

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANA BİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

**THE ROLES OF ORGANIZATIONAL JUSTICE,
TRUSTWORTHINESS, TRUST AND PROPENSITY OF TRUST
IN THE RELATIONSHIP OF LMX WITH OCB
AND JOB SATISFACTION**

**Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesinin
Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde
Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü**

DOKTORA TEZİ

SEMA KUŞCULUOĞLU

İSTANBUL, 2008

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANA BİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI**

**THE ROLES OF ORGANIZATIONAL JUSTICE,
TRUSTWORTHINESS, TRUST AND PROPENSITY OF TRUST
IN THE RELATIONSHIP OF LMX WITH OCB
AND JOB SATISFACTION**

**Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesinin
Çalışan İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde
Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi ve Güvenin Rolü**

DOKTORA TEZİ

SEMA KUŞCULUOĞLU

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. TÜLAY BOZKURT**

İSTANBUL, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR Bilim Dalı
Doktora öğrencisi SEMA KUŞCULUOĞLU nın THE ROLES OF
ORGANIZATIONAL JUSTICE, TRUSTWORTHINESS, TRUST AND PROPENSITY OF
TRUST IN THE RELATIONSHIP OF LMX WITH OCB AND JOB SATISFACTION adlı tez
çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.05.2008 tarih ve 2008-8/43 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- Tez Savunma Tarihi : 02.10.2008
- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. AYSUN TULAY BOZKURT
- 2) Jüri Üyesi : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM
- 3) Jüri Üyesi : PROF. DR. HAYAT KABASAKAL
- 4) Jüri Üyesi : PROF. DR. CAVİDE UYARGİL
- 5) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. ALEV TORUN


.....

.....
N. E. Kabasakal
C. Uyargil
.....

.....

ABSTRACT

In this study the effects of LMX has been studied as a part of an integrative model of trust where trustworthiness and trust were suggested as mediating variables for the outcomes such as employee job satisfaction and OCB while organizational justice perception and propensity of trust of the subordinate were proposed as moderating variables.

Study was conducted in several production facilities of an holding company located in some major cities of Turkey and designed at a dyadic level which involved groups of one leader and two white collar subordinates directly reporting to the leader, one of which was an “in” and the other was an “out” member. Data coming from two hierarchical levels, was gathered from 150 triadic groups composed as such .

Since LMX theory is distinguished among other leadership theories by its emphasis on leaders differentiating among their subordinates so that in and out-groups form, some differences were also expected to exist between these groups. Findings indicate that there are significantly meaningful differences between in and out-groups in terms of; trust in the leader, perception of trustworthiness of the leader and subordinates’ OCB both for individual and for organization, meanwhile there is a positive relationship between subordinate’s job satisfaction and OCB of the in-group members.

However due to multicollinearity problem, roles of some variables within the model could not be tested. Trust, as one of the suggested mediators of the research model was not found to be in this role neither between LMX and OCB nor LMX and job satisfaction. But it has been shown that as a social exchange currency “information exchange” and propensity of trust in the out- group could play a moderating role in these relationships. On the other hand for the whole sample group “information exchange” has been found as a mediator in the

relationship between LMX (professional respect) and OCBI as well as in the relationship between LMX (loyalty and affect) and OCBO. A further finding is that trust, acts as an antecedent of LMX in its relation with OCB and job satisfaction rather than being a mediator in this relationship.

Effects of in-role performance and some demographic variables such as leader age, subordinate age and leader tenure on OCB and job satisfaction have also been found and discussed.

ÖZET

Bu çalışmada Yönetici – Çalışan İlişki Kalitesinin, çalışanın İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisi; Yönetici Güvenilirliği ve yöneticiye duyulan Güven'in ara değişken, çalışanın Adalet algısı ve Güven Eğilimi'nin şartlı değişken olarak önerildiği bütünsel bir modelde, “yakın” ve “uzak” grup çalışan ayırımı yapılarak incelenmiştir.

Çalışma, Türkiye'nin büyük şehirlerinde işletmeleri olan bir holdingin üretim tesislerinde görev yapan; bir lider ve ona doğrudan bağlı, liderin birini kendine “yakın” diğerini “uzak” bulduğu iki çalışanından oluşan üç kişilik gruplarda yürütülmüştür. İki hiyerarşik kademeyi içeren çalışmanın verileri, 450 kişiyi kapsayan 150 hiyerarşik üçlü gruptan toplanmıştır.

Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi kuramı, diğer liderlik kuramlarından farklı olarak liderlerin bazı çalışanlarını kendilerine yakın, bazılarını ise uzak olarak algıladıklarını ve buna göre farklı muamelelerde bulduklarını ileri sürmektedir. Yöneticilerin yaptığı bu ayırımın, çalışanların tutum, davranış ve algılamaları üzerinde etki yaratacağı ve gruplar arası farklılıkların ortaya çıkmasına vesile olacağı öngörülmüştür. Nitekim bulgular; çalışanın yöneticiye duyduğu Güven, yöneticide algıladığı Güvenilirlik, sergilediği bireye ve örgüte yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları gibi değişkenlerde, yakın ve uzak gruplar arasında istatistiki olarak manidar düzeyde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Öte yandan yakın gruptaki çalışanların İş Tatminleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasında da pozitif ilişki bulunmuştur.

Bununla birlikte bazı değişkenlerin aralarındaki çoklu bağıntı problemi nedeni ile modeldeki rolleri test edilememiştir. Araştırma modelinde ara değişken olarak öngörülen yöneticiye duyulan Güven'in, Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi'nin hem Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, hem de çalışanın İş Tatmini ile kurduğu ilişkide; ara değişken olmadığı saptanmıştır. Öte yandan bir sosyal

takas unsuru niteliğindeki Bilgi Paylaşımı ve çalışanın Güven Eğilimi'nin, uzak-grup için şartlı değişken rolü oynadığı görülmüştür. Grup ayırımı yapılmadan

tüm örneklem üzerindeki analizlerde ise, Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi'nin (profesyonel saygı) faktörü ile bireye yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ve (sadaikat ve duygusal bağ) faktörü ile örgüte yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkide, Bilgi Paylaşımı'nın ara değişken olduğu saptanmıştır. Araştırmanın ek bir bulgusu ise yöneticiye duyulan Güven'in önerildiği gibi Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi ile çalışanın İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkide ara değişken değil, fakat Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesinin bir önceli olduğudur.

Çalışma kapsamında görev performansı ile liderin yaşı, çalışanın yaşı ve liderin kıdemi gibi bazı demografik değişkenlerin; çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular da ayrıca tartışılmıştır.

CONTENT

I. INTRODUCTION	1
II. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	
A. DEVELOPMENT AND DEFINITION OF THE CONSTRUCT	5
B. THE CONTENT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP	6
1. Dimensions	6
2. Latent and Aggregate Models of OCB.....	8
C. ANTECEDENTS OF OCB	
1. Employee Characteristics.....	9
2. Task Characteristics.....	10
3. Organizational Characteristics.....	10
4. Leader Behaviors	10
D. EFFECTS AND OUT-COMES OF OCB	
1. Performance Evaluations	11
2. Organizational Performance and Success	12
E. OCB AND SOCIAL EXCHANGE THEORY	12
III. JOB SATISFACTION	
A. THE RELATION BETWEEN OCB AND JOB SATISFACTION	13
B. JOB SATISFACTION AND LEADER-MEMBER EXCHANGE.....	14
C. MEASUREMENT OF JOB SATISFACTION.....	14
IV. LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY	
A. DIFFERENT PERSPECTIVE AMONG LEADERSHIP THEORIES.....	15
B. THE DEVELOPMENT OF LMX THEORY	16
C. THE RELATIONSHIP OF LMX WITH OTHER LEADERSHIP STYLES	16
D. THE DIMENSIONS OF LMX	17
E. THE MEASUREMENT OF LMX QUALITY.....	18
F. THE VARIABLES RELATED WITH LMX OUALITY	19

V. ORGANIZATIONAL JUSTICE	
A. DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE	
1. Distributive Justice	21
2. Procedural Justice	21
3. Interactional Justice	22
B. THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE WITH OTHER VARIABLES	23
C. PROCEDURAL JUSTICE AND GROUP VALUE MODEL.....	24
VI. TRUST, TRUSTWORTHINESS and TRUST of PROPENSITY	
A. TRUST	
1. Definition of Trust	25
2. Dimensions of Trust	26
3. Formation of Trust and Attribution Theory.....	27
4. Trust and its Difference from Similar Constructs	28
5. Trust in the Leader	29
6. An Integrative Model of Organizational Trust	30
B. TRUSTWORTHINESS	
1. Description and Content of Trustworthiness.....	33
2. The Relationship of Trustworthiness with Trust and its Affect on OCB	35
C. PROPENSITY OF TRUST	
1. The Definition and Content	35
2. Relationship Between Trustworthiness and Propensity of Trust	36
VII. PURPOSE AND IMPORTANCE OF THE STUDY, ITS VARIABLES AND HYPOTHESIS	
A. PURPOSE, IMPORTANCE AND THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY	37
B. RESEARCH MODEL AND ITS VARIABLES.....	39
C. HYPOTHESIS OF THE STUDY	43
1. Hypothesis Based on Relationships and Differences	43
2. Hypothesis Based on Mediator Roles of Variables.....	45
3. Hypothesis Based on Moderator Roles of Variables	47

4. Research Questions.....	49
----------------------------	----

VIII. METHOD

A. SAMPLE.....	50
B. SCALES	51
1. In-role Performance Scale.....	51
2. Organizational Citizenship Behavior Scale.....	52
3. Information Exchange Scale.....	53
4. LMX Scale.....	54
5. Procedural and Interactional Justice Scale.....	55
6. Trustworthiness, Trust and Propensity of Trust Scale.....	56
C. APPICATION.....	57
D. DATA ANALYSIS	58

IX. FINDINGS

A. RESEARCH VARIABLES AND FINDINGS RELATED WITH SCALES	59
B. FINDINGS OF IN AND OUT-GROUPS SEPERATELY	
1. Relationships Among the Research Variables	69
2. Differences Between In and Out-groups	77
3. Hypothesis Tests on Adopted Models	79
3.1 Hypothesis Tests for Mediating Variables.....	79
3.2 Hypothesis Tests for Moderating Variables.....	86
3.2.1 Hierarchical Regression Analysis for OCB (for organization).....	86
3.2.2 Hierarchical Regression Analysis for OCB (for individual)	90
3.2.3 Hierarchical Regression Analysis for Job Satisfaction ...	94
C. FINDINGS FROM THE WHOLE SAMPLE	98
1. Analysis of Mediation Role of Trust in the Leader on OCB.....	100
2. Analysis of Mediation Role of Trust in the Leader on Job Satisfaction	103
3. Analysis of Moderating Role of Subordinate’s Propensity of Trust on Trust in the Leader.....	105

D. FINDINGS RELATED WITH RESEARCH QUESTIONS.....	108
E. ADDITIONAL FINDINGS.....	109
F. SUMMARY OF THE FINDINGS.....	112
X. DISCUSSION	
A. Interpretation of Findings.....	117
1. Differences between in and out-groups.....	117
2. Similarity between in and out-groups: In-role Performance.....	121
3. Findings From the Whole Sample	121
4. Indications of additional Findings	124
B. LIMITATIONS AND CONTRIBUTIONS OF THE STUDY.....	126
C. CONCLUSION AND SUGGESTIONS	129
REFERENCES	131
APPENDIX	
App-1. Instruction sheet for finding new emic items for OCB	
App-2. - Mediator Role Analysis of Information Exchange (Whole sample) - Moderator Role Analysis of Information Exchange (Whole sample)	
App-3. Additional Findings on the Roles of Research Variables	
App-4. Original Scales Used in the Research	
App-5. Turkish version of the dissertation (YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİNİN ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, ADALET, GÜVENİLİRLİK, GÜVEN EĞİLİMİ VE GÜVENİN ROLÜ)	

TABLES

Table-1. Demographic Characteristics of the Sample Group.....	51
Table-2. Internal Reliabilities of the Scales.....	60
Table-3. Factor Loadings and Dimensions of Scales	62
Table-4. Descriptive Analysis of Research Variables	68
Table-5. The Relationships Between Research Variables (IN-group)	71
Table-6 The Relationships Between Research Variables (OUT-group).....	72
Table-7. Simple Regression Analysis (for IN-group variables)	74
Table-8. Simple Regression Analysis (for OUT-group variables)	75
Table-9. Summary of correlation coefficients of variables of H.1	77
Table-10. Independent t-test Results.....	78
Table-11. & Table-11. A Analysis of Mediating role of TRUST(belief in the leader-T2) on OCB	81
Table-12. & Table -12.A Analysis of Mediating Role of Trust (belief in the leader- T2) on job satisfaction.....	84
Table-13. Hierarchical Regression Analysis of IN-group Evaluations of OCB (for organization)	88
Table-14. Hierarchical Regression Analysis of OUT-group Evaluations of OCB (for organization)	89
Table-15. Hierarchical Regression Analysis of IN-group Evaluations of OCB for individual)	92
Table-16. Hierarchical Regression Analysis of OUT-group Evaluations of OCB (for individual)	93
Table-17. Hierarchical Regression Analysis of IN-group Evaluations for Job Satisfaction	96
Table-18. Hierarchical Regression Analysis of OUT-group Evaluations for Job Satisfaction	97
Table-19. The Relationships Between Research Variables (Whole Sample) ...	99
Table-20. Analysis of Mediation Role of TRUST(Risk Taking in the Relationship-T1) on OCB (Whole Sample)	101
Table-21. Analysis of Mediation Role of TRUST (Belief in the Leader T-2) on OCB (Whole Sample)	102
Table-22. Analysis of Mediation Role of TRUST (Risk Taking in the	

Relationship T-1) on Job Satisfaction (Whole Sample).....	104
Table-23. Analysis of Mediation Role of TRUST (Belief in the Leader T-2) on Job Satisfaction (Whole Sample)	104
Table-24. Hierarchical Regression Analysis of Whole Sample Evaluations of TRUST (Risk Taking in the Relationship T-1)	106
Table-25. Hierarchical Regression Analysis of Whole Sample Evaluations of TRUST (Belief in the Leader T-2)	107
Table-26. Analysis of Mediation Role of INFORMATION EXCHANGE on TRUST(Risk Taking in the Relationship T-1) (Belief in the Leader T-2) in the Whole Sample	148
Table-27. Analysis of Mediation Role of INFORMATION EXCHANGE on OCB in the Whole Sample	149
Table-28. Analysis of Mediation Role of INFORMATION EXCHANGE on Job Satisfaction in the Whole Sample	150
Table-29. Hierarchical Regression Analysis of the Whole Sample's Evaluations of OCB (for individual)	151
Table-30. Hierarchical Regression Analysis of the Whole Sample's Evaluations of OCB (for organization).....	152
Table-31. Hierarchical Regression Analysis of Whole Sample's Evaluations of Job Satisfaction	153
Table- 32. Analysis of Mediation role of LMX (Loyalty and Affect) on OCB (for individual) and (for organization) in the Whole Sample.....	154
Table-33. Analysis of Mediation role of LMX (Loyalty and Affect) and (Professional Respect) on Job Satisfaction in the Whole Sample.....	155

FIGURES

Figure- 1. Framework for trust in leadership (Dirks and Ferrin,2002).....	36
Figure- 2. Integrative Trust Model (Mayer, Davis & Schoorman,1995).....	37
Figure- 3. Model of Relational Leadership (Brower, Schoorman & Tan)	42
Figure- 4. Research Model of the Study.....	47
Figure- 5. Adopted Model for the IN-group.....	81
Figure- 6. Adopted Model for the OUT-group.....	81
Figure- 7. Adopted Model for the WHOLE Sample	103
Figure-8. The Model Supported with the Data of the Whole Sample	116

I. INTRODUCTION

Studies on leadership indicate that leaders have important influences on critical success factors of organizations such as employee, team and organizational performance (Gerstner & Day, 1997). Although different leadership theories bring various explanations for the mechanism of the influence of leadership styles on performance, all of them agree that the prominent effect of leaders on performance is through their followers who contribute to the realization of organizational goals (Illies, Nahrgang. & Morgeson, 2007).

While majority of leadership theories base their theoretical foundation on the assumption that leaders have equal attitudes and behaviors towards their employees, the Leader- Member Exchange theory formerly known as Vertical Dyad Linkage theory claim that the relationships leaders establish with their employees are differentiated so that leaders while experiencing close relationships with some of their employees, can experience formal relationships with some others (Dansereau, Graen & Haga,1975).

Social exchange theory (Blau, 1964) is helpful in finding an explanation for the outcomes of differentiated attitudes and behaviors of leaders towards their employees. That is; various job roles, exchanges and negotiation latitudes (Dienesch & Lieden, 1986) between the leader and the employee determine the relationship quality between the two, but at the same time if the relationship quality is high, cause a need in the employee to reciprocate so that exchange balance with the leader is re-established.

