



STATISTICAL METHODS IN COMPARISON OF FACTORS AFFECTING THE PERCEPTION OF TRUST IN SUPERVISOR: THE CASE OF HEALTH SECTOR

Şule DARICAN*

* İstanbul Aydın Üniversitesi, ABMYO, Pazarlama Program Bşk. Öğr. Gör. Dr.

E-mail: suledarican@aydin.edu.tr

Copyright © 2019 Şule DARICAN. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Employees accept the behaviours and attitudes of their supervisors as the representative of organization's corporate structure and therefore they may generalize the trust in supervisors as trust in whole organization. As a result of this, employee decides either to trust or not trust to organization according to the relationship interaction with his/her supervisor. The aim of this research is to determine the perception level of trust to supervisor of hospital employees. The research has been made in Istanbul hospital such as Okmeydanı Eğitim Araştırma Hastanesi, Şişli Etfal Eğitim Araştırma Hastanesi, Eyüpsultan Devlet Hastanesi, Kağıthane Devlet Hastanesi with 600 employees. Random sampling method has been used. It has been found that; level of employees' trust in supervisors differ significantly according to sexuality, working department, job type, working time, monthly revenue sufficiency variable and according to other variables there has been no significant differentiation.

Keywords: Trust, Trust in Supervisor, Leader Member Exchange

YÖNETİCİYE GÜVEN ALGISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN KARŞILAŞTIRILMASINDA İSTATİSTİK YÖNTEMLER: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

ÖZET

Çalışanlar yöneticilerinin sergilediği davranış ve tutumları örgütün kurumsal yapısının temsilcisi olarak kabul eder ve yöneticisine duyduğu güveni tüm kuruma genelleştirebilirler. Bunun sonucunda, çalışan yöneticisi ile olan etkileşiminde örgüte güven duyup duymama konusunda da karar vermektedir. Bu araştırmanın amacı, hastanelerde görev yapan sağlık personelinin yöneticiye güven algısının ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Araştırma İstanbul ilinin Okmeydanı Eğitim Araştırma Hastanesi, Şişli Etfal Eğitim Hastanesi, Eyüpsultan Devlet Hastanesi, Kağıthane Devlet Hastanelerinde 600 personel ile gerçekleştirilmiştir. Tesadüfi örneklem modeli kullanılmıştır. Hastanede çalışan personelin yöneticiye güven düzeylerini cinsiyet, çalışılan bölüm açısından, çalışma şekli, çalışma süresi, aylık gelir yeterliliği gibi değişkenlere göre anlamlı farklılaştığı, diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güven, Yöneticiye Güven, Lider Üye Etkileşimi



1.GİRİŞ

Güven, kişiler arasında vazgeçilmez bir durumu ifade ederken, örgütler için rekabetçiliğe önemli katkıda bulunan, taklit edilemeyen bir durumu ifade etmektedir. Günümüzde örgüt kültürünün bir parçası olarak güveni, hem kamu hem özel sektördeki yöneticiler, hızla değişen ve gelişen bir ortamda artırma zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar.

Güven, literatürde geniş ölçüde çalışılsa da belirsizdir. Herkes bunun önemli olduğunu, sosyal hayatın onsuz olamayacağını ve bunun değerli olduğunu kabul eder. Çünkü kuruluşlar arasında ve güven yerine geçen yapıların ve kontrollerin maliyeti çok büyüktür. Daha da belirsiz olanı, örgütsel çalışma yapanlar tarafından kültürler arasında nasıl güven oluşturulduğu ve sürdürüldüğüdür. Güven, güvenilirlik sinyalleri göndermeyi gerektirir ve sinyallerin anlamı ve yorumlanmasındaki farklılıklar, farklı kültürlerin özüdür. Güven, örgütsel rekabetçiliğe de önemli katkıda bulunmaktadır. Çünkü kolay taklit edilemez.

Yöneticiye güven, modern yönetim anlayışında yöneticilere, çalışanlara tatmin, bağlılık ve performans düzeylerini geliştirme sorumluluğu vermektedir. Çalışanların performansı, hizmet sektörünün başarısında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve gösterdikleri performanslarını arttıracak yönetici ve güvene dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak sağlık işletmeleri için hayati bir önem arz etmektedir. Çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında, bu güven duygusunu tüm kuruma genelleştirebilirler. Çünkü yöneticinin kurumu temsil ettiğini düşünmektedirler.

Yöneticiye güven, işletmelerde değişime direnci kırarak ve gelişime öncülük edecek önemli bir araç olarak görülmektedir. Bir işletmede yöneticiye güvenin sağlanması; işbirliği, iletişim ve birlikte hareket etmeye yardımcı olmaktadır. Böyle bir durumun da, verimlilik artışı, işgücü devrinin azalması, yenilikçilik ve değişim yeteneği gibi olumlu sonuçlara yol açmaktadır.

Yöneticiye güven, lider etkinliği ve iş birimi üretkenliği için önemli olarak görünmektedir. Denetçinin davranışı, bir iş birimindeki kişilerarası güven düzeyinin belirlenmesinde temeldir. Bu yönetici davranışları, yüksek kaliteli işleri tanımlamak, diğer bir deyişle uygun bilgileri paylaşmak, etkililiğin karışıklığını düzenlemek ve başkalarının savunmasızlığını kötüye kullanmamak için olan davranışları içermektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkide güvenin gelişmesinde yöneticilerin davranış biçimi çok etkilidir. Yönetimin güven veren davranış şeklini, yöneticilerin kendi istekleriyle, yapmaları gereken eylem ve davranışları yapmaları ve bunun da çalışan üzerinde güven oluşturması olarak tanımlarız. Bu davranış, sosyal ve ekonomik şartların alışverişinde ortaya çıkar. Yöneticiler çalışanlara sosyal ödüller vererek çalışanlarla aralarında güven ilişkisi başlatırlar ve devam ettirirler. Bu tür davranışlar gösteren yöneticilere çalışanları davranışlarıyla olumlu karşılık verir ve yöneticilerine güvenirler. Beş kategorideki davranışlar, çalışanların yöneticilerine olan güvenleri konusunda etkilidir. Bunlar; davranışlarda tutarlılık, davranışlarda bütünlük, kontrolün paylaşımı ve delege edilmesi,



iletişim, ilgi ve özenin göstergesidir. Bu kategoriler daha önce yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Örneğin; Butler insanların diğerlerine güvenmelerine sebep olan on kategorinin içerisinde tutarlılık, sır tutma, adil olma, devamlılık, sadakat ve açıklığın bulunmakta olduğunu belirtmiştir. Bu koşullar güven duyulan kişi için hissedilenlerdir (Whitener and et al, 1998:516).

