.5 ve Tablo.8 ile birlikte incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin birlikteyken, model açıklayıcılığın arttığı görülmektedir :

• Tek başına lider-üye etkileşiminde $R^2 = ,135$ ve tek başına algılanan örgütsel destekte $R^2 = ,172$ örgütsel vatandaşlık faktörlerinden katılım modelinin açıklayıcılığını oluştururken, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek bir aradayken modelin açıklayıcılığı $R^2 = ,207$ 'e

• Tek başına lider-üye etkileşiminde $R^2 = ,208$ ve tek başına algılanan örgütsel destekte $R^2 = ,387$ örgütsel vatandaşlık faktörlerinden katılım modelinin açıklayıcılığını oluştururken, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek bir aradayken modelin açıklayıcılığı $R^2 = ,411$ 'e yükselmektedir.

Son aşamada, örgütsel güvenin, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olup olmadığını test etmek üzere; lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven faktörleri bir

arada, örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleriyle regresyon analizine sokulmuştur. Elde edilen sonuçlardan, lider-üye etkileşiminin ve algılanan örgütsel desteğin güven faktörleriyle birlikte analizlerde anlamlılık kazanmadığı görülmüştür. Bu durum, örgütsel güvenin bir ara değişken olarak rol oynadığı anlamına gelmektedir. Diğer yandan, örgütsel güven faktörlerinden sadece çalışan katılımına destek ve örgüt politikalarında adalet faktörlerinin tek başlarına açıklayıcılıklarının bulunduğu manidar modeller elde edilmiştir. Bu modellere göre;

• örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım faktörü üzerinde manidar, ancak düşük açıklayıcılığa sahip ($R^2 = ,192$) ve faktör katkısının da orta düzeyde olduğu ($\beta = ,445$)

• örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarına güven faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden sadakat faktörü üzerinde manidar, orta düzeyde açıklayıcılığa sahip ($R^2 = ,420$) ve faktör katkısının da yüksek sayılabilecek düzeyde ($\beta = ,638$) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar Tablo 6 ve Tablo 9 ile aynı olup aşağıda Tablo.12'de tekrar sunulmaktadır.

Tablo.12. Lider-Üye Etkileşimi, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven Faktörlerinden Çalışan Katılımına Destek ve Örgüt Politikalarında Adalet Faktörleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörlerinden Katılım ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler: Lider Üye Etkileşimi & Algılanan Örgütsel Destek & Örgütsel Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	T	Sig. t
Çalışan Katılımına Destek	Katılım	.198	.192	34.372	.000	.445	5.863	.000
Örgüt Politikalarında Adalet	Sadakat	.428	.420	95.548	.000	.638	9.775	.000

Lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek birlikte örgütsel vatandaşlık faktörleri üzerinde açıklayıcı etkiye sahiplerken (Tablo.11), güven faktörleriyle etkileşime girdiklerinde bu açıklayıcılıklarını kaybetmekte ve açıklayıcılığı güven faktörlerine bırakmaktadır. Bu durum lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde açıklayıcılığa sahip olduğu anlamına gelmektedir.