In social exchange theory, although there is an expectation of reciprocation in future, its form is not defined as it is in economical exchange relationships. For this reason the employee's endeavor to reciprocate by changing his/her job attitudes and behavior, can only be explained by social but not economical exchange theory (Konovsky & Pugh, 1994).

When the relationship quality with the leader is high, not only the employee's organizational commitment and job satisfaction is effected positively but also employee starts to feel a need to reciprocate. On the other hand employee has two choices to re-establish this exchange; to make changes in his/her in-role performance behaviors or in a group of behaviors called "organizational citizenship behaviors". The latter is different than the task or in-role performance and includes behaviors such as helping coworkers, not complaining for inconveniences related with organizational conditions or issues. Employee is neither rewarded nor punished for this group of behaviors which help to improve psychological conditions and effective functioning of the organization (Smith, Organ & Near, 1983).

Meta analysis results based on empirical studies also indicate the effect of leader- member exchange quality on task performance, job satisfaction, turnover, organizational commitment and, support the theory (Gerstner et.al., 1997). In this respect it has been empirically shown that leader-member exchange quality is a full mediator between transformational leadership and organizational citizenship behavior (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005).

On the other hand according to Blau(1964) social exchanges can only develop under trust, loyalty and commitment and all of these are related with the attributions of actors of the exchange relationship (Konovsky et.al.,1994). For example to perceive the other one as a trustworthy individual or in other words trustworthiness perception, is an attribution and is shown as an antecedent of trust in a theoretical study of Mayer, Davis and Schoorman (1995).

In this respect one of the aims of this study is to analyze how leader-member exchange quality exerts influence on organizational citizenship behavior through trustworthiness and trust, as intervening variables. Also, as it has already been found in meta analysis of La Pine, Erez & Johnson (2002) that leader-member exchange quality effects organizational citizenship behavior of the follower directly, a further step in this study will be taken to analyze the roles of organizational justice, trustworthiness of the leader, trust in the leader and the propensity of trust of the member in this relationship.

One of the factors that have influence on the organizational citizenship behaviors of the follower is the fairness level of the leader as perceived by the follower (Moorman, 1991; Deluga, 1995; Schappe, 1998). Even under circumstances where leaders apply close monitoring, if followers perceive their leaders as fair, this can have positive effects on their in-role performance and organizational citizenship behavior (Niehoff & Moorman, 1993).

The relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior of the followers has been found positive especially for nonprofessional workers in the meta analysis of Organ and Ryan (1995). In addition to this, leader- member exchange quality is the most important positive correlate of job satisfaction found in meta analysis (Hackett & Lapierre, 2004) as also is the case in separate studies (Schyns & Croon, 2006).

In summary, literature on organizational citizenship behavior covers many theoretical and empirical studies based on the effects of leader-member exchange quality, fairness or organizational justice perception of the follower on his/her in-role performance and organizational citizenship behavior and it seems that sound conclusions have been reached.

On the other hand, although leadership and trust have been widely discussed as interrelated concepts in religion, philosophy, psychology and leadership, and many associations have been found, these two streams of literature have developed separately.

Browner, Schoorman and Tan's (2000) theoretical study can be mentioned as an exception to this. In this study, the authors have tried to develop a model called "relational leadership" by using Mayer, Davis and Schoorman's (1995) model of trust in which trustworthiness was separated from trust as an antecedent and a theoretical explanation of how trust develops within the dynamics of leader- member exchange was given.

In this model; it is suggested that the trustee's or the leader's attributes such as ability, benevolence and integrity are thought to be the antecedents of trust felt for him/her and this level of trust, through moderating and mediating variables such as perceived risk and risk taking influences the trustor's in this case the employee's job performance, job satisfaction and organizational citizenship behavior. But this theoretical model has not been empirically tested. On the other hand there are other empirical studies in literature showing that behaviors developing trust can explain the variance in organizational citizenship behavior of the trustee (e.g. Deluga, 1995) but trust building behaviors in these studies are different than the antecedents of trust defined in the "relational leadership" model, such as Butler's (1991) antecedents of trust which constitutes; availability, competence, consistency, confidentiality, fairness, integrity, loyalty, openness, promise fulfillment.

The dimensions of leader-member exchange quality used in this study are loyalty, affect, professional respect and perceived contribution to the exchange as suggested by Liden and Maslyn (1998) rather than the many other dimensions suggested by several scholars such as competency, interpersonal relationship, trust (Graen,1976), concern, and sensitivity (Cashman, Dansereau, Graen and Haga,1976) . Researcher's aim in this study was to empirically test; whether the leader- member exchange quality had any effect on member organizational citizenship behavior and job satisfaction through leader trustworthiness and trust as suggested in relational leadership model or not and understand the roles of organizational justice and propensity to trust so that an empirical study of the extended model can be contributed to the literature to fill a void in this respect.

In summary the purpose of this study was to empirically test the effect of leader-member exchange quality on job satisfaction and organizational citizenship behavior through trust building behaviors as suggested in relational leadership model (Browner et.al., 2000) and to analyze the roles of model variables while using in and out groups distinctively .

Due to the well developed literature of each variable included in this research model; first development and content of variable constructs as they are being used in this study and their relations with other constructs will be mentioned then; hypothesis, findings and discussion of the findings will follow.

II. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

A. DEVELOPMENT AND DEFINITION OF THE CONSTRUCT

The roots of organizational citizenship behavior originate from the seminal work of Daniel Katz (1964) who made a distinction between “dependable in-role performance” and “innovative and spontaneous behaviors” based on Chester Barnard’s (1938) concept of “willingness to cooperate”. According to Katz, to achieve organizational effectiveness, one first has to join the organization then dependably perform his/her task roles and finally perform in an innovative and spontaneous way to go beyond his/her job description and in-role duties.

However Organ and his colleagues (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983) were the first ones to use the term “organizational citizenship behavior” and contribute it to the terminology of organizational psychology (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Brachrach, 2000)

The search for the type of behaviors that leaders could not force but wished to see in their employees and that job satisfaction had influence upon, was the starting point that provoked the thoughts for the development of the concept of organizational citizenship behavior (Le Pine, Erez & Johnson).

Organizational citizenship behavior in Organ’s (1988) first definition was: individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization (Williams & Anderson, 1991). Discretionary behavior, as used in here implies behaviors that employee is not obliged to do

due to his task roles and is not rewarded for performing or is punished for not performing.

On the other hand since its first definition in 1980's scholars have suggested very similar constructs with different names that could be categorized under one group of behaviors such as organizational citizenship behavior. To name few, prosocial organizational behavior (Brief & Motowidlo, 1986), organizational spontaneity (George & Brief, 1992), extra-role behavior (Van Dyne & Le Pine, 1998) and Borman & Motowidlo's (1993) contextual performance can be mentioned. But although contextual performance resemble Organ's organizational citizenship behavior it is different, in a way that former is considered within the formal reward system of an organization while the second is not.

In fact due to misleading resemblance of some of the constructs and changing meaning of discretionary behaviors for different individuals, Organ has revised his definition in 1997 and defined organizational citizenship behavior as "behaviors that contribute to the maintenance and enhancement of the social and psychological context that supports task performance" (LePine, Erez & Johnson, 2002).

B. THE CONTENT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP

1. Dimensions

As mentioned in the meta analysis of Podsakoff and colleagues (2000), parallel to increasing interest in this construct, around 30 different group of behaviors were introduced as organizational citizenship behavior (OCB). Although under different names the themes of these behaviors are: (1) Helping Behavior (2) Sportsmanship, (3) Organizational Loyalty, (4) Organizational Compliance, (5) Individual Initiative, (6) Civic Virtue and (7) Self Development.

Helping Behavior other than being the main dimensions of OCB, is also the most widely accepted one among researchers. It covers voluntary help given to others or preventing work related problems.

Sportsmanship is willingness to tolerate the inevitable inconveniences of work without complaining and having a positive attitude, to be willing to give away personal benefits for the good of the group and not taking critiques as personal.

Organizational Loyalty covers behaviors that promote the organization to outsiders, protect and defend it against external threats and remaining committed to it even under adverse conditions.

Organizational Compliance is related with an employee's internalization and acceptance of the organization's rules, regulations and procedures even when no one observes or monitors compliance.

Individual Initiative includes voluntary acts of creativity and innovation designed to improve his/her task or the organization's performance by showing persistence, enthusiasm and effort to accomplish and volunteering to take on extra responsibilities while encouraging others to do the same. But because this dimension is usually difficult to distinguish from in-role performance, some researchers (MacKenzie, Podsakoff & Fetter; 1991) have not included it into the OCB construct.

Civic Virtue consists a group of behavior that is related with organization's macro level interests and commitment to it. Willingness to participate meetings, engaging in policy debates, expressing opinion about company strategies, keeping up with changes in industry that might affect the organization and preventing problems voluntarily are such behaviors.

Self Development is the least empirically supported dimension of OCB in literature and it includes voluntary behaviors employees engage in, to improve their knowledge, skill and abilities like attending training seminars.

William and Anderson (1991) have categorized OCB according to its target and defined two broad dimensions such as towards individuals (OCBI) and towards organization (OCBO). While OCBI is close to the dimension Smith & his colleagues (1983) and Organ & Knowsky's (1989) dimension, used under the name of "altruism" and OCBO is close to "generalized compliance". Altruism is helping behavior of the individual towards another individual, in one to one situations while general compliance indicates obedience of a good employee to company norms.

Meanwhile the dimensions suggested by Organ (1988) for OCB taxonomy included only altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy and civic virtue and these dimensions were first operationalized by Podsakoff, MacKenzie, Moorman and Fetter (1990) as they have later been used in numerous empirical studies.

Coleman and Borman (2000) have studied 27 different dimensions as suggested in the rich literature of OCB by different scholars and have shown that they pile up into two upper dimensions according to the target as William and Anderson (1991) have suggested, OCBI and OCBO.

2. Latent and Aggregate Models of OCB

LePine and his colleagues (2002) in their meta analysis by using latent and aggregate models have discussed the dimensionality of OCB, and shown that a lot of dimensions suggested for OCB also have inter correlations as well as having correlations with some antecedents such as job satisfaction, organizational commitment, fairness, conscientiousness as a personality dimension and leader support.

In the latent model; each dimension is a manifestation of OCB and the direction of cause and effect arrow is from OCB towards dimensions. Due to the latent character of OCB in this model, OCB causes the behaviors defined in the dimensions. Although Organ (1997) agrees with it, La Pine and his colleagues

(2002) believe that the studies they have covered in their meta analysis do not agree with this model. In fact Motowidlo (2000) argues that if OCB was a latent construct, it would then have to be like personality or trait and cause the behaviors that are grouped under this construct.

In aggregate model OCB is a function of its dimensions and each dimension represents a part of OCB. Therefore OCB is elicited as variance explained by each dimension adds up on to one another and the direction of the cause and effect arrow is from the dimensions towards OCB construct.

Many researchers studying OCB agree that, behavioral dimensions are different but are related with each other and to obtain composite scores one should sum up scores of each dimension (Le Pine, et. al., 2002).

C. ANTECEDENTS OF OCB

In their meta analysis with theoretical and empirical studies Podsakoff, MacKenzie, Paine and Bachrach (2000) claim that all the antecedents suggested for OCB in the literature can be categorized into four groups. Such as;

1. Employee Characteristics

The early studies on OCB have defined two antecedents from two different fields one of which is the “moral factors” that indicate the general affective condition of the employee such as his/her job satisfaction, organizational commitment, fairness perception and leader support and the second “personality factors” such as agreeableness, conscientiousness, positive and negative affect. In the later studies although some relations between “role perception” and OCB have been found, in general demographic variables including gender, contrary to expectations were not found to be related with OCB .

Another variable that has shown constant relationship with OCB is the “indifference towards rewards”. This employee characteristic has negative

relations with the sub dimensions of OCB including altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civic virtue. Some other employee characteristics such as competency, experience, training, professional knowledge and need for autonomy could not exhibit strong and consistent relationship with OCB.

2. Task Characteristics

Although not emphasized in OCB literature, there are some studies in Substitutes for Leadership literature that show the relationship of OCB with task characteristics (Podsakoff and MacKenzie, 1995). The three characteristics of tasks; feedback, routinization and intrinsic satisfaction have been found as having significant relations with altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship and civic virtue, this relation is positive for task feedback and intrinsic satisfaction while negative for task routinization .

3. Organizational Characteristics

Although variables such as the degree of formality and flexibility of the organization, availability of consultants, physical distances haven't shown stable relations with OCB, group cohesiveness have been found related with altruism, courtesy, sportsmanship and civic virtue while perceived organizational support showed significant relations with altruism. On the other hand rewards that are not under the control of leader were found to be negatively related with some of the sub dimensions of OCB such as altruism, courtesy and conscientiousness (Podsakoff, MacKenzie and Bommer, 1996).

4. Leader Behaviors

The leadership behaviors that were studied as antecedents of OCB in the meta analysis of Podsakoff and his colleagues (2000) were behaviors that characterized transformational, transactional leadership and behaviors used in path-goal and leader-member exchange quality theories. The five sub-dimensions of OCB have been found related with behaviors of transformational leadership such as creating visions, role modeling, high performance

expectations, distributing team goals among members and the contingent rewarding of transactional leadership. But the relationship between contingent rewarding of transactional leadership with all OCB sub dimensions were negative. Meanwhile leader- member exchange quality has been found related with total OCB ($r=.36$ $p<.05$) and with altruism as a sub-dimension ($r=.30$ $p<.05$).

On the other hand because of the importance of OCB due to its impact on organizational effectiveness, different variables have been studied that seemed possible to have some relations with OCB by several researchers. Job satisfaction (Smith, Organ & Near, 1983), trust and loyalty in the leader (Deluga, 1995), fairness perception of the employee (Niehoff and Moorman, 1993; Organ & Kozlowsky, 1989) are some of the variables that were studied in this respect.

D. EFFECTS AND OUTCOMES OF OCB

As early studies on OCB focused on to its antecedents, later studies were more concerned with its outcomes and parallel to this shift of interest, leaders' performance evaluations and organizational effectiveness were the most popular variables that were studied.

1. Performance Evaluations

There are studies suggesting that leaders while evaluating performance of their employees are under positive influence of OCB. They also discuss reciprocity, norm of fairness and distinctiveness of OCB among other in-role behaviors as factors causing this influence.

Podsakoff and his colleagues (2000) in their meta analysis which covered 11 studies have shown that while objective performance criteria could explain 9.5% of the variance in performance evaluations, OCB could explain 42.5%. These results suggest the importance of OCB when leaders are evaluating employee performance.

Effects of OCB is not only limited to performance evaluations, decisions that leaders make to provide training, reward and promotion opportunities for their employees are also under the influence of OCB (Allen & Rush, 1998).

2. Organizational Performance and Success

Although the studies on the effects of OCB on organizational performance are much less than the empirical studies of its antecedents, results seem to support Organ's(1988) hypothesis that OCB is related with organizational performance (Podsakoff, et.al., 2000). Indeed the meta analysis of these researchers indicate that OCB can explain the variance of quantitative organizational performance results by 19%, qualitative performance results by 18%, financial efficiency by 25%, and customer service indicators by 38%.

E. OCB AND SOCIAL EXCHANGE THEORY

Social exchange theory built on economical modeling of human behaviors suggests that the interaction process between individuals are guided by the need of increasing one's gains while reducing loses (Thibaut & Kelly, 1959). According to this theory rewarding relationships as they cause trust between the parties also increase attraction (Blau, 1964).

According to Blau who has been the fist scholar making distinction between social and economical exchanges, in social exchanges similar to economical exchanges there is a future expectation that other party will cover or repay his/her obligations, although no specific currency for reciprocation has been defined in this type of exchange. While economical exchanges proceed with contracts and agreements between the parties, social exchanges take place on the premises of mutual trust so that obligations will be covered in the long run (Konowsky & Pugh, 1994).

In leader-member exchange, quality of the relationship between the two, develops through rewards and punishments of both social and economical exchanges. For example an employee who receives concern and individual

support from his/her manager may want to reciprocate and reflect this on his/her task performance and OCB (Organ, 1988).

However, since OCB is a group of voluntary behaviors that is beyond job descriptions, in line with justice perceived by the employee as he is rewarded or punished by the leader, from the employee point of view making changes in his/her OCB rather than in-role performance might seem to be a safer strategy for social exchange (Organ,1988) .

III. JOB SATISFACTION

Job satisfaction that is a pleasant affective state caused by work experiences has been one of the most popular variable studied since the book written by Hoppock in 1935 (Hackett & Lapierre, 2004).

Today the studies of job satisfaction of which still continues with various variables can be grouped into four major categories. First as an antecedent of organizational issues such as performance, turn over and OCB, second as an antecedent of individual outcomes such as stress and burnout, third as a consequence of organizational context such as leadership, leader gender, job characteristics and fourth as a congenital factor that is affected by personality (Schyns & Croon,2006).