2.LİTERATÜRE BAKIŞ

2.1.Güven

Güven, bilginin kişiler arasında doğru bir şekilde iletilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşarak meydana gelen sorunların çözülmesi, yetkinin verilebilmesi gibi taraflar arasında birçok ilişkiyi etkileyici değişken özelliğini taşımaktadır. Kısaca güven, nasıl insan ilişkilerinin yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri ise, şirketlerin ve toplumların gelişiminde de en önemli faktörlerden biridir. Çünkü güveni içlerinde barındıramayan kurum ve toplumlar, gelişmenin aksine zamanla kendi içlerinde kargaşa yaşayarak bölüneceklerdir. Güven, insan, kurum ve toplumların devamlılığında onları ayakta tutan en belirgin faktörler arasındadır.

Örgütsel düzeyde güven ve işbirliğine dayalı ilişkiler arasındaki pozitif ilişki, çeşitli örgütsel çalışmalarda belgelenmiştir. Özellikle işbirliğinin öncüllerine bakıldığında Smith, Carroll ve Ashford, 1995 yılında makalelerinde güvenin kurum içi ve kurumlar arası işbirliğinin seviyesini belirleyen temelde önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Dirks ve Ferrin'in çalışması şunu göstermektedir ki; güven performans ve örgütsel davranış sonuçlarının belirlenmesinde çok önemli bir etkidir. Çünkü güven bu sonuçların oluşmasında ortam sağlamaktadır (Li Li, 2005:80). Örgütlerde çalışan işgörenler, bireysel ve örgütsel başarı sağlamaları için birbirleri ile yardımlaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun yaratılabilmesi de örgüt içindeki güven sayesinde gerçekleşmektedir. Kurumda etkinliğin sağlanması için yüksek güven ortamında çalışmaya ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, işletmeleri başarıya taşıyan bir rekabet stratejisi ve bunları uygulayabilecek bir yönetime ihtiyaç vardır. Bu da güvene dayalıdır. Çünkü güven, kurumlarda işbirliğini sağlayan bir sermaye olarak görülmektedir (Şakar, 2015:23-24).

Daha yakın bir zamanda, McEvily, Perrone ve Zaheer 2003 yılında güveni, örgütleri nasıl etkilediğine dair çeşitli literatürü bütünleştirmek amacıyla, örgütlerin faaliyetlerini düzenlemeleri ve koordine etmeleri için örgütleyici bir ilke olarak kavramsallaştırmaktadır. Güvenin, çalışanlar arasındaki etkileşim kalıplarını şekillendirerek örgütlenmesini ve bu insan kaynaklarına katkıda bulunmaya ve birleştirmeye motive ederek düzenlemeyi etkilediğini öne sürmektedirler. Özellikle literatürde güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceleyen, Nahapiet ve Ghosha'a göre, sosyal sermayenin ilişkisel boyutunu temsil eden güven, entelektüel sermayenin paylaşımını kolaylaştırdığını iddia etmektedir. Teorik olarak, güvenin bilgi alışverişini ve kombinasyonunu, değişim ve kombinasyonun gerçekleşmesi için gerekli bir takım koşulları yaratarak veya geliştirerek etkilediğini öne sürmektedirler. Güven, işbirliği ve koordinasyonu kolaylaştıran ve pazar ilişkilerinde ilişki bağlılığı üreten bir ilişki mekanizması olarak önerilmiştir. Güven, bilgi transferindeki açıklığı artırarak ortak sorunların çözülmesini kolaylaştırarak bilgi paylaşım sürecini etkilemektedir (Li Li, 2005:80-81). Güven, bilginin kişiler arasında doğru bir şekilde iletilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşarak meydana gelen sorunların çözülmesi, yetkinin verilebilmesi gibi taraflar arasında birçok ilişkiyi etkileyici değişken özelliğini taşımaktadır.



Literatürde güven kavramının tanımına ilişkin çeşitli bakış açılarına göre, çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu konuda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Bir tarafın diğer tarafı kontrol etmeden, denetlemeden, diğer tarafın eylemlerine karşı savunmasız olma isteğidir (Mayer, Davis and Schoorman, 1995:712).
- Güven, temel olarak birkaç bileşenden oluşan psikolojik bir durum olarak karakterize edilmiştir. Bu bileşenlerden en önemlisi de kişinin diğer kişiye olan pozitif beklentisidir (Kramer and Lewicki, 2010:247).
- Güven, başkalarının niyetlerine veya davranışlarına ilişkin olumlu beklentilere dayanarak kırılabilirliği kabul etme niyetini içeren psikolojik bir durumdur (Rousseau and et al, 1998:395).
- Bir ilişkide bir tarafın karşı tarafın kendisine yönelik zararlı olabilecek bir düşünce ya da eylem içerisinde olmayacağına dair riskli bir inanç içerisinde olması şeklinde tanımlanmaktadır (Uslu ve Ardıç, 2013:315).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak, güveni şöyle tanımlamak mümkündür. Bir bireyin, başka bir bireye, gruba veya örgüte karşı kendilerini rahat hissettikleri, onlara emniyette oldukları hissini veren, kendisinden beklenenleri yerine getirebileceğine dair taahhüdüne dayanarak olumlu hareket etme isteği ve davranışıdır.