VII. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, hem lider-üye etkileşiminin hem de algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi araştırılmıştır. İki ayrı model olarak ele alınan bu ilişkilerde, örgütsel güvenin oynadığı rolün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Lider üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda, öncelikle lider üye etkileşiminin örgütsel güven faktörleri üzerindeki katkısının orta düzeyde olduğu, sadece yöneticiye güven faktörü üzerinde yüksek bir katkıya sahip olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden normlara aykırı davranma ve uyma faktörlerine oldukça düşük; katılım ve sadakat faktörlerine ise orta düzeyde katkı yaptığı görülmüştür. Örgütsel güven faktörlerinin lider-üye etkileşimi ile birlikte ele alınarak örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki açıklayıcılığına bakıldığında, lider-üye etkileşiminin açıklayıcılığının tamamen ortadan kalktığı görülmüştür. Çalışan katılımına destek örgütsel güven faktörünün katılım örgütsel vatandaşlık davranışı faktörüne, örgüt politikalarında adalet örgütsel güven faktörünün de sadakat örgütsel vatandaşlık davranışı faktörüne katkısının bulunduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin başlangıçta olan katkısının tamamen ortadan kalkması, söz konusu örgütsel güven faktörlerinin katılım ve sadakat örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri için ara değişken görevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Sonucun bu yönde çıkması literatürde yer alan teoriler tarafından da desteklenmektedir. Sosyal etkileşim teorisi perspektifinden bakıldığında, lider-üye etkileşiminin temelinde sosyal bir alış-veriş yatmaktadır. Güven de bu ilişkinin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle güven lider-üye etkileşimi içerisinde grup içindeki ilişkilere atfedilen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır [31]. Bu tip ilişkiler karşılıklı güven, bağlılık ve astların iş anlaşmasının ötesine geçen davranışlar sergilemesiyle tanımlanmaktadır [32]. Dolayısı ile lider-üye etkileşiminin yüksek seviyede olması güvenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Güvenin, lider-üye etkileşimi içerisinde önemli bir yere sahip olması astların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da açıklamaktadır. Güven duyan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir. Literatürde yer alan görgül çalışmalar da lider ile ast arasındaki güven ile astın örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır [19,33].

Liderin davranışının güveni belirlemede temel bir faktör olduğu ve bu davranışların da genellikle yüksek seviyedeki lider-üye etkileşimini tanımlayan astlarla uygun bilgiyi paylaşmak, karşılıklı etkiye dolayısı ile astların katılımına izin vermek gibi davranışlar olduğu ve bu doğrultuda oluşan güvenin de astların örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olduğu sonucu Deluga'nın (1994) çalışmasıyla tamamen paralellik göstermektedir [19].

Algılanan örgütsel destekte de lider-üye etkileşiminde olduğu gibi her bir örgütsel vatandaşlık davranışı faktörü üzerinde katkıya sahipken örgütsel güven faktörlerinin araya girmesiyle bu katkı tamamen ortadan kalkmıştır. Örgütsel güven faktörlerinden yine çalışan katılımına destek faktörünün katılım örgütsel vatandaşlık davranışı faktörüne, örgüt politikalarında adalet örgütsel güven faktörünün de sadakat örgütsel vatandaşlık davranışı faktörüne katkısının bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, lider-üye etkileşiminde olduğu gibi algılanan örgütsel destekte de söz konusu güven faktörlerinin katılım ve sadakat örgütsel vatandaşlık faktörleri için ara değişken görevi gördüğünü ortaya

koymaktadır.

Algılanan örgütsel destek için elde edilen bu sonuçlara destek literatürde yine sosyal etkileşim teorisinden gelmektedir. Çalışanlar organizasyonlarının istenilen çalışan davranışlarını ve tutumlarının farkına varacağına ve ödüllendireceğine böylelikle de değiş-tokuş yükümlülüklerini yerine getireceğine güvenmektedirler. Dolayısı ile de çalışanların organizasyonları tarafından değer gördüklerini ve umursandıklarını algılamaları organizasyonlarına güven duymalarına neden olmaktadır [16]. Organizasyonları tarafından destek gördüğünü düşünerek güvenen çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir [23,24].