A. THE RELATION BETWEEN OCB AND JOB SATISFACTION

As the relationship between job satisfaction and performance has been subject to many studies, OCB's relation with job satisfaction has also been frequently studied (Bateman & Organ, 1983; Puffer,1987; Organ & Konovsky,1989). Organ and his colleague (1989) have analyzed the effects of job satisfaction on OCB as a dispositional outcome and also from cognitive and affective perspectives. As a result they have concluded that cognitive elements of job satisfaction caused by certain work related criteria have more influence upon OCB, in comparison to the effects of moods. Based on this finding, these

scholars have distinguished OCB from behaviors originating from moods and claimed that OCB is a deliberate act.

On the other hand Williams and Anderson (1991) in their study analyzed the effects of role performance and job satisfaction together with organizational commitment as antecedents of OCB and used cognitive dimension of job satisfaction in connection with intrinsic and external factors. Their findings confirmed Organ and Konovsky's (1989) findings that cognitive dimension of job satisfaction (e.g. satisfaction with pay) explains both OCBI and OCBO.

Moorman(1993), in his study to evaluate whether the relationship between job satisfaction and OCB is affected by the type of job satisfaction scale used or not ; found that cognitive dimension of job satisfaction caused by work conditions and rational evaluation of threats and opportunities is more influential on elicitation of OCB than the affective dimension of job satisfaction.

B. JOB SATISFACTION AND LEADER-MEMBER EXCHANGE

Gerstner and Day (1997) in their meta analysis covering of 164 studies; focused on the variables related with leader-member exchange quality and have found its strongest relationship with "satisfaction with the leader" ($r=.71$) and next to that with "general job satisfaction" ($r=.50$).

C. MEASUREMENT OF JOB SATISFACTION

Job satisfaction as one of the main variables within the industrial psychology literature is either measured as a general or more specific attitude towards the leader, peers or work conditions (Schyns et .al., 2006). Following this line, job satisfaction scales with several items such as Minnesota Work Satisfaction Questionnaire or General Satisfaction Scale from Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1975) or single item scales measuring general job satisfaction have been used and discussed in the literature.

Wanous, Reichers and Huddy (1997) in their meta analysis covering of 7682 participants in 17 studies have found the relationship between multi and single item job satisfaction questionnaires as $r=.67$ and that single item questionnaires of general job satisfaction to be more robust in comparison to multi item ones. Parallel to this finding they have claimed that if analysis of sub dimensions was not required or under conditions where only small number of items could be used, then single item scales could be preferred.

IV. LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY

A. A DIFFERENT PERSPECTIVE AMONG LEADERSHIP THEORIES

The assumption that leaders approach to all their followers in a similar and identical way is a general premise in almost all leadership theories. One exception to this is the Vertical Dyad Linkage theory of Dansereau, Graen and Haga (1975). In this theory it is claimed that the superior and the member who are linked to each other hierarchically, through a series of role taking experiences, exchange various currencies over time and the degree of negotiation latitude that is granted to the member by the superior is predictive of subsequent behavior of both parties. This leadership model that propose differentiated leadership approaches of the superior towards specific members of the dyadic relationship, have developed in time and later became known as Leader- Member Exchange Quality (LMX) and established its place among other leadership theories (Bauer & Green,1996).

Dansereau and his colleagues (1975) have suggested that almost all leaders perceive some of their members as distant and some of them as close to himself/herself because of their a) competence b) trustworthiness -especially when they are not being watched over- c) willingness to take responsibility within the department. On the other hand some other demographic factors such as; gender, social status have also been suggested as causing in and out difference among members (Duchon, Stephen, Green and Taber, 1986).

In group members, on the other hand as they make contributions beyond their normal duties for the completion of their critical tasks by taking extra responsibilities also receive concern, sensitivity and support from their superiors in return. In contrast to this, employees perceived by the superior as out members, experience more formal relations with the superior and more often find themselves in doing more routine and mundane work (Liden and Graen,1980).

Kozlowski and Doherty (1989) in their study of vertical dyad linkage model in relation with organizational climate have found that members of the in-group perceive organizational climate more positively and more similar to what their superior perceive in comparison to out- group members.

B. THE DEVELOPMENT OF LMX THEORY

LMX theory has evolved through four stages since its first introduction 35 years ago (Graen & Uhl- Bien,1995). In the first stage focus of attention has been on differentiated relations (in and out groups), later the quality of the relation and its outcomes have received more attention and then the things that need to be done to become partners and finally evaluation LMX quality within a network and between groups rather than dyadic relations have become more popular.

C. THE RELATIONSHIP OF LMX WITH OTHER LEADERSHIP STYLES

Yukl (1989) have tried to interpret LMX with interactional leadership, while Graen and his colleagues (1995) have used both interactional and transactional leadership processes for the same purpose. Based on these interpretations, LMX quality develops through stages of trust formation, showing loyalty and respect. The quality of LMX, although transactional in nature at the beginning, as the relationship develops and moves towards to its final stage assumes more of transformational character (Bass, 1999).

D. THE DIMENSIONS OF LMX

Schriesheim, Castro and Cogliser (1999) where they have analyzed 82 studies of LMX since its first introduction in 1972, made a list of different LMX constructs and their sub dimensions compiled in literature until 1998 in their meta analysis and emphasized how different scholars have had diverted thoughts about LMX construct and its dimensions without having sound basis and explanations for this diversification. Although a complete agreement had never been achieved, some of the sub-dimensions mentioned in LMX literature are;

- Competence, interpersonal skill and trust (Graen, 1976)
- Attention and sensitivity (Cashman, Dansereau & Haga, 1976)
- Support, reward and satisfaction with leader (Graen & Ginsburg, 1977)
- Trust, sensitivity, support and attention (Schiemann, 1977)
- Excluding trust, sensitivity, support and attention (Graen & Schiemann, 1978)
- Mutual affect, contribution to the exchange and loyalty (Dienesch & Liden, 1986)

In between 1980-90 studies of Graen with his 13 colleagues, added some other dimensions to the LMX construct including motivation, help and support, negotiation latitude, authority, knowledge and influence on decision taking processes.

Liden and Maslyn (1989) tested the multi dimensional construct of LMX by developing and validating a new scale and added “professional respect” as a new dimension to the former ones suggested by Dienesch and colleagues (1986) as “affect”, “loyalty” and “contribution to the exchange”.

Liden and her colleague (1989), in line with the hypothesis of role making theory (Graen,1976) and the hypothesis of social exchange theories claimed

that LMX should be multi rather than single dimensional construct and explained their reasoning behind this by pointing out that; according to the premises of role making theory, leaders observe and test their followers as they do their tasks, evaluate how they achieve the requirements of their tasks and decide whether or not they deserve to be trusted. Perceptions of leaders during these observations, set the tone of their relationship with each individual employee. On the other hand according to the social exchange theories, this relationship quality determine what the leader might provide for the employee in return, such as sharing information, giving inspiring tasks or autonomy.

Psychometrically tested dimensions of LMX proposed by Liden and her colleague (1998) are;

Affect: is a kind of bond that develops between the leader and the member due to mutual affection for each other based primarily on interpersonal attraction rather than work or professional values. This affection might also be manifested in a rewarding outcome such as friendship.

Loyalty: is the expression of public support for goals and personal character of the other member in the dyad. It also includes faithfulness to the member that is generally consistent from one situation to another.

Contribution to the exchange: is the perception of the dyad, of current level of work-oriented activity of each member puts forth implicitly or explicitly towards mutual goals. This perception can be due do to the personal experiences with the other party, opinions of some authorities from within or outside of the organization or achievements and rewards of that party.

E. THE MEASUREMENT OF LMX QUALITY

Measurement of LMX quality, developed from two item scales measuring negotiation latitude, to multi dimensional scale of Liden and Maslyn (1998). But in LMX literature until the multi dimensional scale developed, the most widely used scale with highest reliability had been the scale named as LMX7 of Graen

and Uhl-Bien (Gerstener & Day, 1997). However, multi dimensional scale of Liden and her colleague (1998) as an alternative to LMX7 has been used in literature in several studies (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005; Maslyn, Uhl-Bien, 2001) since then.

F. THE VARIABLES RELATED WITH LMX

In meta analysis of Gerstner and his colleague (1997) it has been shown that LMX has positive relations with job satisfaction, performance evaluations, organizational commitment, role clarity and negative relations with role conflict and intention to leave.

On the other hand there are findings that LMX is a moderating variable between trust that a leader has for a member and the level of empowerment he /she provides (Carolina & Benson, 2001),and that has effects on extra role behavior (Tierney, Bauer & Potter, 2002) and OCB (Wayne & Green, 1993).

In a manufacturing company that takes place within the top 500 of Fortune magazine Wayne, Schore, Bommer and Tetrick (2002) have found that contingent rewarding has a positive relation with LMX such as ($r=.77$ $p< .01$) while non-contingent punishing has negative relation ($r=-.51$ $p<.01$).

In a study in North China with 162 leader- member groups Wang, Law, Hackett, Wang and Chen(2005) showed that LMX is a full mediator between transformational leadership behaviors and both member job performance and OCB.

In a more recent study Piccola and Colquit (2006) where they have analyzed the role of job characteristics on the relationship between transformational leadership behaviors and members' task performance, found that members perceiving high LMX were more affected by transformational leadership behaviors. Authors have explained this phenomenon by the high vulnerability of this group of members' towards the leader's influence of whom they have developed commitment and trust.

On the other hand Pellegrini (2006) in his empirical study on the effect of LMX, paternalism delegation and job satisfaction in Turkish business culture has found that paternalism plays a mediating role between LMX and job satisfaction.

One of the latest meta analysis on the relationship between LMX and OCB (Illies, Nahrgang & Morgeson, 2007) covering 50 different sample groups indicates a moderate relationship ($r=.37$) between the two variables . However when OCB is analyzed according to its target then the relation of LMX is found to be $r=.38$ with OCBI, and $r=.31$ with OCBO.

V. ORGANIZATIONAL JUSTICE

The fairness level of a behavior in a broader sense can only be judged in comparison to the prevailing ethical system and values (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). On the other hand employees in organizations expect to be fairly treated and rewarded by their superiors.

Organizational justice theory classifies thoughts and feelings of employees about the situations and interactions they are exposed to during their organizational life and analyze employee perception of fairness that is formed as a result of these expositions (Greenberg, 1987). This categorization comprises three sub dimensions. “distributive justice” as the first dimension is concerned with the outcomes of the decisions, the second dimension “procedural justice” is concerned with the decision making processes and how decisions are applied and finally the third dimension “interactional justice” is about the way the parties approach to each other . However later, two sub dimensions for interactional justice such as “interpersonal” and “informational” justice have also been proposed and discussed (Saunders and Thorndike, 2004).

A. DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE

1. Distributive Justice

In the era before the introduction of procedural justice in 1975 researchers focusing on distributive justice have used exchange theory of Adams as a basis for their studies to evaluate perception of fairness. Adams suggested to look for the ratio between what the employee brings to the organization (intellect, education, experience, etc.) and what he/she receives in return and how this ratio compares to others within the organization as a way to evaluate if the distributive justice is applied with fairness or not. However in addition to Adams' fairness principle other principles of distributive justice such as equity and need have also been identified and used in evaluation of distributive justice (Colquit et. al., 2001).

2. Procedural Justice

Thibaut and Walker (1975), following their study of reactions of conflicting parties towards legal processes were the first scholars who contributed the term "procedural justice" to literature. They have claimed that in conflict resolution efforts where a third party is involved, there is also a process of arbitration and decision making and if disputing parties during the arbitration phase can have choice to express themselves, can give up to be in control of the situation during decision making stage. The effects of this situation which is called "process effect" or "voice effect" has also been empirically tested and proven (Folger, 1977; Lind & Tyler, 1988).

Although the work of Thibaut and his colleagues (1975) was essentially targeting judiciary field, Leventhal (1980) has succeeded to bring out procedural justice construct to a wider field covering organizational context. According to this elaboration, for any operation or process to be fair, it must meet at least one of the following conditions called Leventhal criteria. That is;

- Procedures should be applied consistently across people and across time.
- Be free from biases (e.g., ensuring that third party has no vested interest in a particular settlement).
- Ensure that accurate information is collected and used in decision making.
- Have some mechanism to correct flawed or inaccurate decisions.
- Conform to personal or prevailing standards of ethics or morality
- Ensure that the opinions of various groups affected by the decision have been taken into account.

In the end procedural justice is about the perception of fairness in decision making processes. However two other dimensions such as “structural” (e.g., formal process characteristics) and “interactional” justice (e.g., how one is treated during processes) have been proposed as sub-dimensions of procedural justice (Schappe,1998).

3. Interactional Justice

Bies and Moag (1986) were the first scholars who emphasized the importance of the way employees were approached and treated during processes and labeled this “interactional justice”. Later this construct has been further developed and divided into two other sub-dimensions one of which is “interpersonal justice”, concerned with the degree of politeness, dignity and respect by authorities or third parties involved in executing procedures or determining outcomes. The second one labeled as “informational justice” is focused on the explanations provided to employees that convey information about why procedures were used in a certain way or why outcomes were distributed in a certain fashion and Colquitt (2001) have discussed organizational justice as a construct having four sub-dimensions (distributive, procedural, interactional and informational).

B. THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE WITH OTHER VARIABLES

Sweeney and Mc Farlin (1993) in their study where they have analyzed the relationship between distributive and procedural justice with pay satisfaction and OCB, found that distributive justice better explains personal outcomes such as pay and general job satisfaction where as procedural justice, better explains organizational outcomes such as organizational commitment and employee evaluation of the superior.

In a similar way Masterson, Lewis, Goldman and Taylor (2000) field study based on social exchange theory indicates that interactional justice, better explains variables related with superiors such as OCB towards the superior or evaluation of the superior while procedural justice better explains variables related with organizational outcomes such as OCB towards organization.

Colquitt and his colleagues (2001) in their meta analysis covering an era of 25 years of research have found the relationship of procedural justice with job satisfaction ($r=.51$), organizational commitment ($r=.48$), trust ($r=.52$), OCBI ($r=.19$) and OCBO ($r=.23$). As the first sub-dimension of interactional justice, they have found the relationship of "interpersonal justice" with job satisfaction ($r=.31$), OCBI ($r=.23$), organizational commitment ($r=.16$) and the relationship of "informational justice" as the second sub- dimension of interactional justice has been found with trust ($r=.43$), job satisfaction ($r=.38$), organizational commitment ($r=.26$), OCBI ($r=.21$) and OBCO ($r=.18$).

In another meta analysis (Yochi & Paul, 2001) covering 190 studies and a sample group of 64.757 in total, it has been shown that perception of organizational justice has no relation with demographic characteristics of the perceiver but explains the variance in OCB, organizational commitment and trust with procedural justice having the strongest explanation power.

Aşçıgil, Nace and Yener (2005) after conducting a study in Turkish organizations have found that employees' justice perception in terms of distributive, procedural and interactional justice, is related with the perceived OCB in peers.

On the other hand Masterson and his colleagues (2000) have shown that while perception of procedural justice has effects on OCB, LMX plays a full mediator role in this relationship.

C. PROCEDURAL JUSTICE PERCEPTION AND GROUP-VALUE MODEL

Lind and Tyler (1988) who brought an alternative explanation to the effects of procedural justice, in their group-value model proclaim that procedural justice perceptions provide information to individuals about their relations with the authorities of the groups they feel connected or belong to. According to this model authorities signal two symbolic messages when they manage processes and interactions in fair way; first that the members possess valued positions within the group, second that they can be proud of being in this group. Complementary to this model as in Brewer and Kremer's works in social identity (1986) theory, O'Reilly and Chatman (1986) suggest that members identifying themselves with the group, make more positive evaluations of the group and accept its goals as their goals and even go further by doing volunteer work such as staying after work hours to continue for work and become more willing to exhibit extra –role behaviors.

As social identity theory sheds light to intra group relations by using identity as a basis, group value model focuses on individuals and their relations with authorities. Tyler, Degorey and Smith (1996) in their study where they have tested the dynamics of group value model have shown that pride one has for being a member of a group and respect he/she receives within that group is a mediator between his/her relationship with the authorities, self esteem and extra role behavior. In other words as the degree of pride one has for the membership of the group and feelings of being respected increase, the effects of procedural

justice on self esteem and extra role behavior decrease or diminish completely. In the study of Tyler and his colleagues quality of relations with decision making authorities has been defined as trustworthiness, neutrality and recognition of status and it has been shown that perception of respect in relations with authorities, neutrality and trustworthiness help elicitation of group oriented behaviors.