2.2.Güvenin Boyutları

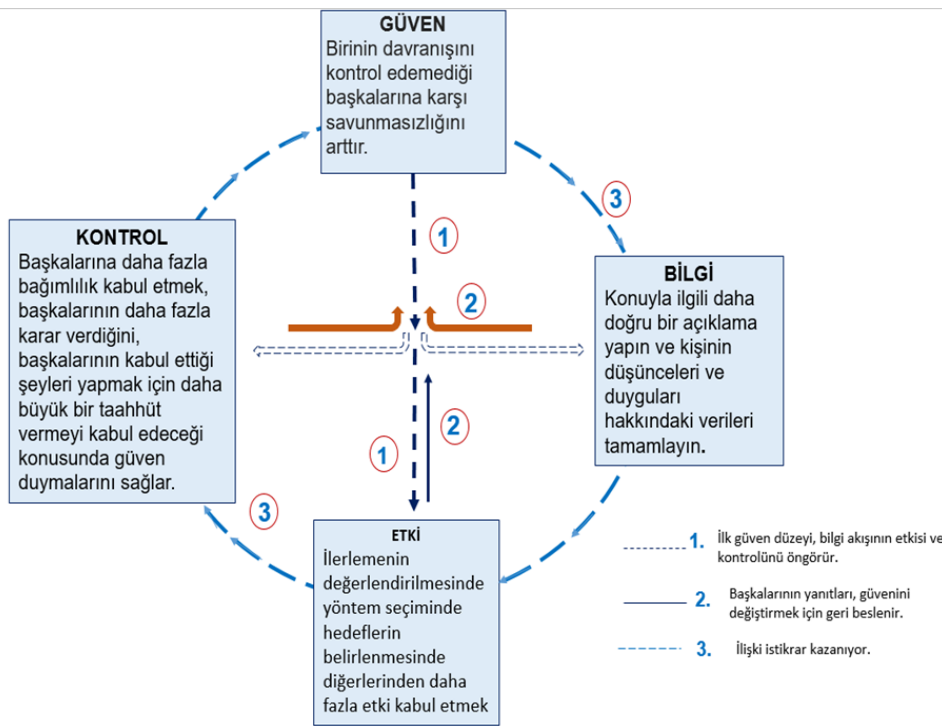
Güven kavramını araştırmacılar çeşitli boyutlarda ele alıp incelemişlerdir.

Güven bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere 3 ayrı boyuta sahiptir. Bu üç ayrı boyutta bireyin sosyal yaşantısında, sosyal tecrübelerinde ayrılmaz bir bütünlük içerisinde kendisini göstermektedir. Her üç boyut da sosyolojik olarak algılanmaya, ele alınmaya çalışılmalı ve ayrıca, bilişsel temelli güven ile duygusal temelli güven karşılaştırıldığında aradaki farklılıkların iki farklı tipte güven olmasına temel hazırladığı gözlemlenmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda da, güvenin üç temel boyutu olduğunu göstermektedir. Bunlar, bütünlük, yardımseverlik ve yeterlidir (Krot and Lewicka, 2012:225).

Gibb, 1964 yılında güvene dayanan bir model ileri sürmüştür. Kişinin iç güven durumunun veya güvensizliğin, bilgi, etki ve kontrol yoluyla güvenen veya güvensizlik davranışa dönüşümünü kavramsallaştırır. Başkalarına güvenmeyen biri, ilgili bilgileri gizler veya çarpıtır, başkalarına maruz kalmasını artıracığına inandığı düşündüğü gerçekleri, fikirleri, sonuçları ve duyguları belirtmekten veya gizlemekten kaçınır, böylece sağladığı bilgilerin doğruluğu anlaşılabilirlik ve zamanlılık açısından düşük olur. Bu nedenle gerçeklikle uyumsuzluk gösterir. Güvenmeyen kişi diğerlerinin bakış açılarına karşı şüpheli olacaktır. Onların amaçlarını benimsemeyecektir ve amaçlarını benimsemek için yaptıkları önerileri de uygulamayacaktır. Başkalarının etkisini reddetmesine rağmen, görüşlerini kabul etmelerini bekleyecektir. Sonunda, güvenmeyen biri, diğerlerine bağımlılığını en aza indirmeye çalışacaktır. Diğerleri kişinin düşük güvenli davranışlarını fark ettiğinde, onlar da bilgi vermektен, etkilemekten ve kontrol etme etkileşiminden kaçınacaklardır. Bu kısa döngüde, geribildirim gönderenin düşük güvenini güçlendirir ve davranışta bir değişiklik olmadıkça, ilişki düşük bir güven düzeyinde kalmaktadır (Zand, 1972:229-230).



Birbirine güvenen kişiler, ilgili, kapsamlı, doğru ve zamanında bilgi sağlayacak ve böylece problem çözme çabaları için gerçekçi verilere katkıda bulunacaktır. Güvenlerinin kötüye kullanılacağından daha az korkacaklar ve bu nedenle diğerlerinden etkilenmeye daha açık olacaklardır. Ayrıca, başkalarının anlaşmalarla uyum içinde davranışlarını kontrol edeceği ve bu nedenle başkaları üzerinde kontroller yüklemeye daha az ihtiyaç duymaları gerektiğine olan güvenleri nedeniyle karşılıklı bağımlılığı da kabul edeceklerdir. Sonuç olarak, sosyal belirsizliğin azalmasına katkıda bulunacaklar ve başkalarının niyetlerini ve davranışlarını yanlış anlama olasılıkları daha düşük olacaktır. Böylece, altta yatan sorunların belirlenmesi ve incelenmesi ve çözümlerin uygun, yaratıcı ve uzun vadeli olması daha olasıdır (Zand, 1972:229-230). Gibb'e göre, güven ile ilgili davranışlar, bilgi paylaşımında açıklığı, bireyler arasında karşılıklı etkileşimde daha açık olmayı ve karşısındakine davranışlarında daha fazla serbesti tanıma ile sağlanabileceğini göstermektedir.



Şekil 2.1: Güvenin, Bilgi, Etki, Kontrol ile İlgili İlişki Modeli
Kaynak: (Zand, 1972:231).

2.3.Yöneticiye Güven ve Yönetici Üye Etkileşimi

Yöneticiye güven, lider etkinliği ve iş birimi üretkenliği için önemli olarak görünmektedir. Denetçinin davranışı, bir iş birimindeki kişilerarası güven düzeyinin belirlenmesinde temeldir. Bu yönetici davranışları, yüksek kaliteli işleri tanımlamak, diğer bir deyişle uygun bilgileri paylaşmak, etkililiğin karışıklığını düzenlemek ve başkalarının savunmasızlığını kötüye kullanmamak için olan davranışları içermektedir.