Hem lider-üye etkileşiminin hem de algılanan örgütsel desteğin aynı güven faktörlerine (örgüt politikalarında adalet ve çalışan katılımına destek) etki ederek aynı örgütsel vatandaşlık faktörlerini (katılım ve sadakat) açıklaması üzerine, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek birlikte ele alınarak örgütsel güven faktörleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde birlikte nasıl bir katkılarının olduğu analiz edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin birlikte yer aldığı modelin örgütsel güven faktörlerinden yine örgüt politikalarında adalet ve çalışan katılımına destek üzerinde manidar bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu modelde özellikle algılanan örgütsel desteğin örgüt politikalarında adalet faktörü üzerinde daha fazla bir katkısının olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanlar organizasyonlarının kendilerine değer verdiklerini ve önemsediklerini algıladıkça karşılığında organizasyonlarının uyguladığı politikalarda adil olduğuna ve bu politikaları çalışanları destekler şekilde uyguladığına karşı güven duymaktadır. Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi birlikte ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden yine katılım ve sadakat faktörleri üzerinde katkı sağladıkları, özellikle sadakat faktörü üzerinde algılanan örgütsel desteğin daha fazla katkısının olduğu görülmüştür. Çalışanlar organizasyonlarından destek gördüğünde şirketlerini eleştirilere ve dış tehditlere karşı savunmak ve şirketi, ürün ve hizmetlerini dışarıda tanıtmak gibi organizasyonlarına sadakatlerini ifade eden davranışları sergilemektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici noktalarından birisi, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi için aynı örgütsel güven faktörlerinin aynı örgütsel vatandaşlık faktörleri için anlamlılık kazanmasıdır. Çalışmanın amaçları arasında olmamasına rağmen, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin birlikte ele alındığı durumda örgütsel güven faktörleri de eklenmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki açıklayıcılığına bakılmıştır. Sonuçta yine algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin birlikte ortadan kalkarak aynı güven faktörlerinin (örgüt politikalarında

adalet ve çalışan katılımına destek) aynı örgütsel davranış faktörleri (sadakat ve katılım) üzerinde katkılarının olduğu bulunmuştur. Bu sonuç lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek birlikte sağlandığı takdirde örgütsel vatandaşlık faktörlerinden sadakat ve katılım üzerinde örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına desteğin ve örgüt politikalarında adaletin etkisinin arttığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, Wayne, Shore ve Liden'in (1997) kendi çalışmalarında çalışanların organizasyon ve lider ile yaptıkları değiş-tokuş ilişkilerini birbirinden ayrı gördüklerini yönündeki bulgularının tersini göstermektedir [16]. Aynı şekilde Gouldner'ın (1960) algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki farklılığı ortaya koyduğu çalışmasındaki sonuçlarla da örtüşmemektedir [5].

Çalışanlar, lideri organizasyonun önemli bir temsilcisi olarak görmekte ve liderlerinden aldığı destek ile örgütlerinden aldığı desteği örgütlerinin politikalarında adil olduğu ve çalışan katılımına destek verdiğine güvenmeleri bunun sonucunda da katılım ve sadakat göstermeleri konusunda birbirinden ayırt etmemektedir. Bu yönde elde edilen bir sonuç, örgütsel uygulamaların göstergesinin örgütün ne yaptığını lider yada yöneticinin (yönetimin) ne yaptığı ile özdeşleşmesi konusunu hatırlatmaktadır. Örgüt ne derece adil olursa olsun yada ne derece çalışan katılımına ne derece destek verirse versin, yönetim tarafından bu yönde bir desteğin olmaması yada yönetim tarafından çalışana katılımı destek ve örgüt politikalarında adalet sunulsa da bu konuların örgüt tarafından desteklenmemesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarında, özellikle de katılım ve sadakatte, eksiklik, zayıflık yaratacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanın isteğine bağlı bir davranış biçimi olduğu unutulmadan, bu tür gönüllü bir bağlılığın yaratılmasında hem örgüt tarafından verilecek desteğin hem de liderle olan etkileşimin anlamlı rol oynadığı, ancak bu iki değer birlikteyken çok daha kuvvetli sonuçlar doğuracağı unutulmamalıdır. İşletmeler, örgütsel düzeyde faaliyetlerini çalışanları destekle biçimde yapılandırmaları, çalışanların bu yönde algılarının gelişmesine yardımcı olmaları yanında, yöneticilerinin ve liderlerinin de çalışanla etkileşim kurma yönünde girişimlerde bulunmalıdır.