VI. TRUST, TRUSTWORTHINESS and TRUST PROPENSITY

A. TRUST

Other than playing an important role in any theoretical explanation of any social relationship, trust has been a thoroughly studied concept primarily in social psychology. In organizational psychology its importance on organizational performance has also been recognized and mentioned (e.g. Argyris, 1974) as early as 34 years ago. In 1998 one of the issues of Academy of Management Review has been devoted to trust, showing the growing and today still continuing interest in the subject.

In literature trust has been conceptualized as an attitude towards another individual or an object, and comprises three elements; cognitive or belief component, referring to what we know about the other person, which influences what we feel about that person (affective component), which then influences how we intend to behave towards that person (behavioral component) (Payne & Clark, 2003).

1. Definition of Trust

Griffin (1967) has defined trust as having belief in someone or something without questioning, to achieve a desired goal in a risky situation. Deutsch (1973) proposed that trust is based on what one expects to find other than what one fears of to find. In literature the most well accepted definition of trust is

“willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). The main difference of this definition of trust from other definitions, is in its approach to risk taking. But this element as used in here is about “willingness to take risks” by being open to the actions of the other party rather than actually taking risks.

Mc Allister (1995) who proposed that trust is not only about beliefs but also is about willingness to use that information in actions related with the other party. By combining these ideas he has defined trust between individuals as “the degree of which a person is confident in, and is willing to act on the basis of, the words, actions and decisions of another”.

Another definition of trust brought up by Costa (2003) is stated such as “manifestation of psychological back ground of behaviors that could be directed towards others based on their perceived intention and motivations”.

2. Dimensions of Trust

In social psychology trust in close relationships is defined with two dimensions; “consistency based trust” and “affection based trust”. Mc Allister (1995) working on trust in industrial psychology context, similarly proposed two dimensions in this vein such as “affective” and “cognitive” trust.

Affection based trust is related with the attributions one has for the other party’s motivation behind his/her behaviors and develops through the individualized concern shown to meet the needs of the other party rather than ego centered behaviors on one’s own will even when he/she is not obliged to do so.

Cognition based trust on the other hand is related with our past experiences and knowledge about to whom, in what subjects and under what conditions we can trust and according to Mayer and his colleagues (1995) who distinguished

antecedents of trust from trust and called it trustworthiness, is also synonym to cognition based trust .

3. Formation of Trust and Attribution Theory

Attribution theory provides explanations on how individuals judge others and find causes for events by analyzing the way they perceive cause and effect relations. Social perception, self perception and attribution errors are the main processes of this theory. Individuals not having sufficient time, motivation or information as they are forming cause and effect relationships, prefer attributional short cuts and use their mental schemas that already exist. For example when an employee relates reasons behind the behaviors of his/her superior to either contextual or personal factors, then he is in the process of forming opinion about the superior's trustworthiness (Korsgaard, Brodt & Whitener, 2002). If an individual attributes the other person's behavior to internal factors, the individual is likely to use the behavior as a source of information for making inferences about the other one's internal characteristics (Ferrin & Dirks, 2003).

On the other hand research on attribution theory shows that individuals making inferences on behavior and character of the other party, can frequently and systematically be biased (Gilbert and Jones, 1986).

In social or organizational life as individuals form opinions about each other's trustworthiness during their relations, they also develop beliefs which cause them to relate the behaviors of the other party either to internal or external causes (Korsgard et.al., 2002). For this reason trust formation has been studied as an attributional process by some researchers like Ferrin and Dirks (2003).

On the other hand research on attribution theory indicates the critical importance of behaviors of showing concern and meeting legitimate needs of the other party -not because of the defined roles but out of personal

preferences-, rather than satisfying one's own personal goals, have on the formation of affection based trust (McAllister,1995).

4. Trust and its difference from similar constructs

Since there are some words used in daily life that seem to be synonymous with trust, mentioning about the difference of these terms might contribute to the clarification of "trust" framework, as it is one of the main variables of this study. In many cases trust is confused with "confidence" or "co-operation" caused because of trust or "predictability" (Mayer et.al., 1995).

Although trust leads to co-operation, the reverse does not hold true in every case, in other words trust can not always elicit co-operation because co-operation doesn't necessarily put the trustor and trustee under risk. Individuals from time to time engage in co-operative or competitive behaviors that do not reflect their level of trust.

However the difference between trust and confidence is not well defined. Their difference originating from perception and attribution can better be discussed with the following example. For example a person going out everyday without carrying a gun has a perception that he won't need such a gun and has confidence in public security and order on the streets. On the contrary, in spite of risks and disappointment involved if a person prefers to act in a certain way rather than in another way, in this case it would be more appropriate to mention about confidence rather than trust. For example in another similar case a person with enemies might go out without a gun but feels confident that his bodyguard will protect him. Therefore confidence is an attitude about the expectation of a possibility that a certain event or situation will occur in future (Eberl, 2004).

On the other hand although there is a relationship between trust and predictability, it might not be sufficient for one to take risks even if the other party is predictable. However in literature it is possible to find scholars who treat predictability synonym to trust. For example Gabarro (1978) had defined trust as "the extent to which one person can expect predictability in the other's behavior

in terms of what is normally expected of a person acting in good faith". However predictability is not sufficient to make the other party to take risks but it can have influence on creating inclination to co-operate (Mayer et.al., 1995).

5. Trust in the leader

Dirks and Ferrin (2002) due to the importance of trust in leadership after analyzing various empirical studies on trust and its relations with 23 different constructs for their meta analysis, have come to the conclusion that trust is studied with two different perspectives in literature, of which antecedents and outcomes are given in the framework of Figure1.

Since in the first perspective, trust between leader and member is explained using exchange theories, the group of studies using this approach is called "relation based", in the second perspective focus is on the feelings of members and their degree of vulnerability to the action or behaviors of the leader and the group of studies using this approach is called "character based".

This model of Dirk and Ferrin (2002) as a result of an extensive meta analytic research, covers LMX and job satisfaction constructs which are also among the variables of this dissertation. However authors after emphasizing the complexity of the relationship between LMX and trust, mention about some studies, that have used these constructs as separate ones (e.g. Cunningham and Mac Gregor, 2000) while some others treat trust as a sub dimension of LMX.

Trust in leader is often studied with perceived justice in leaders' behaviors, e.g. Lind and Tyler (1988) have shown procedural justice to be an antecedent of trust in leader- member relationships. Deluga (1994) in a study with 86 leader-member dyads has found fairness, to be the most strongly related variable with OCB amongst the other trust building antecedents. At the same time Konovsky and Pugh (1994) studying the relationship of member's justice perception with OCB by using social exchange theory to explain the mechanism of this relationship have found trust as a mediator in this relationship.

5. An Integrative Model of Organizational Trust

Mayer and his colleagues (1995) while proposing an integrative model for organizational trust with its antecedents together with the necessary conditions of trust as given in its definition such as “interdependence” and “risk taking”, have also included “trustworthiness” and “propensity to trust” as variables that can be considered in relation to the personality of both trustor and trustee. In this model trustworthiness of the trustor takes place as an antecedent of trust while propensity to trust is in the role of a moderating variable that increase or decrease the level of trustworthiness perception of the trustor (Figure 2).

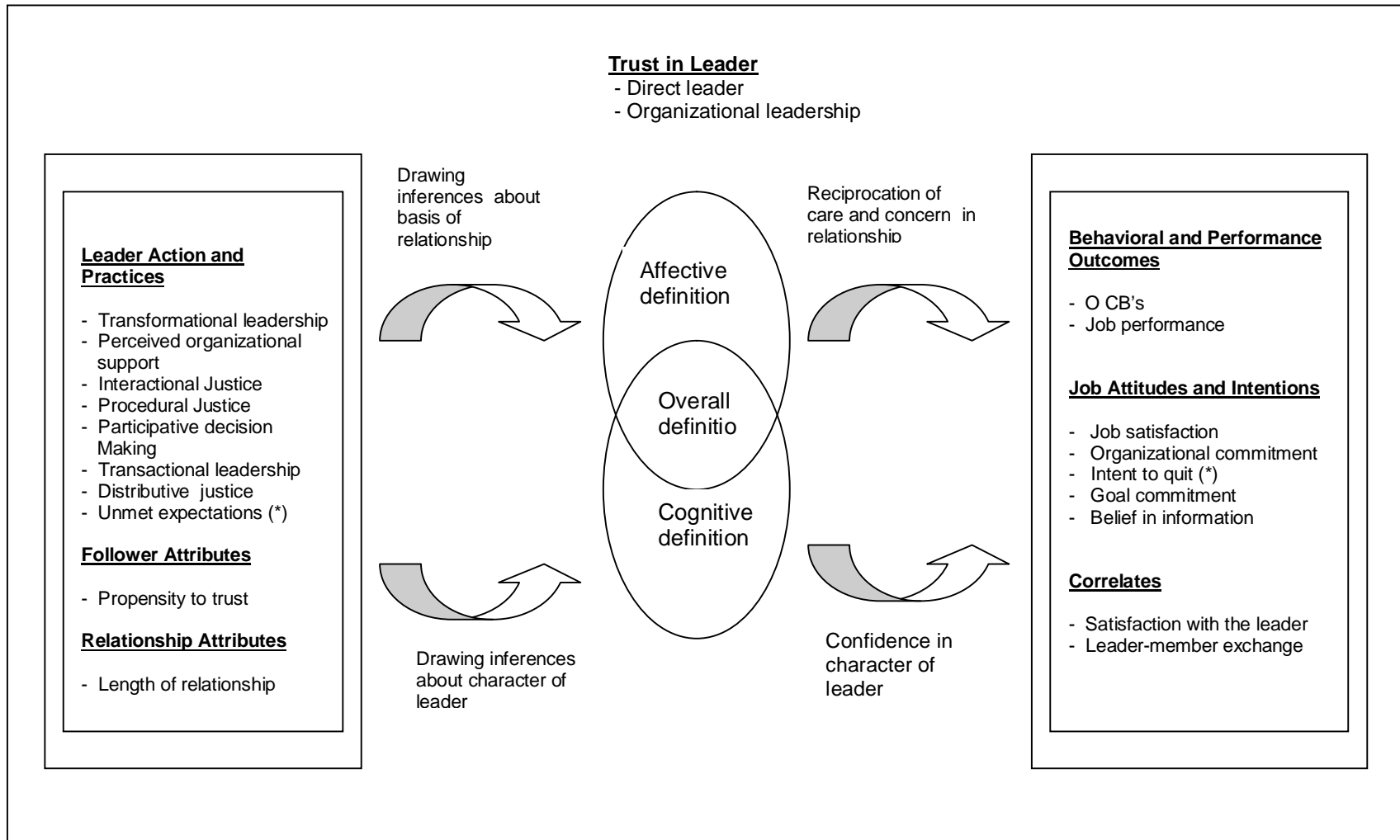


Figure-1. Framework for trust in leadership. (*) sign indicates the negative relationship with trust (Dirks & Ferrin, 2002)

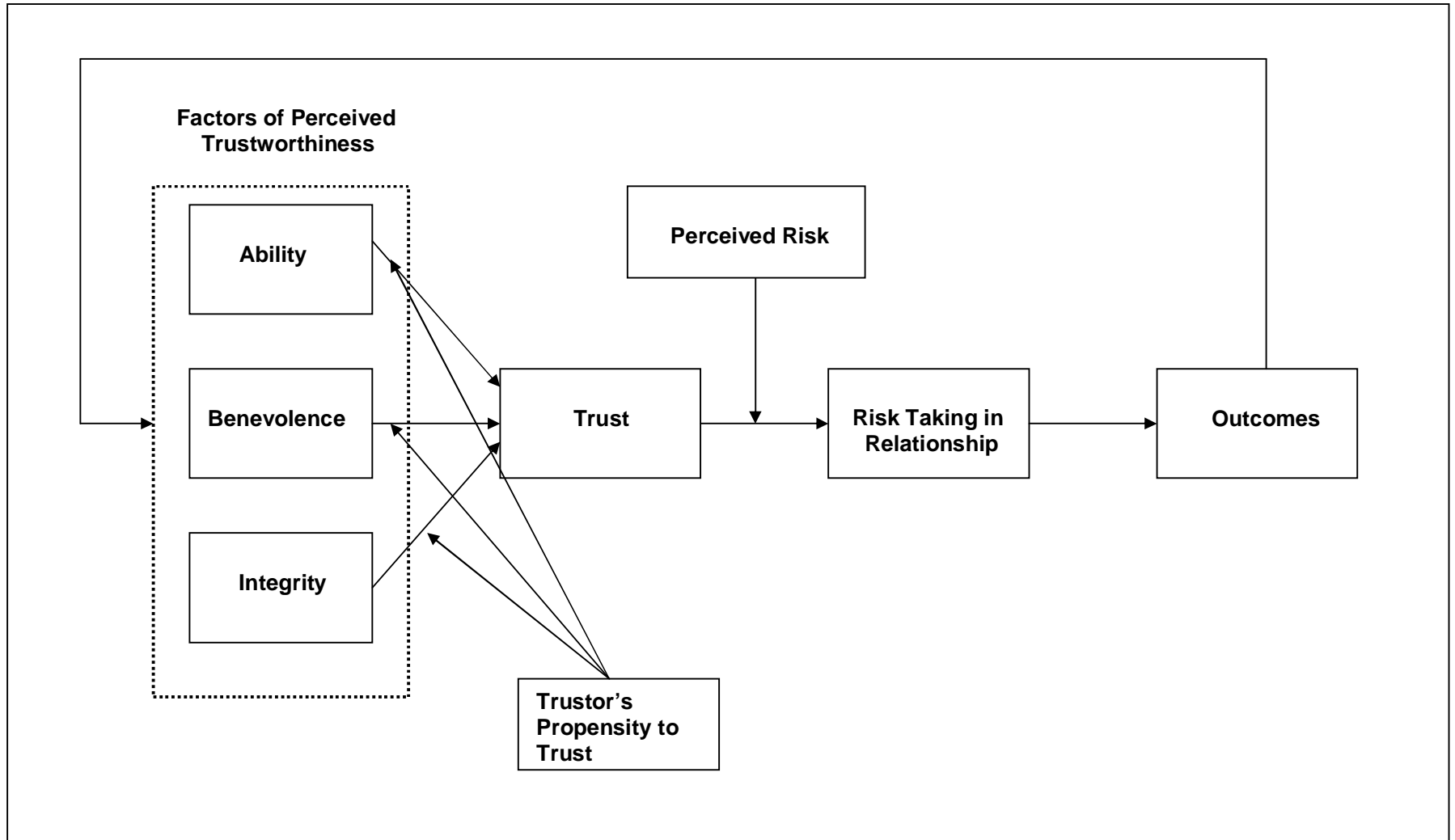


Figure- 2. Integrative Trust Model (Mayer, Davis & Schoorman,1995)

B. TRUSTWORTHINESS

The leader and the member as trustor and trustee by using the information they gain through out repeated interactions with each other in time, form trust and the trustor who has impressions that trustee is trustworthy also develops positive expectations about the trustee's intentions (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

Whitner, Brodt, Korsgaard and Werner (1995) have suggested that it is the leaders' responsibility to take the first step in dyadic relationships to built trust, and defined leader trustworthiness as deliberate behaviors and interactions of the leader, if not sufficient but necessary to built trust. According to these scholars the behaviors or factors that have influence on the level of trustworthiness of the leader as perceived by the employees can be grouped into the following five categories.

- Behavioral consistency
- Behavioral integrity
- Sharing and delegation of control
- Communication (e.g. accuracy, explanations and openness)
- Demonstration of concern

This classification is similar to what previous researchers have suggested in order an individual to trust to another one. For example Butler (1991) has proposed these ten conditions for trust; consistency, discredetness, fairness, integrity, loyalty, openness, availability, competence, confidentiality and promise fulfillment.

However Mayer and his colleagues (1995) pointed out that although many similar constructs in literature are discussed with various synonym words by various researchers ability, benevolence and integrity could cover all the other

previously discussed ones and that this type of parsimonious classification could be more appropriate in empirical studies.

ABILITY is a group of skills, competencies and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain. As an individual can be competent in some domain while not in some others, same applies for trust, as also trustworthiness depends on the competency in specific domains (Zand,1972). For example a leader might not trust to an employee to make the first contact with the customer if that employee is competent in technical field but not so in building relations with others.

BENEVOLENCE is the extent to which a trustee is believed to want to do good to the trustor, aside from the egocentric profit motive. Benevolence is also an indication of existence of some bonds between the trustor and trustee (Mayer, et.al., (1995).

INTEGRITY is about the perception of the trustor that trustee adheres to a set of principles that is also accepted by the trustor. Consistency of the trustee's past actions, credible comments about the trustee from other parties, belief that trustee has a strong sense of justice and the extent to which trustee's actions are in line with his/her words are the factors that affect the level of integrity perception of the trustor. But in the evaluation of trustworthiness it is the perceived level of integrity that is important rather than the reasons why this perception is formed (Mayer, et.al,1995).