2.3.1.Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, çalışanın yöneticisinin faaliyetlerinin olumlu sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek duyarlı hareket etmesi olarak ifade edilmektedir (Arslantaş, 2008:101). Blomqvist ve Stahle'e göre, yöneticiye güvende, yöneticinin karakteri, yetkinliği ve gösterdiği bütünlük



güvenin oluşturulmasında ölçüm faktörleri (dürüstlük, yetkinlik ve ilham vericilik), örgüt içerisinde güvende, kişilerin örgüt içerisindeki sinerjiye inanmaları ve inandıkları kişilerle ilgili edindikleri olumlu tecrübelerle ilgilidir (Sjahruddin and Armanu Sudiro, 2013:135). Çalışanlar, kurum liderlerinin açık ve dürüst olduğuna inanırlarsa, aynı zamanda kuruma karşı da güven duyacaklardır.

Yönetici, güven gelişiminin odağı olmalıdır, çünkü üstün bir alt ile ilişkisi asla gerçek bir anlamda kişilerarası bir ilişki değildir; üstler her zaman astın istihdamını sonlandırma gücünü korur. Bu tür güç dengesiz bir ilişki yaratır, çünkü yöneticiler astlarına iş beklentilerini ve talimatlarını anlatırlar. Astlar da bunları yöneticilerden beklerler. Ayrıca, Dansereau ve arkadaşlarının lider üye etkileşiminde belirttiği gibi, yöneticiler, çalışanlarına farklı farklı davranırlar. Çalışanlarının bir kısmını grup içi, bir kısmını grup dışı olarak değerlendirirler. Grup içi çalışanların, grup dışı çalışanlara göre daha yüksek güvene ve yönetici ile daha kuvvetli ilişkiye sahip oldukları gözlenmiştir. Dolayısı ile grup içi üyeler, grup dışı üyelere göre daha iyi performans sergilerler (Hubbell and Chory-Assad, 2005:51-52). Bu anlamda yöneticiler, çalışanların iş sonuçları üzerinde etkili olan önemli bir güce sahiptir. Bu etki, yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin kalitesini son derece önemli hale getirmektedir.

House, yüksek performans beklentilerinin iki yönünün önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Birincisi, lider bu beklentileri astlarına iletmelidir. Diğeri, liderin bu beklentileri karşılayabileceklerinden emin olduklarını onlara bildirmeleri gerektiğidir. Bir çalışanın, sürekli yüksek seviyede performans bekleyen ve hiçbir açıklama yapmayan ve çalışanın kabiliyetleri ile ilgili hiçbir beklentisini söylemeyen bir lidere güvenmemeleri çok normaldir. Liderler ve çalışanları arasındaki ikili ilişkinin niteliği güven üzerinde etkili olabilir. Liderin “grup içi” üyesi olan çalışanlar, liderlerine “grup dışı” üyelerinden daha fazla güveneceklerdir, çünkü lider “grup içi” üyelerinin işe daha fazla dâhil olmalarını, kararlar üzerinde etkili olmalarını sağlamaktadır (Podsakoff and et al, 1990:136-138).

Liderlerin çalışanlarına örgütsel yapıda yetki devri yapması ve yetki aktarırken izlediği süreçler çalışanların onların adaletine olan bakış açısını etkileyeceği için güven üzerinde önemlidir. Çalışan güvenini etkileyebilecek diğeri bir faktör ise yöneticinin katılımcı bir yönetim tarzı kullanıp kullanmamasıdır. Folger, çalışanların sesini (yani çalışanların yöneticilerinin karar süreçlerine bilgi katma olanağının) adil muamele gördüklerini artırdığını gösteren kanıtları gözden geçirmiştir. Adalet algılarındaki artışlar lidere olan güveni artırabilir. Bu nedenle, katılımcı bir yönetim tarzının kullanılması, çalışanların liderlerine olan güvenlerini, takipçilerinin adalet algılarıyla dolaylı olarak etkileyebilir (Podsakoff and et al, 1990:136-138). Yöneticiler, kurumun politikalarını ve hedeflerini astlarına iletmekle doğrudan yükümlüdürler. Çalışanlar, yöneticileriyle olan etkileşimlerinden çıkarımlar yaparak kuruma olan güvenleri hakkında bir sonuca varmaktadırlar.

Yönetimsel güvenilirliği tahmin etmek için hem durumsal (örgütsel) faktörler hem de eğilimsel (bireysel) faktörler kullanılır. Whitener ve arkadaşlarının ilişki faktörleri, yönetici ve astları arasındaki ilişkinin deneyimini ifade eder. Bunlar, etkileşimlerin doğası, beklentileri ve bunlardan kaynaklanan değişimlerin maliyetleridir. Bireysel farklılık değişkeni “güvenme eğilimi”, bu değişkenin çalışanların yöneticinin güvenilirliğine ilişkin algıları üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Whitener, yöneticinin güven verme eğiliminin güvenilirlik davranışını etkileyebileceğini öne sürmektedir. Fishbein ve Azjen, davranışların üç temel bileşenden oluştuğunu söylemektedir. Birincisi bilişsel bileşen, kişinin karşısındaki hakkında ne bildiği ile ilgili olup, kişinin karşısındaki ile ilgili ne hissettiğini etkiler. Duygusal bileşen; kişinin



karşısındaki kişi hakkında ne hissettiğidir. Kişinin karşısındaki hakkında ne hissettiği de davranışı etkiler ki bu da davranışsal bileşendir (Payne and Clark, 2003:129-130).

Yöneticiler, çalışanların yetkilendirilmesinde kritik bir rol oynadığı için, güç ve otoritenin daha düşük seviyelere başarılı bir şekilde aktarılması, büyük ölçüde yöneticilerin, astlarının güvenilir olabileceği inancına bağlıdır. Gibb, 1965 yılında, yöneticinin astlarına uygulayacağı yöntemler konusunda çok önemli bir unsur olduğunu savunur. Etkileşim kalitesini etkilemek için önerilen yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeler güvenin boyutlarına yetkinlik, açıklık, endişe ve güvenilirlik paraleldir. Ek olarak, araştırmalar biliş temelli güvenin (yani güvenilirlik ve yeterlilik) genellikle duygusal temelli güvenden önce (yani duygusal bağ) gelişini göstermiştir. Bu nedenle, gelişmiş bir lider – üye ilişkisinde, yönetsel güven, bir çalışanın etkileşim kalitesini algılamasıyla ilişkilendirilmelidir. Grup içi ilişkiler yüksek güvene sahip olduğu için, yöneticileri tarafından güvenilen çalışanlar kendilerini yüksek kaliteli ilişkiler kurarlar. Bunun tersine, grup dışı ilişkiler düşük güven ile bağdaştırılır (Gomez and Rosen, 2001:56-57).