Bu çalışma sonucunda, örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarında adalet ve çalışan katılımına destek faktörlerinin hem algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık faktörlerinden katılım ve sadakat faktörleri arasında hem de lider-üye etkileşimi ile aynı örgütsel vatandaşlık faktörleri arasında ara değişken görevi görerek önemli bir role sahip olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak, aynı güven faktörlerinin lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek birlikte söz konusu olduğunda da katılım ve sadakat örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerini etkilediği saptanmıştır.

Ortaya çıkan bu bulgular ışığında, gerek örgütler gerekse liderler çalışanlara verdikleri destekle, onların örgüt politikalarının adil olduğuna ve çalışanların katılımlarına önem ve destek verildiğine güvenmelerini sağlayarak sadık ve katılımcı çalışanlar kazanabilirler.

Yapılan bu çalışma, tek bir örgüt üzerinde, belirli bir sektörde, daha geniş bir örneklem grubu ile yapıldığında ve diğer örgütsel sonuçlar açısından incelendiğinde, etkin bir yönetim tarzının ortaya konmasında uygulanabilecek modellerin tasarlanması yönünde farklı ve yararlı katkılarda bulunulabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53-62.
- [2] Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- [3] Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- [4] Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- [5] Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.
- [6] Foa, E.B. & Foa, U.G. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- [7] Orpen, Christopher. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *Journal of Social Psychology*, 134 (3), 407-408.
- [8] Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- [9] Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- [10] Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- [11] Dansereau, F.; Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 46-78.
- [12] Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. (Ed.: Dunnette, M.D.). *The handbook of industrial and organizational psychology*: 1201-1245. Chicago: Rand McNally.
- [13] Schriesheim, C.A.; Castro, S. L. & Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-114.
- [14] Allinson, C.W.; Armstrong, S.J. & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(2), 201-220.
- [15] Liden, R.C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- [16] Wayne, S.J.; Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- [17] Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 6, 827-844.
- [18] Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [19] Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(4), 315-327.
- [20] Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. (Eds.: Staw, B.M. & Cummings, L.L.). *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
- [21] Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- [22] Morrison, E.W. (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality. *Human Resources Management*, 35(4), 493-512.
- [23] Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- [24] Eisenberger, R.; Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

- [25] Manogran, P.; Stauffer, J. & Conlon, E. J. (1994). Leader-member exchange as a key mediating variable between employees perception of fairness and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Proceedings*, 249-267.
- [26] Hackett, R.D.; Farh, J.L.; Song, L.J. & Lapierre, L.M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. (Ed.: Graen, G.). *Dealing with diversity: LMX leadership--The series*, 1: 219-263. Greenwich, CT: Information Age.
- [27] Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). *Developing and maintaining trust in work relationships*. (Eds.: Kramer, R. & Tyler, T.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 114-135. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- [28] Hosmer, L.T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- [29] Misztal, B.M. (1996). *Trust in modern societies*. United Kingdom: Polity Press.
- [30] Mayer, R.C.; Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- [31] 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.
- [32] Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. (Eds.: Cummings, L. & Staw, B.). *Research in organizational behavior*, 15, 1-43.
- [33] Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- [34] Whitener, E.M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- [35] Daboval, J.; Comish, R.; Swindle, B. & Gaster, W. A Trust Inventory For Small Businesses. <http://www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1994/pdf/04.pdf>. [09.08.2005].
- [36] Kamer, M. (2001). Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Bilim Dalı, *Yüksek lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- [37] Liden R.C. & Maslyn J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange. Anempirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- [37] Erdoğan, B.; Kraimer, M.L. & Liden, R.C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member Exchange and perceived organizational support. *Personel Psychology*, 57(2), 305-332.
- [38] Van Dyne, L.; Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Deniz BÖRÜ (denizboru@marmara.edu.tr) is Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Marmara University. Her research areas are trust, small business management and entrepreneurship.

Begüm GÜNEŞER (begumgun@hotmail.com) is PhD Student in Social Sciences Institute, Department of Organizational Behavior, Marmara University.