An individual is perceived to be trustworthy if he is being perceived to be high in ability, benevolence and integrity but evaluations of trustworthiness changes along a continuum rather than to exist or non-exist.

2. The Relationship of Trustworthiness with Trust and its Affect on OCB

Kosgaard, Brodt & Whitener (2002) who studied leader's trustworthiness with dimensions such as "open communication" with the employees and "displaying concern" for them, have shown that trustworthiness has negative relations with employees' attributions of leader's personal responsibility when they experience negative interactions with the leader. And this negative relationship is even stronger when human resource practices are perceived to be unfair. These researchers have also shown that perceived trustworthiness of the leader and trust had positive relations with the OCB of the employees.

C. PROPENSITY TO TRUST

1. The Definition and Content

It is known that some researchers who studied trust (e.g. Farris, Senner & Butterfield, 1973) have taken it as a trait or personality characteristics. In this approach trust is seen as a generalized expectation of one that others are trustworthy. For example Rotter (1967) have conceptualized trust as a consistent personality trait that doesn't change by time or context and defined interpersonal trust as an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon.

This personality trait in Mayer and colleagues' (1995) trust model is called "propensity to trust" and again defined as a stable trait that doesn't change from one situation to another. According to their model propensity to trust when taken together with a group of variables that have effects on trust, can explain some of the variance in the level of trust one has for the trustee.

On the other hand since it is an innate character, individuals are different from each other in terms of their propensity to trust. It also varies with cultural back ground and different experiences one gains as he/she is brought up (Hofstede, 1980).

However although it is important to know propensity to trust of an individual to understand his level of trust for others, this level still might be different from one individual to another depending upon their trustworthiness etc. (Mayer, et.al.,1995).

2. Relationship Between Trustworthiness and Propensity toTrust

In the trust model, perception of trustworthiness of a trustee is not sufficient to explain the variance of trust levels of different trustors, if trustor's propensity of trust is not taken into consideration. In a similar way knowing the level of propensity to trust of the trustor is not sufficient to explain the variance in his /her trust level because this time trustworthiness of the trustee is omitted. For this reason to understand the degree one is willing to trust others, both the trustor's propensity to trust and trustor's perception of trustee's trustworthiness (ability, benevolence, integrity) must be discerned (Mayer et.al, 1995).

Harjinger, Kathleen, Joan and Jeffrey (2005) in their study where they have tried to define the boundary conditions in the relationship of propensity of trust with intention to trust, found out that when information about trustworthiness of the other party is ambiguous, then propensity to trust is related with intention to trust but not so if explicit information is available.

VII. PURPOSE AND IMPORTANCE OF THE STUDY,ITS VARIABLES AND HYPOTHESIS

A. PURPOSE, IMPORTANCE AND THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY

Although the main variables of this dissertation -LMX and trust- have extensive literature of their own, developed with different definitions of constructs and sub-dimensions, there are only very few studies that both of them are considered together (e.g., Carolina & Benson, 2001; Garmon,1996). This dissertation that can be seen as an attempt to use LMX and trust constructs simultaneously where its inspiration came from the theoretical study of Brower, Schoorman and Tan (2000) as they have called it the “relational leadership” (Figure-3) . And the source of their inspiration is the “integrative trust model” of Mayer, Davis and Schoorman (1995) as shown in figure-2. But both of the studies are theoretical and not empirically tested.

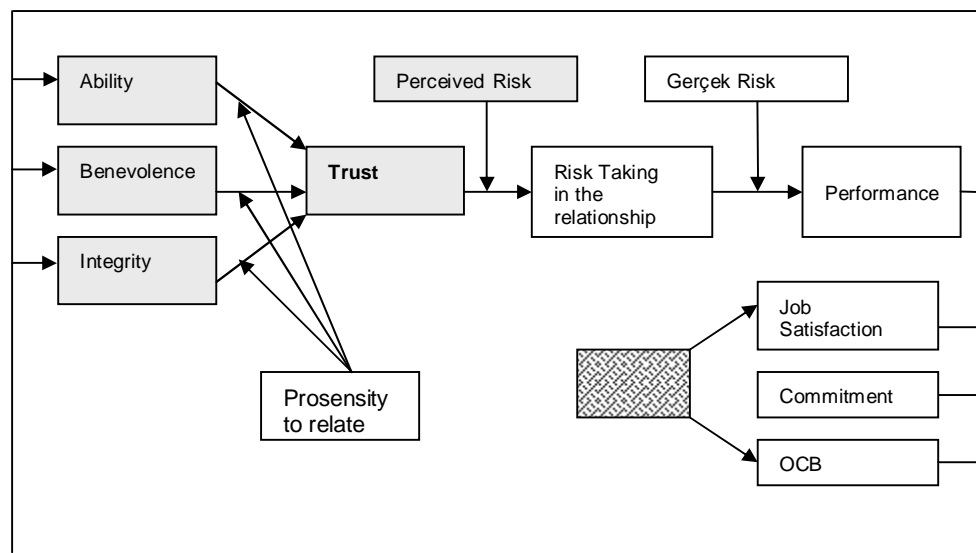


Figure-3. Model of Relational Leadership (Brower, Schoorman& Tan,2000)

The variables that come from the integrative trust model are shaded gray in the relational leadership model by the researcher to make them distinguishable since this model in nature is a hybrid one that comprises two models.

Also from the LMX point of view, it is not possible to mention about a consensus about its dimensions in the literature. For example as most frequently used LMX-7 scale is uni-dimensional while Graen and Uhl- Bien (1995) suggested a three dimensional construct such as loyalty, respect and trust, meanwhile Schriesheim, Castro and Cogliser (1999) have increased the number of dimensions up to six such as mutual support, trust, liking, latitude, attention and loyalty.

Liden and Maslyn's (1998) approach on the dimensionality of LMX construct resulting with a proposition of only four dimensions -affect, loyalty, contribution to the exchange, professional respect- and used to develop a psychometrically tested scale is being utilized in this dissertation.

Therefore the purpose of this study is by using the relational leadership model as a basis; to define the roles of variables within the model and to analyze the effects of LMX -as have been proposed by Liden and her colleagues (1998)- on job satisfaction and OCB, both for in and out group members through variables such as trustworthiness of the leader, trust in the leader, justice perception of employees and their propensity to trust . The importance of this research comes from analyzing the effects of LMX on job satisfaction and OCB through moderators such as organizational justice and propensity to trust, and mediators like leader's trustworthiness and trust in leader but doing this by eliminating the effects of in-role performance and by distinguishing the in and out groups.

Other contributions of this study are that; it is the first time this type of research model is being tested in Turkish work life by distinguishing in and out employees and also empirically testing a theoretical model developed in Western culture and using its results to provide hints on how a post modern variable such as trust and trustworthiness are perceived in Turkish culture.

Theoretical framework of this study is based on several theories; one of which is “role making” theory of Lind & Tyler (1988) that brings an explanation to how leaders and members develop relationship and opinion of each other and another one is “social exchange” theory of Blau(1964) which provide reasons why such a relationship is formed. In a case where LMX is high, its reflection on members’ OCB can be explained by “social exchange” theory. While effects of procedural and interactional justice on employee attitude and behaviors as they are being used in this research model can also be explained with “group value model” of Lind & Tyler (1988). On the other hand perception of employees on procedural and interactional justice as well as leader’s trustworthiness can be understood with “attribution theory” but since all of these theories are mentioned about in the relevant sections of the dissertation they won’t be elaborated any further.

B. RESEARCH MODEL AND VARIABLES

Approach of the Research: is based on dyads from organizational life composed of one leader/ manager and two members/employees directly reporting to him/her, one of which is a well liked member called “in” and the other one is the least liked member called “out” . Therefore since the unit of analysis is a dyad in this research, the level of analysis is also at the dyadic level. In addition to the variables of the model, the role of “information sharing” is used to reconfirm the distinction between members as in & out, and its role is also analyzed as a variable in the research model given in Figure-4.

Since the focus of the research is on the attitude and behaviors of both leaders and members, a correlative research methodology and regressions have been used to analyze the degree of explanation power of independent variables over depended ones. For the mediating roles of variables within the model, three steps regression method of Baron and Kenny (1986) and for the moderator roles regression of the interactions have been used.

Research Variables:

Liden and Maslyn's (1998) four dimensional LMX construct as being the independent variable of the research model, other variables are grouped according to their roles within the model and given below.

Independent Variable

- Leader- Member Exchange Quality (LMX)
- Loyalty
- Affect
- Professional Respect
- Perceived Contribution to Exchange

Dependent Variables

- Job Satisfaction
- Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Control Variables

- Leader's age
- Member's age
- Leader's years of service within the company
- In-role performance of the member

- Year's of working together

Moderator Variables

- Justice Perception of the member
 - Interactional Justice
 - Procedural Justice
- Propensity to trust of the member

Mediating Variables

- Trust for the leader
- Trustworthiness of the leader
 - Ability
 - Benevolence
 - Integrity

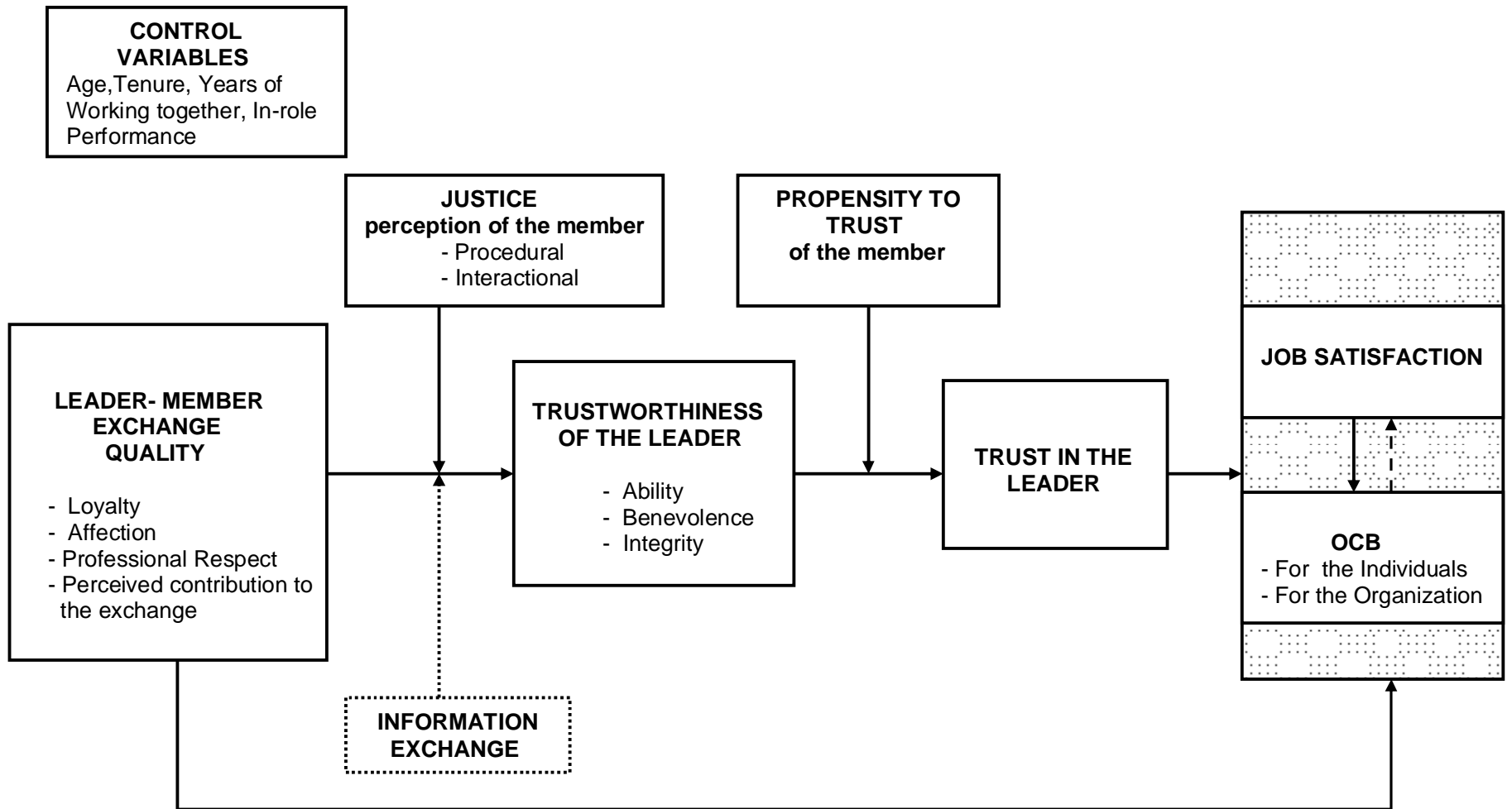


Figure- 4. Research Model of the Study

C. HYPOTHESIS OF THE STUDY

1. Hypothesis Based on Relationships and Differences

The basic assumption of LMX is that leaders do not use the same style in dealing with all their subordinates, but rather develop different type of relationships or exchanges with each of them while being closer to some, have distant and more contractual relationships with some others (Dansereau, Graen and Haga, 1975). This differentiation in leader- member relations have marked effects on subordinate's perception of leader behaviors, and attitudes such as job satisfaction and OCB as has been shown in various meta analysis as well as in individual studies. It is possible to find meta analysis in literature mentioning the relationship of LMX with job satisfaction to be $r=.50$ (Gerstner & Day,1997) and with OCB $r= .37$ (Ilies, Nahrgang and Morgeson, 2007), $r=.32$ (Hackett, Fahr, Song and Lapirre, 2003). High performance evaluations, more satisfying tasks and promotions that in-group subordinates receive, based on mutual trust and support are the organizational factors that originate from leader- member relations which in the end can cause increase in job satisfaction (Deluga,1994).

There are differences in met expectations of in and out group members; in having open communication, meaningful tasks, opportunity to obtain necessary information when needed and positive performance evaluations (Maslyn & Uhl- Bien, 2001) and it is expected that these differences can also be found in job satisfaction and OCB levels of the members of these groups, since such variables are under the influence of leader- member relations.

Graen and Schiemann (1978), in their study conducted with 109 leader-member dyads have found that; the similarity of perceptions of events dyads experience, is positively correlated with level of LMX. Since in the in-groups, LMX level is high and members have positive perceptions of the leader, it is

proposed that followers of this group can also find the leader trustworthy and have trust in him/her.

Meanwhile social exchange theories assert that subordinates need to reciprocate for all the exchange currencies that leaders provide, such as concern, support, good relations etc. and need to reciprocate is stronger for in group members due to receiving more exchange currencies in comparison to out- group members. Therefore, in parallel to exchange theories, it is expected that this difference would reflect on the level of OCB displayed by both group members.

On the other hand job satisfaction has positive effects on OCB. In fact amongst other variables of the meta analysis of Le Pine, Erez & Johnson (2002), job satisfaction was found to have the strongest relationship with OCB ($r=.24$)

Following all these reasoning, hypothesis for the relations between main variables and differences between groups are being proposed as follows;

H.1 There is a positive relationship between LMX, trustworthiness of the leader and trust in leader with both job satisfaction and OCB of the member.

H.2 There is a positive relationship between job satisfaction and OCB of the member.

H. 3 In-group member's perception of leader trustworthiness, trust in the leader, job satisfaction and OCB will be higher than out- group members.

2. Hypothesis Based on Mediator Roles of Variables

Dienesch and Liden (1986) who have interpreted LMX construct with social exchange theory, proposed development of LMX as such a process that starts with a first step of either leader or the member and continues with other steps where they both evaluate the exchange currencies as they receive in a series of steps, to decide whether they can built quality relationships based on trust, respect and inter-relatedness or not. However since trust is a dynamic belief in nature and hard to gain but easy to lose, LMX in immature stage is open to re-evaluations of both sides and these re-evaluations are under the influence of perception and attribution processes. In another words; the things the leader does or doesn't do, depending on member's perception have always the potential of affecting his/her level of trustworthiness and trust felt for him/her (Williams, 2001). On the other hand subordinate's feelings of himself/herself as an in-group member and having similar value and psychological climate perceptions with the leader, also have positive effects on the level of perceived trustworthiness of the leader and trust in the leader (Kozlowski and Doherty,1989).

As a precursor of LMX, in studies of Vertical Dyad Linkage approach, it was also found that in-group members in comparison to out- group members due to more similar perceptions and higher levels of trust for their leaders, share more information (Graen & Schiemann, 1978).

Although trust has been considered within LMX construct by some scholars, Liden and Maslyn (1998) when proposed their four dimensional construct have not included trust in it. But since LMX is important for elicitation of OCB and job satisfaction, and objective of this study is to define the role of trust for these outcomes, as suggested in integrative trust model (Mayer, et. al., 1995) trustworthiness was also included as a mediating variable together with trust. According to the research model of this study; the effects of affection,

loyalty and professional respect perception of the member on the level of trust he/she has for the leader, will decrease or diminish as member perceives the leader competent (ability), benevolent (benevolence) and righteous (integrity). In a similar way the effects of leader's trustworthiness on member's job satisfaction and OCB will decrease or diminish if member have trust in the leader, in other words can take risks in this relationship e.g. talking about mistakes one makes without any reservations.