2.3.2.Yönetici Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşim teorisi, liderlik süreci ve sürecin sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yönetici, bireysel iş sonuçları üzerinde oldukça etkili bir güçtür. Bu etki yönetici çalışan arasındaki etkileşimin kalitesini son derece önemli kılmaktadır. Bir organizasyonda olumlu ilişkilerin varlığından bahsedebilmek için çalışanlar arasında karşılıklı güvenin, saygı, sadakat ve bağlılığın bulunması gerekmektedir. Hem lider üye etkileşim teorisi, hem de ilişki ve görev odaklı yönetim anlayışı, davranışsal modellerin ortak çalışma alanında bulunmakta ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki etkileşimin ortak boyutlarını temsil etmektedir (Bülbül ve Tunç, 2017:142).

Çeşitli liderlik modellerinden en yenilerinden biri, George Graen ve ortaklarının önerdiği Dikey Yönlü Çift Bağlantı (VDL) Modelidir. VDL modelinin benzersiz bir özelliği, bir yöneticinin farklı astlara karşı davranış şeklindeki farklılıkları vurgulamasıdır. Kavramsal uyum için, yöneticinin davranışına çift yönlü bakış kişinin davranışına odaklı olmalıdır (Vecchio and Gobdel, 1984:5-6). Bu model daha sonra Lider- Üye Etkileşimi Teorisi adını almıştır.

Yüksek kalite LMX ilişkilerinde lider, delegasyon ve yetkilendirme gibi risk alma davranışlarında bulunur. Brower ve arkadaşları, alınan risk miktarının, liderin çalışanlara duyduğu güven düzeyi ile ilgili olduğunu savunmuştur. Bununla birlikte, LMX teorisinin gelişimi için, araştırmanın farklı güven biçimlerinin etkileşim kalitesi üzerindeki etkilerini incelemesi önemlidir. LMX teorisi, yönetici ve ast arasındaki bir iş ilişkisinin gelişimini ifade eder. LMX araştırmacıları bu sürecin çeşitli modellerini önermişlerdir. Graen ve Scanduran'ın 1987 yılındaki rol yapma modeli LMX'i üç aşamadan oluşturur: rol alma, rol yapma ve rol rutinleştirme. Rol alma aşamasında, lider bir talepte bulunur veya bir görev atar ve astta yatan motivasyonu ve potansiyeli değerlendirmek için üyenin davranışını ve performansını değerlendirir. Rol yapma lider-üye ilişkisinin niteliğinin daha fazla tanımlandığı gelişimsel sürecin devamıdır. Rol yapma aşamasında lider ve üye arasındaki ilişki daha nettir ve ilişkilerinin güçlenmeye başladığı aşamadır. Lider, yapılandırılmamış bir görevi atayarak üyeye bir fırsat sağlar. Üye bu fırsatı kabul ederse, ilişki yüksek kaliteli bir değişim ilişkisine dönüşmeye devam eder. Üçüncü aşama rol rutinleştirmesidir. Bu noktada, lider ve üye ortak bir anlayış geliştirir ve karşılıklı beklentileri netleştirir. Lider ve üyenin



davranışları birbirine kitlenir ve değişimin kalitesi, bu aşamadan sonra sabit kalır (Scandura and Pellegrini, 2008:102).

LMX, saygı, güven ve yükümlülük olmak üzere üç boyut içerir. Bununla birlikte, LMX'in bir ortaklık bir etkileşim kurulmasında, dayandığı üç faktör vardır. Birincisi, diğerinin yeteneklerine saygı gösterme, ikincisi diğerine karşılıklı güvenin derinleşmesi beklentisi ve üçüncüsü zamanla sorumluluk beklentisinin sıradanlaşmasıdır. LMX'in gelişimi, kişisel ve arkadaşlık ilişkisinin aksine çalışma ilişkisinin özelliklerine dayanmaktadır ve bu güven, saygı ve karşılıklı yükümlülük, bireylerin mesleki yeteneklerine davranışları açısından birbirlerinin değerlendirilmesini ifade etmektedir (Graen and Uhl-Bien, 1995:237-238). Kısaca, LMX ile karşılıklı güven arasında ilişki olduğu kabul edilmektedir.

Liderlik ile ilgili araştırmalarda, ilişkiye dayalı bir yaklaşım olan Lider-üye etkileşim modeli (LMX) oldukça önemlidir. Bu yaklaşım, bir yönetici ile bir alt çalışanı, çalışma koşulları ve iş performansı ile ilgili kişilerarası dinamikleri şekillendiren faktörlere odaklanmıştır. İlişkisel liderliğe yönelik varlık temelli yaklaşım, öznel güven algılarının LMX ilişkisinin temelinde, subjektif öznel bakış açıları yer almaktadır. Güven, etkili işbirlikçi kişiler arası ilişkiler için bir temel sağlayacaktır. Özellikle, Brower ve arkadaşları 2000 yılında, LMX modelinin aynı anda hem alt güvene LTS (Yöneticinin çalışanlarına güveni) hem de STL'yi (Çalışanın yöneticisine güveni) dikkate almasını önermektedir. LTS ve STL direkt çift taraflı bir ilişkiye sahip olmalı ve her iki tarafın güven davranışları birbirini etkilemelidir (Werbel and Henriques, 2009:780-781).