Dirks and Ferrin (2002) point out the difficulty and hampering effect of not having reached an agreement whether trust should be included or excluded from LMX construct and interpreting their meta analysis results they have come to the conclusion that trust should be a mediator between leaders' behaviors (LMX) and members' response to them. Meanwhile these researchers have also found trust as a related construct with job satisfaction. On the other hand, all studies analyzing the relationship between trust and OCB have found positive results but this relationship is more pronounced between trust and OCB than between trust and in-role performance (Mayer & Gavin, 2005). Because even if a subordinate doesn't have trust in the leader, still might try to increase his/her in-role performance to prevent any risk of losing the job but since no reward or punishment is involved with OCB, without trust subordinate is not motivated to display it.

Within the direction of these findings and interpretations, in the proposed research model; trustworthiness and trust are assumed to be mediating variables and following hypothesis are developed;

H.4 The degree of relationship between LMX and trust will diminish or disappear as trustworthiness of leader enters into the model.

H.5 The degree of relationship between trustworthiness of leader with job satisfaction and OCB of the member, diminish or disappear as trust in leader enters into the model.

3. Hypothesis Based on Moderator Roles of Variables

It is known that whether employees are treated fairly at the workplace or not, have effects on their attitudes, behaviors and perceptions of the leader (Moorman, 1991).

In fact, trust in literature has been frequently associated with justice, because employee perception of how fair the organizational practices and decisions are and the quality of leader- member interactions, give signals about LMX and leader's character (Dirks & Ferrin, 2002). For example Lind and Tyler (1988) have shown that in leader-member interaction procedural justice is one of the main sources of trust while Folger and Konovsky (1989) have empirically found that trust in leader does explain procedural but not distributive justice dimension of organizational justice. On the other hand Colquitt (2001) have shown the explicit relationship between interactional justice and employees' evaluation of the leader.

As the leader's behavior is compatible with the norms of procedural and interactional justice, this might cause the employee feel as a valued member of the group and that his/her rights and integrity is being respected and in turn these feelings might lead for more positive evaluations of the leader so that leader is perceived to be more competent, benevolent and righteous. Since individuals while forming an opinion about the other party, use their feelings as a source of information (Brower, Schoorman and Tan, 2000), perception of leader's trustworthiness is also subjective more than being objective. On the other hand individuals in positive moods, evaluate events and other individuals in a more positive direction (Williams, 2001).

Parallel to this reasoning for the moderator role of organizational justice the following hypothesis is proposed.

H.6 The interaction of LMX with organizational justice will effect the direction and degree of the relationship between LMX and leader trustworthiness such that; as perception of justice is low, relation of LMX with trustworthiness will decrease and as perception of justice is high, relation of LMX with trustworthiness will increase.

Trust as defined with a variety of different contents, has also been considered as a trait by some scholars and researchers. In trait approach, there is an expectancy that other individuals are trustworthy and this doesn't alter much from one situation to another. In their integrative trust model Mayer and colleagues (1995) have separated this generalized expectancy, as a personality trait from trust and named it as "propensity of trust". They have also proposed that when an employee doesn't have concrete information about personality of the leader then propensity of trust plays moderating role on the employee's perception of leader trustworthiness.

Employees as they experience various situations with the leader, form impressions and perception of a certain level of trustworthiness of the leader and since propensity of trust varies from one individual to another, its interaction with this perception of leader trustworthiness is expected to have effects on the level of trust felt for the leader.

Therefore the following hypothesis for the moderator role of propensity of trust is formed;

H.7 The interaction of leader trustworthiness with propensity of trust of an employee will effect the direction and degree of the relationship between leader trustworthiness and trust such that; as

propensity of trust is low, relation of trustworthiness with trust will decrease and as propensity to trust is high, relation of trustworthiness with trust will increase.

RESEARCH QUESTIONS

Although not considered as a dimension of LMX construct, “information exchange” has been utilized in literature (e.g. Kozlowsky & Doherty, 1989) to distinguish in and out groups as they come from the basic assumption of LMX theory. For the very same reason, “information exchange” is included into the research model and the following research questions are asked.

S.1 What is the role of “information exchange” in the relationship between LMX with trust in the leader?

S.2 What is the role of “information exchange” in the relationship of LMX with OCB and job satisfaction?

VIII. METHOD

A. SAMPLE

Study was conducted with hierarchical groups, composed of one leader (manager/superior) and two directly reporting members (employees/subordinates). During the pilot study data was gathered from 36 leader-member groups of which 64% came from service and, 34% from production sector.

The leader- member groups of the main sample which contributed all the data for the main study were all from production sector. Although data collection started with 158 leader-member dyad groups, due to some missing data only 150 data sets could be used in analysis. Therefore study covers 450 participants of which 150 leaders and 300 members are included. Data of each set or dyadic group was entered into SPSS in a way that in and out members' data could be split during group based analysis.

In the pilot study, sample data came from 23 bank branch offices and 3 production companies in Istanbul where as in the main study data source was 9 production facilities of a holding company located in Istanbul. However location of production facilities were both in Istanbul and in various parts of Turkey. The demographic distribution of the white collar sample group consisting of 78% (351 person) men and 22% (99 person) women is given in Table-1.

Table-1. Demographic characteristics of the sample group

	Mean	SD	Min.	Max.
Leaders' age	41.62	7.82	26	64
Members' age	35.73	7.36	20	66
Tenure of the leader	13.98	7.18	1	32
Member's tenure	10.12	7.53	1	31
Years of working together	5.01	4.63	1	25

B. SCALES

The scales for variables that take place in the theoretical research model such as LMX, procedural & interactional justice, leader's trustworthiness, trust, member's propensity of trust, job satisfaction, OCB, in-role performance and information exchange are mentioned in detail in the following section and their factor and reliability analysis are given in Table-2.

All the scales after being translated by the researcher have been controlled by each of the 5 training experts with 18 to 20 years of experience for any conceptual or linguistic misinterpretations if any and corrections have been made for fluency and compliance with daily usage of the language.

After having approval of the dissertation jury about appropriateness of the scales based on the satisfactory results of factor and reliability analysis from the pilot study, same scales have also been used for the main study.

1. In-role Performance Scale

Williams & Anderson (1991) in their study where they have analyzed the relationship between OCB and in-role performance with job satisfaction and

organizational commitment; have emphasized the importance of including in-role performance as a control variable to any study on OCB, to isolate its effects on OCB variance. In fact Deluga (1995) in compliance with this suggestion had used a six-item in-role performance scale, in a study where he analyzed the relationship between trust in the leader and OCB.

Similarly in this dissertation in order to be able to eliminate the possible effects of in-role performance on OCB, a 7 item part of a 21 item scale developed by Williams and colleague (1991) measuring general performance including OCBI and OCBO, is used. The 6- point Likert type evaluation scale changed from 1= never to 6= always. With this one dimensional scale, during the pilot study although alpha reliability coefficient has been found to be (.80), it was (.92) in the main study.

2. OCB Scale

Although it is possible to find various OCB scales in literature, a special one has been developed for this dissertation by merging three scales together with the results of a qualitative study conducted by the researcher to find some emic items and by evaluating all of these items together to form a hybrid OCB scale .

The building blocs or items of this hybrid scale came from; two dimensional (OCBI & OCBO) 14-item scale of Williams and colleagues (1991), again two dimensional 16 item-scale of Lee & Allen (2002) and five dimensional 18-item scale of Podsakoff & Mac Kenzie (1989) that have been used by Moorman(1991) and Niehoff & Moorman(1993) and the emic items obtained through qualitative study conducted by the researcher.

Through evaluation of all items from above mentioned resources, in terms of meaning and originality, similar or repeating items were eliminated and

the resulting 29-item of the hybrid scale was factor analyzed. It contained 12 emic items with an evaluation scale of 6-point ranging from 1=completely disagree, to 6= completely agree.

To develop emic items which were not covered in other OCB scales, 33 white collar personnel from different functions during their attendance to in-house seminars, together with verbal explanations about the meaning of OCB and several examples, were handed out a form given in Appendix-1 as a guide and were asked to write down their examples of OCB's before seminar sessions started. The qualitative data gathered from these participants were later analyzed for originality and compliance with definition of OCB and rephrased as items and used in the newly formed hybrid scale.

As expected, in the pilot study two dimensions such as OCB for individuals (OCBI) and organization (OCBO) have been found with alpha reliability coefficients (.97) and (.93) respectively. In the main sample after factor analysis again two factors were found while the number of items went down to 14, only three of them being emic. Total variance explained was 63.99 % while reliabilities of the dimensions were (.93) and (.89). The emic items that remained after the factor analysis were about “when faced with problems focusing on solution rather than blaming colleagues”, “being conscientious in using company resources”, “sharing company related news heard with appropriate authorities within the company”.

3. Information Exchange Scale

The 8-item scale developed by Kozlowsky & Doherty (1989) to distinguish in and out groups, has been used with a 6-point evaluation scale ranging from 1= never to 6= always. The high correlation of this scale with LMX such as $r=.73$, is considered to be a reminder of the possibility that both of them can be measuring the same construct.

Although in the pilot study two factors such as “open communication” and “private information sharing” could be found with alpha reliabilities of (.70) and (.76) respectively, in the main study only one factor could be extracted with reliability of (.76)

4. LMX Scale

Although in the past history of 30 years, as pointed out in Gerstner & Day's (1997) meta analysis, starting with 2-item LMX scale developed by Dansereau, et.al. (1975), many LMX scales have been introduced and used in literature but only very few have been psychometrically tested. For this reason in this dissertation as an exception of this, Liden & Maslyn's (1998) 11- item psychometrically tested scale (LMX-MDM) measuring LMX in four factors have been used. As this scale measures LMX in dimensions such as “loyalty”, “affect”, “professional respect” and perceived “contribution to the exchange”, it provides an opportunity to detect different aspects of LMX and to analyze their effects on dependent variables in a more profound way.

In literature apart from the mostly used single item scale of LMX-7 (Scandura & Graen, 1984), there also have been some researchers who have used LMX-MDM, e.g. Wang, Law, Hacket, Wang & Chen (2005) and found reliabilities for affect, loyalty, professional respect and contribution to exchange as (.82), (.63),(.86),(.80) respectively. Following the first introduction of LMX-MDM in a yearly symposium of Academy of Management in 1993, Settoon, Bennett & Liden (1996) have used it in their studies on social exchange in organizations and have found reliabilities for loyalty (.92), professional respect (.78), contribution to the exchange (.70) and affect (.96).

During the pilot study of dissertation only two dimensions with reliabilities (.94) and (.57) could be found. While data from the main sample

also gave two dimensions in factor analysis; items for loyalty and affect loaded under same factor and professional respect appeared as a distinct dimension but items for contribution to exchange could not load together as to form a factor of its own.

With a 6-point evaluation scale ranging from 1= completely disagree to 6=completely agree, total variance explained was found to be 73.79% and reliabilities for “loyalty and affect” (.9032) and for “professional respect” (.8975).

5. Procedural and Interactional Justice

Since in this study only procedural and interactional justice dimensions of organizational justice have been included in the research model, relevant parts of Niehoff & Moorman’s(1993) scale such as; 6 items for procedural and 9 items for interactional justice have been used.

Items of procedural justice scale are about unbiased data gathering during decision making and having open channels for appeals to higher authorities whenever it is necessary, while items of interactional justice is about employees’ perception of the level of care shown for their feelings and the degree of explanations they receive. Niehoff and colleagues (1993) reported reliabilities over (.90) for both dimensions.

In the pilot study reliability of the one dimensional procedural justice scale was found to be (.95), although in the main study reliability (.89) slightly went down as the number of items were also went down to five . On the other hand reliability of interactional justice in the main study has increased up to (.95) from (.87) in the pilot study.

6. Trustworthiness, Trust and Propensity to Trust

The 18-item trustworthiness scale based on three dimensions – ability, benevolence, integrity- of integrative trust model (Mayer, et.al., 1995) and used in Mayer & Davis's (1999) research, has also been employed in this study. Reliabilities for trustworthiness scale as Mayer,et al (1999) have found at two different applications were (.85) and (.88) for ability, (.87) and (.89) for benevolence, (.82) and (.88) for integrity.

Meanwhile reliabilities for the only two dimensions found during pilot study of the dissertation were (.96) for “ability and integrity” and (.94) for “benevolence and fairness”. In the main study, again two dimensions have been found and named such as “ability” and “benevolence & integrity” with reliabilities (.96), (.93) respectively and total variance explained was 76.962%.

For measuring trust in the leader, Mayer and Gavin's (2005) 10-item scale that is based on Mayer and colleagues (1999) 4-item scale has been utilized. The reliabilities calculated by Mayer and Gavin at two different applications of this uni-dimensional test were (.55) and (.66).

The three factors and reliabilities of this scale during the pilot study were; “openness and expectancy for a result” (.75), “belief in the leader” (.62) and “desire to keep leader under control” (.36). With the data for the main study, only two factors could be extracted such as “risk taking in the relationship” (.71) and “belief in the leader” (.63) with total variance explained 55.09%.

For propensity of trust, a 7-item scale developed by Mayer and colleagues (1999) have been employed and two factors such as “suspicion” and “confidence” have been found. While the reliabilities calculated at two different times for this scale by Mayer and colleagues (1999) were, (.55) and (.66) respectively and although these reliabilities were found to be higher at

the pilot study, such as (.76) and (.70), during the main study of this dissertation total variance explained was found to be 55.46%, with reliabilities (.69) and (.61) respectively.

C. APPLICATION

Due to the importance of confidentiality at group level, tests for the leader and two directly reporting subordinates were put into separate envelopes by coding subordinates' envelopes such as "A" standing for in-group member and "B" for out-group member and all were put together into a bigger envelope to form a set and leaders were asked to hand over the subordinate envelopes according to the coding on them, e.g. "A" to the closest and most well liked subordinate and "B" to the most distant and least liked subordinate, meanwhile leaders were asked to fill out two identical tests, one for subordinate A and one for subordinate B. All participants were asked to fill out questionnaires anonymously and put them again into their coded envelopes and seal. Leaders were also asked to put all sealed envelopes including theirs and subordinates' into the bigger envelope given to them and submit it to the HR department manager as a set. In banks during the pilot run, data sets were returned to branch managers.

At the pilot run; questionnaires were distributed after briefings with branch managers in their offices and at production facilities again after meeting with several HR managers at which a brief was given by the researcher. For data gathering of the main study, meetings with plant HR managers and department managers were organized at each plant in Istanbul. After providing necessary explanations with instructions and emphasizing that participation is voluntary, data sets were presented to the department heads before meetings were adjourned. For plants located out of Istanbul (Mersin, Denizli, Kırklareli, Bursa/Yenişehir) necessary information about the purpose of the study and instructions how to use the questionnaires were given to HR managers on

phone and distribution of questionnaires to department managers were done by these local HR managers.

Leaders (dept. managers) were asked to fill out questionnaires of in-role performance, and OCB both for in and out group employees while subordinates filled questionnaires composed of items for information exchange, LMX, procedural & interactional justice, trustworthiness of the leader, trust in the leader and their own propensity of trust and job satisfaction.

D. DATA ANALYSIS

Raw data was entered to SPSS by using group or set number as a binding reference number so that the leader, A and B member of that leader could be processed together during data analysis. The following statistical analysis were done after checking for normal distribution on item basis and eliminating outliers if there was any.

a) Following factor analysis of all scales, Cronbach alpha correlation coefficients were calculated to test internal reliabilities of each sub-factor found.

b) After applying simple regression analysis to see whether each sub-factor found could explain any variance of the depended variables; sub-factors failing to have any significant explanation power and sub-factors showing multicollinearity have been excluded from the research model. Following this procedure both for in-group and out-group separately in addition to the whole sample group, research model was revised for each of these (in, out and whole group) and all the hypothesis tests were conducted on these revised research models.

c) To analyze relationships between research variables; Pearson correlation analysis, to evaluate explanation power of the model variables on dependent variables; hierarchical regression, to evaluate hypothesis for mediator roles; three stage multiple regression and for moderating roles; regression analysis covering interactions have been employed.

d) To analyze the differences between groups independent t-tests have been applied.

IX. FINDINGS

Findings of his study are presented in three sections.

a) In the first section the factor analysis of the scales used to measure the variables of the study are given together with reliabilities of each factor

b) In the second section results of the hypothesis tests are given separately for in and out groups.

c) In the third section without making in and out group distinction, findings belonging to the whole sample group are presented

A. RESEARCH VARIABLES AND FINDINGS RELATED WITH SCALES USED

The results of internal reliabilities and factor analysis of scales are given in Table-2 and Table-3. and all of the reliabilities are above the acceptable limit of (.60) Cronbach alfa for social studies.

Table-2. Internal Reliabilities of the Scales

Scale	Factors	Number of Items	Means of Factors	Cronbach alfa
In-role Performance		7	4.7452	.9231
Information Exchange		7	3.8308	.7624
OCB.				
	- OCB for individual (OCBI)	8	4.5269	.9259
	- OCB for organization (OCBO)	6	4.6944	.8909
LMX				
	- Loyalty and affect	6	4.6174	.9032
	- Professional Respect	3	4.8998	.8975
Procedural Justice		5	4.6373	.8844
Interactional Justice		9	4.6896	.9490
Propensity of Trust				
	- Suspicion	4	3.0995	.6866
	- Confidence	3	2.8238	.6061
Trustworthiness				
	- Ability	6	4.8276	.9545
	- Benevolence and Integrity	7	4.6823	.9286
Trust				
	- Risk taking in the Relationship	3	5.1231	.7110
	- Belief in the Leader	4	3.9700	.6326

Prior to the factor analysis, scales eligibility for these analysis were checked. As a first step Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) values indicating the suitability of the sample size for factor analysis were found to be above (.50) as is the acceptable KMO level for social studies. KMO values for all scales ranged in between (.942) and (.655).

On the other hand Bartlett tests which indicates whether relationships between variables are sufficient at a significant level were checked and Bartlett tests were all found to be significant at a level below ($p < .05$).

Measures of Sampling Adequacy (MSA) were also evaluated by checking the anti-image correlation matrixes and no value was found to be higher than the critical value (.50) (Sipahi, Yurtkoru and Çinko,2006). Therefore none of the items had to be removed from factor analysis because of MSA.

Since independent factors were desired, orthogonal rotation technique Varimax had been applied and after removal of the items with factor loadings below (.50) or reducing internal reliability, or having inconsistent meaning; factors obtained with Eigen values above (1.000) are given in Table-3 .

Table- 3. FACTORS AND FACTOR LOADINGS OF SCALES

Scale 1. IN-ROLE PERFORMANCE

FACTORS	Factor Loadings	Variance Explained (%)	Reliability
SINGLE FACTOR			.9231
1. Görevini uygun şekilde tamamlama			
2. İş tanımındaki sorumluluklarını yerine getirme			
3. İşin resmi olarak tanımlanmış unsurlarını gerçekleştirme			
4. Kendi performans değerlendirmesini etkileyecek aktivitelerde bulunma			
5. Kendinden beklenen görevleri ifa etme			
6. İşin yapmakla yükümlü olduğu bazı yönlerini ihmal etme ®			
7. Asli görevini yerine getirmede başarısız olma ®			
KMO : .928	Bartlett Test	Ki square 1363.86	Total : %100
		sd 21	
		p value .000	

Ölçek 2. INFORMATION EXCHANGE

FACTORS	Factor Loadings	Variance Explained (%)	Reliability
SINGLE FACTOR			.7624
1. Yöneticinin çalışana şirkette olup biten hakkında bilgi vermesi			
2. Yöneticinin çalışanı dinlemeye istekli davranması			
3. Çalışanın yöneticisine kişisel bilgileri ile ilgili sır vermesi			
5. Yöneticinin çalışanın katkı ve önerisini almak istemesi			
6. Çalışanın kendini yöneticinin güven duyduğu bir yardımcısı olarak hissetmesi			
7. Çalışanın grubunda olup biten hakkında yöneticisine bilgi vermesi			
8. Yöneticinin çalışana kişisel bilgileri ile ilgili sır vermesi			
KMO : .788	Bartlett Test	Ki square 333.319	Total : % 100
		sd 15	
		p value .000	

Scale 3 : ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

FACTORS	1. Factor Loading	2.Factor Loading	Variance Explained(%)	Reliability
FACTOR 1. BİREYE YÖNELİK ÖVD (OCBI)			36.936	.9259
9. İşte sorun yaşayanlara yardım için elinden geleni yapma	.811			
14. İş arkadaşlarına görevlerini yapabilmeleri için yardım etme	.803			
10. İş arkadaşlarının ihtiyaçlarına duyarlılık	.801			
15. Bilgi ve deneyimlerini iş arkadaşları ile paylaşma	.780			
11.Yeni başlayanlara işe uyum sağlamaları için yardımcı olma	.749			
12. Zor durumda olsa dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterme	.736			
17. Sorunlar karşısında arkadaşlarını suçlamadan çözüme odaklanma (e)	.701			
8. İşe gelmemiş olanların işlerine yardım etme	.654			
FACTOR 2. ÖRGÜTE YÖNELİK ÖVD (OCBO)			27.057	.8909
33. Diğerleri şirketi eleştirdiğinde, olumluluklardan söz ederek şirketi savunma		.822		
34. Toplum içinde şirketini temsil ederken gurur duyduğunu belli etme		.809		
29. Şirket mallarının iyi korunması ve kullanımına özen gösterme		.732		
28. Şirket kaynaklarının tasarruflu kullanımı için sorumlu davranma (e)		.726		
30. Şirketi ilgilendiren haber ve bilgi aldığı anda bunları ilgililerle paylaşma (e)		.675		
36. Şirket yöntem, kural ve sınırlamalarına kimse görmese de riayet etme		.629		
KMO : .924	Bartlett Test	Ki square 2177.42	Total : % 63.994	
		sd 91		
		p value .000		

Scale 4. LEADER- MEMBER EXCHANGE

FAKTORS	1.Factor Loadings	2. Factor Loadings	Variance Explained(%)	Reliability
FACTOR 1. SADAKAT VE DUYGUSAL BAĞ (LOYALTY AND AFFECT)			43.124	.9032
11. Yöneticinin birlikte çalışılması keyifli bir kişi olması	.810			
13. Yöneticinin başkaları saldırdığında çalışanı savunması ve koruması	.809			
12. Yöneticinin çalışanı bir üste karşı koruması	.785			
10. Yöneticinin herkesin arkadaş olmak isteyeceği türden bir kişi olması	.762			
9. Yöneticiden insan olarak hoşlanma	.739			
14. Yöneticinin iyi niyetle yapılan hatalarda çalışanın arkasında durması	.717			
FACTOR 2. MESLEKİ SAYGI (PROFESSIONAL RESPECT)			30.661	.8975
17. Yöneticinin işle ilgili bilgisinden etkilenme		.890		
18. Yöneticinin mesleki bilgi ve yeterliliğine saygı duyma		.882		
19. Yöneticinin mesleki becerilerine hayran olma		.800		
KMO : .897	Bartlett Test	Ki square 1810.19 sd 36 p value .000	Total : % 73.785	

Scale 5. PROCEDURAL JUSTICE

FACTORS	Factor Loadings	Variance Explained (%)	Reliability
SINGLE FACTOR			.8844
20. Yöneticinin işle ilgili kararları tarafsız alarak alması			
21. Yöneticinin karar vermeden önce herkesin görüşünü alması			
22. Yöneticinin karar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplaması			
23. Yöneticinin alınan kararları açıklaması, talep edilirse ek ilgi vermesi			
24. Yöneticinin işle ilgili kararları herkese aynı şekilde uygulaması			
KMO : .860	Bartlett Test	Ki square 744.19 sd 10 p value .000	Total : % 100

Scale 6. INTERACTIONAL JUSTICE

FAKTORS	Factor Loadings	Variance Explained(%)	Reliabilities
SINGLE FACTOR			.9490
İş ile ilgili karar verirken yöneticinin;			
26. Çalışana nazik davranması			
27. Çalışana saygılı olması ve itibar etmesi			
28. Çalışanın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi			
29. Çalışana doğru sözlü ve içten davranması			
30. Çalışanın haklarını göz önünde bulundurması			
31. Alınan kararların olası sonuçlarını çalışan ile görüşmesi			
32. İş hakkında verilen kararları çalışana yeterince açıklaması			
33. İş ile ilgili karar alırken çalışana anlamlı açıklamalar yapması			
34. İş ile ilgili verilen kararları çalışana çok net açıklaması			
KMO : .936	Bartlett Test	Ki square 2274.5	Total : % 100
		sd 36	
		p value .000	

Scale 7. PROPENSITY TO TRUST

FAKTORS	1. Factor Loadings	2. Factor Loadings	Variance Explained (%)	Reliability
FACTOR 1. ŞÜPHE ETME (SUSPICION)			30.688	.6866
63. Bu günlerde yabancılara karşı çok dikkatli olmak gerekir ®	.803			
66. Bu günlerde uyanık olunmalı yoksa birileri sizi istismar edebilir ®	.797			
64. Uzmanların çoğu ne kadar bilgi sahibi olduklarına dair gerçeği söylemezler®	.700			
68. Tamircilerin çoğu o işten anlamayanlardan yüksek bedel talep eder ®	.568			
FACTOR 2. İTİMAT ETME (CONFIDENCE)			24.774	.6061
67. Satışçıların çoğu ürünlerini tanıtırken dürüst davranır.		.758		
69. Yetişkin insanların çoğu yaptığı işin ehlidir.		.754		
65. Çoğu kişiye, söylediklerini yapacaklarına dair güven duyulabilir.		.729		
KMO : .655	Bartlett Test	Ki square 311.96	Total : % 55.463	
		sd 21		
		p value .000		

Scale 8. TRUSTWORTHINESS

FACTORS	1.Factor Loadings	2. Factor Loadings	Variance Explained (%)	Reliability
FACTOR 1. YETENEKLİLİK (ABILITY)			39.010	.9545
47. Yöneticinin yapılması gereken işle ilgili çok bilgisinin olması	.890			
46. Yöneticinin giriştiği işlerde başarılı bir kişi olarak tanınması	.875			
48. Çalışanın yöneticisinin becerilerine çok güvenmesi	.866			
45. Yöneticinin yaptığı işin ehli olması	.853			
50. Yöneticinin çok nitelikli olması	.751			
49. Yöneticinin çalışanın performansını yükseltici bilgi ve becerilerinin olması	.675			
FACTOR 2. BABACANLIK VE DÜRÜSTLÜK (BENEVOLENCE AND INTEGRITY)			37.951	.9286
54. Yöneticinin çalışan için ne önemli ise onu gözetmesi	.834			
52. Çalışanın ihtiyaç ve arzularının yönetici için önemli olması	.814			
55. Yöneticinin çalışana yardım için şartlarını zorlaması	.809			
56. Yöneticinin güçlü bir adalet duygusunun olması	.721			
53. Yöneticinin çalışanın bilerek incitecek bir şey yapmaması	.715			
51. Yöneticinin çalışanın iyi durumda olmasını istemesi	.715			
58. Yöneticinin diğerlerine karşı hakkaniyetli olmaya çok özen göstermesi	.664			
KMO : .942	Bartlett Test	Ki kare 3577.32	Total : % 76.962	
		sd 78		
		p value .000		

Descriptive analysis of the research variables are given in Table-4. In- group mean values of variables are found to be higher than out-group. The only exception of this is seen in the “confidence” factor of propensity of trust although the mean values of this factor for both groups are very close.

Another finding is that, other than some of the sub-factors of trust (belief in the leader) and propensity of trust (suspicion) standard deviations of variables are found to be lower in the in-group in comparison to out –group. In another words perceptions of in-group members about the leader have a smaller deviation than out-group members, meaning that leader perception of in–group members are more homogeneous than out-group members.

Table- 4. Descriptive Analysis of Research Variables

	IN- Group					OUT-Group				
	N	Min	Max.	Mean	SD	N	Min.	Max.	Mean	SD.
In-role Performance	144	3.71	6.00	5.21	.55	133	2.71	6.00	4.24	.72
Information Exchange	126	2.57	5.43	4.13	.68	129	1.71	5.43	3.53	.75
<u>Organizational Citizenship Behavior</u>										
- For Individuals	149	3.13	6.00	4.99	.61	116	2.25	6.00	3.92	.81
- For Organization	147	2.83	6.00	4.97	.66	111	2.50	5.83	4.33	.80
<u>Leader-Member Exchange</u>										
- Loyalty and Affect	146	1.83	6.00	4.88	.95	138	2.33	6.00	4.34	1.10
- Professional Respect	143	2.00	6.00	5.05	.96	143	2.00	6.00	4.76	1.05
<u>Organizational Justice</u>										
- Procedural	144	2.00	6.00	4.79	.94	135	2.40	6.00	4.47	1.02
- Interactional	146	2.33	6.00	4.93	.91	140	1.89	6.00	4.44	1.06
<u>Trustworthiness</u>										
- Ability	146	2.00	6.00	5.05	.96	145	2.00	6.00	4.60	1.10
- Benevolence and Integrity	141	2.86	6.00	4.98	.84	136	1.86	6.00	4.37	1.07
<u>Trust</u>										
- Risk Taking in the Relationship	139	3.00	6.00	5.26	.69	129	3.00	6.00	4.97	.85
- Belief in the Leader	150	1.00	6.00	4.19	1.15	150	1.00	6.00	3.75	1.11
<u>Propensity to Trust</u>										
- Suspicion	149	1.00	6.00	3.25	1.11	150	1.00	5.50	2.95	1.06
- Confidence	128	1.00	4.67	2.81	.88	135	1.00	4.67	2.84	.91

B. FINDINGS OF IN AND OUT GROUPS SEPERATELY

1. Relationships Between the Research Variables

The relationships of variables within the research model have been analyzed after separating the data set for in and out groups. Based on this criteria, correlation matrix for in-group is shown in Table-5, and for out-group in Table -6. The following relationships seem to exist;

a) Except the “suspicion” factor of propensity of trust, there are a lot of statistically meaningful relationships between research variables.

b) Job satisfaction of in-group have meaningful relationships with all research variables other than trust (risk taking in the relationship) and propensity of trust. But it is interesting to note that; out group’s job satisfaction has been found positively related with “information exchange”, LMX, “organizational justice”, “leader trustworthiness”, and “trust in the leader” while “in-role performance” and OCB as evaluated by the leaders have shown no relationship with subordinates’ job satisfaction.

c) OCBI, as the other dependent variable of the model has positive relationships with LMX (loyalty and affect) both in, in –group ($r=.313$; $p<.01$) and out-group ($r=.220$; $p<.01$).

d) The only variables that have positive relationships with OCBO in the in-group are; “in-role performance”, “information exchange”, “procedural justice” and leader trustworthiness (benevolence & integrity). In the out –group OCBO while still found to be related with “in-role performance”, among other research variables only has positive relationships with “interactional justice” ($r=.243$; $p<.05$).

e) Another important issue was about statistically meaningful high relationships between the variables at a level that multicollinearity could be thought . For this reason all the variables in both groups that either have shown multicollinearity ($r > .700$; $p < .05$ or $< .01$) and /or variables with no explaining power have been removed from the original research model and hypothesis tests have been carried out on the adopted models given in Figure-5 and 6.

The abbreviations used in correlation matrixes are given below;

(**JOBSAT**: Job Satisfaction), (**OCB1**: Organizational Citizenship Behavior for the Individual), (**OCB2** : Organizational Citizenship Behavior for the Organization), (**INROL** : In-role Performance), (**IE**: Information Exchange), (**LMX1**: Loyalty and Affect), (**LMX2**: Professional Respect), (**PJ** : Procedural Justice), (**IJ**: Interactional Justice), (**T1** : Risk Taking in The Relationship), (**T2**: Belief in the Leader), (**TWH1**: Ability), (**TWH2** : Benevolence & Integrity), (**PT1**: Suspicion), (**PT2**: Confidence).