Çalışanlardan patronlarıyla ilişkilerini tanımlamaları istendiğinde, farklı çalışanlar aynı yönetici ile ilgili farklı görüşleri bildirmişlerdir. Bazı çalışanların görüşleri, yüksek derecede güven, saygı, grup içerisinde sorumluluk, yüksek kalitede etkileşim olarak bildirmişlerdir. Bazı çalışanlar ise, yöneticileri ile düşük kalitede etkileşim bildirmişlerdir. Bu düşük kalitede etkileşime sahip olan çalışanlar işin tanımının gerektiği şeyleri yapıp kendilerinden hiçbir şey katmamışlardır. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişki burada sadece sözleşme ile sınırlı kalmıştır. Bu erken dönem araştırmalar, lider üye etkileşimi (LMX)'in bulunmasına yol açmıştır; LMX'e göre, yönetici üye etkileşimi düşük etkileşimli olduğu zaman, yönetici ile çalışan arasındaki ilişki sadece yapılan sözleşmeye dayalıdır. Ama yüksek kalitede etkileşim olduğu zaman yönetici ile çalışan arasındaki ilişki güven, sorumluluk ve saygıya dayanmaktadır. Güvenin çeşitli farklı şekilleri, iş yerindeki ilişkilerde farklı etkilere sahiptir. Bununla birlikte, LMX hakkındaki daha önceki yapılan araştırmada güvenin doğasının çok boyutlu olduğu gözlemlenmiştir (Scandura and Pellegrini, 2008:101-102). LMX ilişkilerinin yüksek kaliteli olması önemlidir. Yüksek kalitede LMX oluşturmanın anahtarı personel ile yönetici arasında örgütteki formal ilişkilerin ötesinde yüksek güvene dayanan bir ilişkiler yapısının geliştirilmesidir.

3. METODOLOJİ VE BULGULAR

Okmeydanı Eğitim Araştırma Hastanesi, Şişli Etfal Eğitim Hastanesi, Eyüpsultan Devlet Hastanesi, Kağıthane Devlet Hastanelerinde sağlık personeli üzerinde yapılan bu araştırmada yöneticiye güven algısını etkileyen faktörlerin karşılaştırılmasında istatistik yöntemler değerlendirme kapsamına alınmıştır. Araştırmada 600 anket kullanılmıştır. Tesadüfi örnekleme modeli uygulanmıştır. Verilerin toplanmasında demografik bilgi formu dışında yönetici güven ölçeği kullanılmıştır.



Yöneticiye güven ölçeği oluşturulurken (Brower ve diğ, 2000; Sanchez, 2002; Whitener ve diğ, 1998; Grean ve Uhl-Bien, 1995; Ugbor, 2003; Hubbel ve Chory-Assad, 2005) ve faktör analizi sonucunda lider-üye etkileşimi ve yöneticinin güvenilirlik davranışlarından faktör yükleri örtüşen maddeler bir araya getirilerek amirle güvene dayalı etkileşim kalitesini kısaca çalışanın yöneticinin güven düzeyini ölçmek için kullanılmıştır. Pekcan (2010) tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir.

Alt boyutlarına ayrılan ölçeğin her bir boyutu için Kolmogorov-Simirnov ve Shapiro-Wilk normallik sınamaları yapılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılıma uymadığı için grup farklılıkları sınamasında her bir ikili grup için Mann-Whitney-U testi ve üçlü ve fazla grup için de Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Gruplar arasındaki farkların kaynağını tespit edebilmek için ortalama sıra (mean rank) değerleri incelenmiştir. Ölçeğin dağılımında normal dağılıma uyum sağlanamadığından ilişki analizlerinin sınanmasında Kendall's tau_b korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Bir ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için en yaygın uygulanan testler; "Cronbach Alpha, İkiye Bölme (split), Paralel ve Mutlak Kesin Paralel (strict)" şeklindedir. Cronbach Alpha testi sonucunda elde edilen değerlerin %70'in üzerinde olması anketin başarılı olduğunu ifade etmektedir (Sezgin ve Kınay, 2010:11; Sezgin, 2016:7). Diğer güvenilirlik kriterlerinin de %70'in üzerinde çıkması, anketin iç tutarlılığının sağlandığını ve çıkarımlara güvenilebileceğini göstermektedir. Tablo 3.1.'de görülebileceği üzere her dört testin sonucunda da belirtilen ve olması beklenen yüzde değerleri güven kriterini sağlamıştır. Dolayısıyla örneklem sonuçlarının yüksek güvenilirlik değerleriyle tutarlı ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ele alınan bütün güvenilirlik kriterleri %70 değerini geçtiği için, uygulanan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlılık gösterdiği, ulaşılabilecek sonuçların gerçek değerleri yansıtacağı sonucu ortaya koyulmuştur.

Tablo 3.1: Anketin Güvenirlilik Sonuçları

	Anketin Güvenirlilik Sonuçları
Cronbach_Alpha	0.970
Split	0.943-0.946
Paralel	0.943
Strict	0.944

3.1.Yöneticiye Güven Ölçeği Grup Farklılığı Analizleri

Elde edilen faktörler normal dağılımı sağlamadığında non-parametrik testler kullanılmalıdır. Kolmogorov-Simirnov testi sonucunda $p < 0.05$ ise normal dağılım sağlanmamıştır ve ikili gruplarda Mann-Whitney-U, üç ve üzeri gruplarda Kruskal-Wallis test kullanılmalıdır (Altınok Gürel ve Sezgin,2018:9).


Tablo 3.2: Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Sınaması Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Mann-Whitney Y	p
Yönetici Güvenilirliği	Erkek	217	324,44	36638,00	0,01*
	Kadın	383	287,66		
	Total	600			
Lider üye etkileşimi	Erkek	217	313,76	38965,50	0,17
	Kadın	383	293,74		
	Total	600			

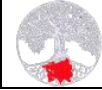
*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Cinsiyet için yöneticiye güven ölçeğinin yönetici güvenilirliği boyutu istatistik anlamlı farklılık göstermektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında yöneticiye güven ölçeğinin yönetici güvenilirliği boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür.

Tablo 3.3: Eğitim Durumu Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçları

Boyut	Eğitim durumu	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	Sağlık Meslek Lisesi	35	337,76	6,5251	0,258
	Lise	120	315,01		
	Ön lisans	133	286,13		
	Lisans	216	286,69		
	Yüksek Lisans	79	319,53		
	Doktora	16	339,29		
	Total	600			
Lider üye etkileşimi	Sağlık Meslek Lisesi	35	329,61	5,1007	0,404
	Lise	120	304,27		
	Ön lisans	133	278,73		
	Lisans	216	298,69		
	Yüksek Lisans	79	317,90		
	Doktora	16	345,38		
	Total	600			



Eğitim durumu açısından bakıldığında yönetici güvenilirliği ve lider ye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur. Farklı eğitim seviyelerindeki kişiler, yöneticiye güven leğinin boyutlarına aynı bakış açısı ile bakmışlardır.

Tablo 3.4: Çalışılan Bölüm Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	alıştığınız Bölüm	N	Mean Rank	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	Tıbbi Birimler	213	272,09	19,401	0,000*
	Hasta Bakım Birimleri	131	277,77		
	İdari Bilimler	191	339,79		
	Teknik Birimler	65	327,97		
	Toplam	600			
Lider ye etkileşimi	Tıbbi Birimler	213	273,64	13,402	0,004*
	Hasta Bakım Birimleri	131	288,28		
	İdari Bilimler	191	332,56		
	Teknik Birimler	65	323,08		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçeğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Çalışılan bölüm açısından bakıldığında her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Kruskal Wallis sonucuna göre idari birimler daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 3.5: Çalışma Şekli Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	alışma Őekliniz	N	Ortalama Sıra	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	Sürekli gündüz	421	310,04384	5,618782	0,132
	Gündüz ve Nöbet	142	272,05282		
	Vardiya değişimli	22	293,13636		
	Hafta Sonu	15	332,13333		
	Total	600			
Lider ye etkileşimi	Sürekli gündüz	421	307,22393	4,1069649	0,250
	Gündüz ve Nöbet	142	278,79225		
	Vardiya değişimli	22	291,81818		
	Hafta Sonu	15	349,6		
	Total	600			



Çalışma şekli açısından anlamlı farklılık elde edilememiştir.

Tablo 3.6: Çalışma Süresi Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Çalışma Süresi (Bu işyerinde)	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	1 yıldan az	86	342,97	7,863	0,039*
	1-5 yıl	208	306,81		
	6-10 yıl	146	288,58		
	11 yıl ve üzeri	160	282,34		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	1 yıldan az	86	321,39	6,564	0,087
	1-5 yıl	208	304,44		
	6-10 yıl	146	315,35		
	11 yıl ve üzeri	160	272,65		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.

Bu işyerinde çalışma süresi açısından yönetici güvenilirliği boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık vardır.

Tablo 3.7: Mesleki Deneyim Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Mesleki Deneyim	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	1 yıldan az	55	323,75	2,257	0,521
	1-5 yıl	141	303,26		
	6-10 yıl	131	284,11		
	11 yıl ve üzeri	273	303,35		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	1 yıldan az	55	316,58	0,498	0,919
	1-5 yıl	141	298,35		
	6-10 yıl	131	300,48		
	11 yıl ve üzeri	273	299,49		
	Toplam	600			



Mesleki deneyim açısından bakıldığında her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3.8: Yaş Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Yaş	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	25'den az	98	329,07	3,088	0,378
	25-30	139	296,32		
	31-35	108	293,07		
	35'ten büyük	255	296,14		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	25'den az	98	332,60	4,025	0,259
	25-30	139	296,49		
	31-35	108	289,28		
	35'ten büyük	255	296,30		
	Toplam	600			

Kruskal Wallis sonuçlarına göre yöneticiye güven ölçeği için hiçbir boyutta yaş açısından farklılık yoktur.

Tablo 3.9: Medeni Durum Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Medeni Durumunuz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	Evli	350	302,12	0,016	0,992
	Bekâr	234	296,69		
	Dul	16	339,63		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	Evli	350	283,67	0,452	0,798
	Bekâr	234	240,66		
	Dul	16	275,51		
	Toplam	600			

Medeni durum açısından bakıldığında yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.


Tablo 3.10: Aylık Gelir Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Aylık Geliriniz?	N	Ortalama Sıralama	Ki-Kare değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	2000-TL ve daha az	100	289,89	6,430	0,092
	2001-3000.-TL. arası	169	288,95		
	3.001-4000-TL arası	205	295,08		
	4001.-TL ve üzeri	126	335,34		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	2000-TL ve daha az	100	289,72	4,353	0,226
	2001-3000.-TL. arası	169	292,21		
	3.001-4000-TL arası	205	296,30		
	4001.-TL ve üzeri	126	329,17		
	Toplam	600			

Aylık gelir açısından bakıldığında yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3.11: Aylık Gelir Yeterliliği Açısından Kruskal Wallis Sınaması Sonuçlar

Boyut	Sizce aylık geliriniz	N	Ortalama Sıra	Ki kare Değeri	p
Yönetici Güvenilirliği	<i>Fazlasıyla Yeterli</i>	16	515,91	40,8634	0,000*
	Yeterli	69	366,39		
	Ne yeterli ne değil	147	299,93		
	Yetersiz	277	285,24		
	Çok yetersiz	91	263,35		
	Toplam	600			
Lider üye etkileşimi	<i>Fazlasıyla Yeterli</i>	16	540,19	39,1410	0,000*
	Yeterli	69	346,12		
	Ne yeterli ne değil	147	295,68		
	Yetersiz	277	288,01		
	Çok yetersiz	91	272,91		
	Toplam	600			

*0.05 için istatistik anlamlı farklılık,

Not: İtalik ifadeler farklılıkta ölçüğe olumlu yönde cevap veren grubu göstermektedir.



Aylık gelir yeterliliği açısından bakıldığında her iki boyutta da anlamlı farklılık elde edilmiştir.

4. SONUÇ

Hastanede çalışan personelin yöneticiye güven düzeylerini cinsiyet, çalışılan bölüm açısından, çalışma şekli, çalışma süresi, aylık gelir yeterliliği gibi değişkenlere göre anlamlı farklılaştığı, diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim durumu, mesleki deneyim, yaş medeni durum, aylık gelir değişkenlerinin yöneticiye duyulan güven algısı üzerinde ayırt edici bir değişken olmadığı söylenebilir.

Bulut (2012) araştırmasında, öğretmenlerin yöneticiye duydukları güven duygusu cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yaratmadığını ortaya koymasına rağmen, bu araştırma, cinsiyet açısından durum ele alındığında yöneticiye güven ölçeğinin yönetici güvenilirliği boyutu anlamlı farklılık göstermektedir. Toplu (2010) da araştırmasında çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmesine rağmen, bu araştırma da erkeklerin kadınlara göre daha olumlu yanıtlar verdiği görülmektedir. Bu ise, bayanlar yapıları gereği her şeyi detaylı inceledikleri için böyle yanıt vermiş olabilirler. Eğitim açısından duruma bakıldığında yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisi için istatistiksel anlamlı farklılık yoktur. Farklı eğitim seviyelerindeki kişiler, yöneticiye güven ölçeğinin boyutlarına aynı bakış açısı yönünden bakmaktadır. Koç ve Yazıcıoğlu (2011) da yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu özel sektör karşılaştırması isimli çalışmalarında, kamu iş görenlerin yöneticilerine duydukları güven duygusunun kıdem değişkenine göre incelediklerinde anlamlı bir fark bulamamışlardır. Çalışılan bölüm açısından ise, her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Kruskal Wallis sonucuna göre idari birimlerin daha olumlu yanıtlar verdiği gözlenmiştir. Ayrıca güven, paha biçilemez bir değer (Petersen, 1998) ve insanları birbirine yaklaştıran, işbirliğini sağlayan bir halin ifadesi (Yavuz, 2003) olduğuna göre çalışılan birim açısından idari birimler daha olumlu yanıtlar vermişler, yöneticiye güven ölçeği her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık göstermiştir.

Araştırma yapılan bu işyerinde çalışma süresi açısından yönetici güvenilirliği boyutunda istatistiksel anlamlı farklılık vardır. Bir yıldan daha az çalışan grup, yönetici güvenilirliği boyutu için, önünde uzun bir çalışma süresi olduğundan daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Mesleki deneyim açısından değerlendirildiğinde her iki boyutta da istatistiksel anlamlı farklılık yoktur. Kruskal Wallis sonuçlarına göre yöneticiye güven ölçeği için hiçbir boyutta yaş açısından farklılık gözlemlenmemiştir. Aynı şekilde medeni durum açısından da yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de istatistiksel anlamlı farklılıklar mevcut değildir. Yönetici güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının her ikisinde de aylık gelir açısından bakıldığında istatistiksel anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

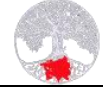
Aylık gelir yeterliliği boyutunda bakıldığında her iki boyutta da anlamlı farklılık elde edilmiştir. Geliri fazlasıyla yeterli olan grubun daha olumlu yanıtlar verdiği görülmektedir. Geliri fazla olanlar daha çok üst yönetici pozisyonunda bulunanlardır. Eren ve arkadaşları(1988) araştırmalarında güveni, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak ifade etmektedirler. Bu nedenle cinsiyet açısından erkeklerin kadınlara göre daha olumlu yanıtlar vermesi karşılığında her iki cins için sonuçların aynı olması için kadınlarında bu konuda oryantasyona ve eğitime tabi tutulması yerinde olacaktır. Yavuz (2003) araştırmasında güveni, karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinde bir bel bağlama, dayanma, sadık kalma, söz verme ve sözünde durma eylemi olarak tarif etmektedir. Yönetici



güvenilirliği ve lider üye etkileşimi boyutlarının bu yönden ele alınarak kişilerarası ilişkiler geliştirilmelidir.

REFERENCES

- Arslantaş, C.C., (2008), “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Tisk Akademi*, 1.
- Altınok Gürel, P. ve Sezgin, F. H. (2018), Psikolojik Sermayenin İş Performansına Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli Yardımıyla Belirlenmesi , International Congress of Management, Economy and Policy (ICOMEPE’18-Spring) Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 629-644.
- Bülbül, H. ve Tunç T., (2017), “Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici-Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi: Türkiye Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, Sayı.24.
- Gomez, C. and Rosen, B., (2001), “The Leader-Member Exchange As A Link Between Managerial Trust And Employee Empowerment” *Group & Organization Management*, Vol.26, No.1.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M., (1995), “Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Doman Perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2.
- Hubbell, A.P. and Chory-Assad, R.M., (2005), “Motivating Factors:Perceptions Of Justice And Their Relationship With Managerial And Organizational Trust”, *Communication Studies*, Vol.56, No.1.
- Krot, K. and Lewicka, D., (2012), “The Importance of Trust In Manager- Employee Relationships”, *International Journal of Business Management*, Vol.10, No.3.
- Li Li, (2005), “The Effects of Trust and Shared Vision on Inward Knowledge Transfer in Subsidiaries’ Intra- and Inter- Organizational Relationships”, *International Business*
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D., (1995), “An Integrative Model Of Organizational Trust”, *Academy Of Management Review*, Vol.20, No.3.
- Payne, R. and Clark, M., (2003), “Dispositional and Sitvatonat Deteminants of Trust In Two Types of Managers”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, Issue.1.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R., (1990), “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors”, *Leadership Quarterly*, Vol.1, No.2.Review, Vol.14.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. and Camerer, C., (1998), “Not So Different after all: A Cross-Discipline View of Trust” *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3.
- Scandura, T.A. and Pellegrini, E.K., (2008), “Trust and Leader-Member Exchange A Closer Look at Realational Vulnerability”, *Journal of Leadership & Organaizational Studies*, Vol.15, No.2.
- Sjahrudin H. and Armanu Sudiro A., Normijati, (2013), “Organizational Justice Organizational Commitment and Trust in Manager as Predictor of Organizational Citizenship Behavior”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.4, No.12.



- Şakar, A.N., (2015), “Örgütsel Güven”, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, (Ed.), Ergun Özler, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Sezgin, F. H. ve Kınay, B. (2010). A Dynamic Factor Model for Evaluation of Financial Crises in Turkey, *Bulletin De la Societe des Sciences Medicales*, No: 1/10, 109-117.
- Sezgin, F. H. (2016). Bayesci Faktör Analizi ve Maslach Tükenmişlik Envanteri Uygulaması, *International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences (USAK) Bildiriler Kitabı*, 1283-1296.
- Uslu, O. ve Ardıç, K., (2013), “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C,15, S.2.
- Vecchio, R.P. and Gobdel, B.C., (1984), “The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership Problems and Prospects”, *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol.34, Issue.1.
- Werbel, J.D. and Henriques, P.L., (2009), “Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, Issue.8.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. and Werner, J.M., (1998), “Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3.
- Zand, D.E., (1972), “Trust and Managerial Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.2.