Table- 5. THE RELATIONSHIPS BETWEEN RESEARCH VARIABLES (In- Group)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.JOBSAT	1.000	-													
2.OCB1	.194*	1.000													
3.OCB2	.166*	.547**	1.000												
4.INROLE	.215**	.608**	.524**	1.000											
5.IE	.289**	.314**	.197*	.102	1.000										
6.LMX1	.363**	.313**	.142	.246**	.576**	1.000									
7.LMX2	.312**	.131	.095	.016	.453**	.625**	1.000								
8.PJ	.450**	.260**	.186*	.070	.560**	.695**	.627**	1.000							
9.IJ	.432**	.301**	.115	.216*	.554*	.769**	.674**	.794**	1.000						
10.T1	.162	.138	.115	.127	.295**	.316**	.329**	.410**	.424**	1.000					
11.T2	.266**	.197*	.047	-.002	.416**	.514**	.528**	.577**	.554**	.333**	1.000				
12.TWH1	.352**	.187*	.054	.097	.438**	.669**	.785**	.646**	.686**	.436**	.547**	1.000			
13.TWH2	.432**	.267**	.186*	.205*	.546**	.746**	.611**	.728**	.789**	.511**	.546**	.701**	1.000		
14.PT1	.053	-.003	.016	-.008	-.052	-.023	-.112	-.007	-.019	-.041	-.081	-.060	-.098	1.000	
15.PT2	.152	.117	.224*	.123	.139	.143	.154	.119	.098	.106	.105	.099	.174	-.029.	1.000

*p < .05 ; **p < .01

Table- 6. THE RELATIONSHIPS BETWEEN RESEARCH VARIABLES (Out- Group)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.JOBSAT	1.000														
2.OCB1	.086	1.000													
3.OCB2	.059	.586**	1.000												
4.INROL	.066	.653**	.532**	1.000											
5.IE	.527**	.322**	.173	.286**	1.000										
6.LMX1	.431**	.220**	.111	.154	.625**	1.000									
7.LMX2	.399**	.102	.018	.064	.451**	.673**	1.000								
8.PJ	.400**	.243**	.103	.140	.584**	.785**	.721**	1.000							
9.IJ	.494**	.323**	.243*	.303**	.710*	.851**	.653**	.813**	1.000						
10.T1	.214*	.176	.098	.176	.249*	.347**	.330**	.294**	.357**	1.000					
11.T2	.469**	.270**	.095	.186*	.520**	.616**	.531**	.654**	.658**	.371**	1.000				
12.TWH1	.379**	.195*	.101	.051	.520**	.771**	.795**	.758**	.758**	.243**	.682**	1.000			
13.TWH2	.506**	.251**	.192	.101	.642**	.848**	.654**	.768**	.836**	.350**	736**	.802**	1.000		
14.PT1	-.052	.139	.119	.137	.025	-.072	-.160	-.132	-.036	-.065	-.007	-.113	-.027	1.000	
15.PT2	.427**	.259**	.094	.034	.232**	.201*	.108	.145	.228*	.123	.317**	.146	.264**	.094	1.000

*p < .05 ; **p < .01

Following removal of all variables showing multicollinearity, the remaining ones were regressed on dependent variables to evaluate whether each of them had any explaining power over them or not. In the in-group removed variables due to multicollinearity were: both sub-factors of leader's trustworthiness (ability) (benevolence & integrity) and interactional justice. The variables removed from the out-group for the same reason were: both sub-factors of leader's trustworthiness (ability) (benevolence & integrity) and both factors of organizational justice (procedural justice)(interactional justice).

Regression analysis of the remaining variables are shown in Table-7 and Table-8 for in and out groups respectively. Variables that could not explain any of the dependent variables (OCBI, OCBO and job satisfaction) were also removed from the research model. Those variables for both groups are; propensity of trust (suspicion) and trust in the leader (risk taking in the relationship). Other than this, reason that trust in the leader (risk taking in the relationship) is not retained in the model is due to its low F value. Following the results of these analysis the remaining variables for in and out group are given in Figure -5 and Figure-6.

Table-7. SIMPLE REGRESSION ANALYSIS (for IN-Group variables)

Independent Variable	F	p	R ²	Adjusted R ²	Beta	t	p
Loyalty and Affect	15.531	.000	.098	.092	.313	3.941	.000
Professional Respect	2.451	.120	.017	.010	.131	1.565	.120
Information Exchange	13.478	.000	.099	.091	.314	3.671	.000
Procedural Justice	10.209	.002	.068	.061	.260	3.195	.002
Suspicion	2.657	.105	.019	.012	.138	1.630	.105
Confidence	1.731	.191	.014	.006	.117	1.316	.191
Risk Taking in the Relation	2.657	.105	.019	.012	.138	1.630	.105
Belief in the Leader	5.955	.016	.039	.032	.197	2.440	.016

Dependent Variable: OCB for individual

Independent Variable	F	p	R ²	Adjusted R ²	Beta	t	p
Loyalty and Affect	2.917	.090	.020	.013	.142	1.708	.090
Professional Respect	1.260	.264	.009	.002	.095	1.123	.264
Information Exchange	4.913	.029	.039	.031	.197	2.217	.029
Procedural Justice	5.026	.027	.035	.028	.186	2.242	.027
Suspicion	.038	.845	.000	-.007	.016	.196	.845
Confidence	6.577	.012	.050	.043	.224	2.565	.012
Risk Taking in the Relation	1.794	.183	.013	.006	.115	1.339	.183
Belief in the Leader	.328	.568	.002	-.005	.047	.573	.058

Dependent Variable : OCB for the organization

Independent Variable	F	p	R ²	Adjusted R ²	Beta	t	p
Loyalty and Affect	21.813	.000	.132	.126	.363	4.670	.000
Professional Respect	15.234	.000	.098	.091	.312	3.903	.000
Information Exchange	11.326	.001	.084	.076	.289	3.365	.001
Procedural Justice	36.114	.000	.203	.197	.450	6.010	.000
Suspicion	.416	.520	.003	-.004	.053	.645	.520
Confidence	2.970	.087	.023	.015	.152	1.723	.087
Risk Taking in the Relation	3.706	.056	.026	.019	.162	1.925	.056
Belief in the Leader	11.266	.001	.071	.064	.266	3.356	.001

Dependent Variable : Job Satisfaction

Table-8. SIMPLE REGRESSION ANALYSIS (for OUT- Group variables)

Independent Variable	F	p	R ²	Adj. R ²	Beta	t	p
Loyalty and Affect	5.384	.022	.048	.039	.220	2.320	.022
Professional Respect	1.126	.291	.010	.001	.102	1.061	.291
Information Exchange	11.320	.001	.104	.094	.322	3.364	.001
Procedural Justice	6.607	.012	.059	.050	.243	2.570	.012
Suspicion	3.181	.078	.031	.021	.176	1.784	.078
Confidence	7.475	.007	.067	.058	.259	2.734	.007
Risk Taking in the Relation	3.181	.078	.031	.021	.176	1.784	.078
Belief in the Leader	8.947	.003	.073	.065	.270	2.991	.003

Dependent Variable: OCB for the individual

Independent Variable	F	p	R ²	Adj. R ²	Beta	t	p
Loyalty and Affect	1.261	.264	.012	.003	.111	1.123	.264
Professional Respect	.034	.854	.000	-.009	.018	.185	.854
Information Exchange	2.895	.087	.030	.020	.173	1.728	.087
Procedural Justice	1.061	.306	.011	.001	.103	1.030	.306
Suspicion	1.553	.215	.014	.005	.119	1.246	.215
Confidence	.884	.349	.009	-.001	.094	.940	.349
Risk Taking in the Relation	.905	.344	.010	-.001	.099	.951	.344
Belief in the Leader	.898	.322	.009	.000	.095	.994	.322

Dependent Variable: OCB for the organization

Independent Variable	F	p	R ²	Adj. R ²	Beta	t	p
Loyalty and Affect	31.014	.000	.186	.180	.431	5.569	.000
Professional Respect	26.746	.000	.159	.153	.399	5.172	.000
Information Exchange	48.803	.000	.278	.272	.527	6.986	.000
Procedural Justice	25.376	.000	.160	.154	.400	5.027	.000
Suspicion	.405	.525	.003	-.004	-.052	-.637	.525
Confidence	29.616	.000	.182	.176	.427	5.442	.000
Risk Taking in the Relation	6.016	.015	.046	.038	.217	2.473	.015
Belief in the Leader	41.829	.000	.220	.215	.469	6.468	.000

Dependent Variable: Job Satisfaction

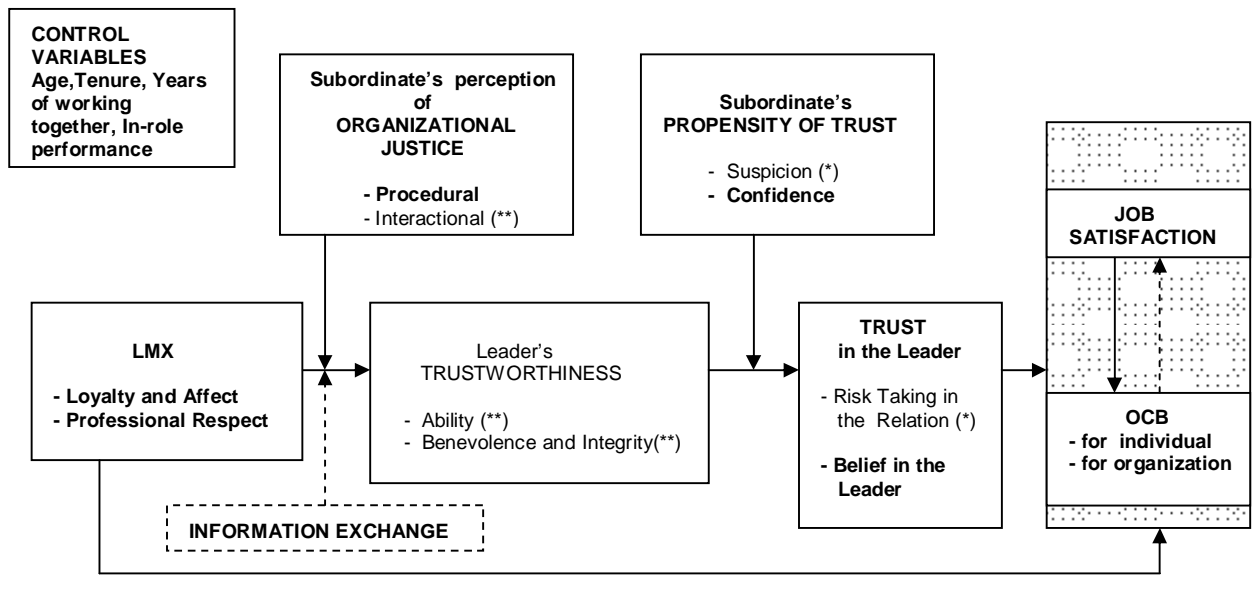


Figure-5. Adopted Model for the IN- Group

(*) Variables excluded from the model due to multicollinearity

(**) Variables excluded from the model due to lack of explaining power in regression analysis.

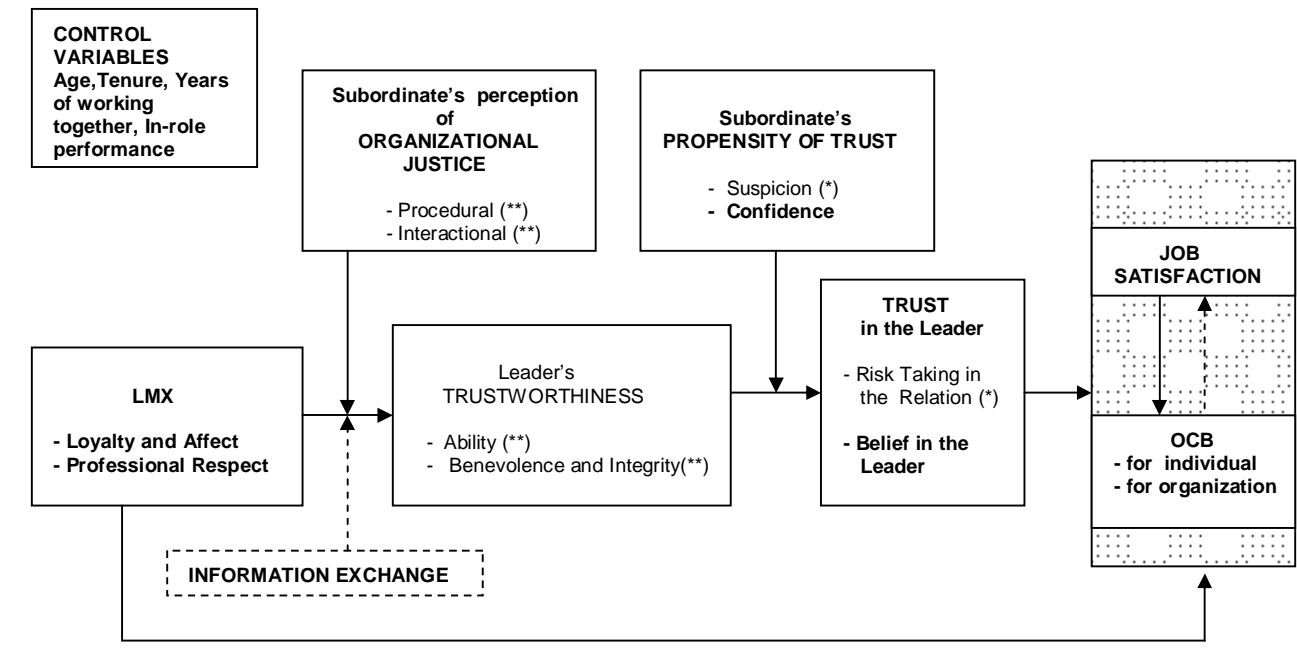


Figure-6. Adopted Model for the OUT- Group

(*) Variables excluded from the model due to multicollinearity

(**) Variables excluded from the model due to lack of explaining power in regression analysis.

Hypothesis H.1, based on the relationship between leader's trustworthiness and trust in the leader with OCB and job satisfaction, through analysis of data according to in and out groups has been partially supported. Since correlation coefficients of variables for in and out groups are given in Table-5 and Table-6, for ease of evaluation relevant correlation coefficients are summarized in Table-9.

	IN		OUT		IN		OUT		IN		OUT	
	LMX		LMX		T		T		TWH		TWH	
	Lmx1	Lmx2	Lmx1	Lmx2	T1	T2	T1	T2	Twh1	Twh2	Twh1	Twh2
	JOBSAT	.363**	.312**	.431**	.399**	.	.266**	.214*	.469**	.352**	.432**	.379**
OCB	ocb1	.313**	.220**	.	.	.197*	.	.270**	.187*	.267**	.195*	.251**
	ocb2186*	.	.186*	.	.

Table-9. Summary of correlation coefficients of variables of H.1

Hypothesis H.2 again based on the relationship between OCB and job satisfaction has been partially supported due to the positive relationship of both OCB sub- factors with job satisfaction such as OCB for individual ($r=.194$; $p<.05$) and OCB for organization ($r=.166$; $p<.05$).

2. Differences Between IN and OUT Groups

To analyze the differences between in and out groups in terms of employee job satisfaction, OCB, leader trustworthiness and trust in the leader independent groups t-tests have been applied and results are given in Table-10.

Except job satisfaction, findings show statistically meaningful differences between in and out groups, both in terms of each individual sub-factor of variables and their total mean values. In addition to this, all the mean values are higher for the in- group. Therefore hypothesis H.3 is partially supported.

Tablo-10. Independent t-test Results

		N	Mean	SD.	t value	p value
TWH1	In	146	5.05	0.96	3.738	.000
	Out	145	4.60	1.10		
TWH2	In	141	4.98	0.84	5.228	.000
	Out	136	4.38	1.07		
TWH mean.	In	139	5.04	0.81	4.541	.000
	Out	134	4.54	1.00		
T1	In	139	5.26	0.69	2.922	.004
	Out	129	4.97	0.85		
T2	In	150	4.19	1.15	3.356	.001
	Out	150	3.75	1.11		
T mean.	In	139	4.79	0.73	3.911	.000
	Out	129	4.42	0.80		
JOBSAT	In	150	4.57	1.44	1.898	.059
	Out	150	4.24	1.54		
OCB 1	In	149	4.99	0.61	1.763	.000
	Out	116	3.93	0.81		
OCB 2	In	147	4.97	0.66	6.799	.000
	Out	111	4.33	0.80		
OCB mean.	In	146	4.99	0.55	9.126	.000
	Out	97	4.23	0.68		

Abbreviations : (TWH1= Ability) (TWH2=Professional Respect) (T1= Risk Taking in Relationship) (T2=Belief in the Leader) (JOBSAT= Job Satisfaction) (OCB1= Organizational Citizenship Behavior for Individuals) (OCB2= Organizational Citizenship Behavior for Organizations)

3. Hypothesis Tests on Adopted Models

The hypothesis tests for mediating and moderating variables of the research model was carried out on the adopted models for both in and out groups. Adopted models were obtained through removal of the variables showing multicollinearity or with no explaining power over dependent variables from the original research model.

In this respect since leader trustworthiness has been eliminated from both in and out group models due to multicollinearity and “risk taking in the relationship”, as a sub-factor of trust due to no contribution to variance explanation of the dependent variables, only trust in the leader (belief in the leader) could be tested for mediation role.

3.1 Hypothesis Tests for Mediating Variables

For these tests; the role of trust for the leader, in the relationship of LMX (loyalty and affect)(professional respect) with OCB both (for individual) and (for organization) have been analyzed.

For testing mediating roles, three stages multiple regression of Baron and Kenny (1986) has been applied. According to this method; at the first step the relationship of independent variable with mediating variable, at the second step the relationship of independent variable with dependent variable is analyzed. At the third step independent variable is regressed with mediating variable on to the dependent variable.

To conclude that a certain variable is playing a mediating role, the following conditions must hold; first, the independent variable must affect the mediator in the first step; second the independent variable must affect the dependent variable in the second step; and third, the mediator must affect the

the dependent variable and the effect of independent variable on the dependent variable must be less in the third step than in the second. Perfect mediation holds if the independent variable has no effect when the mediator is controlled.

The three stage regression analysis to conclude whether trust (belief in the leader) plays mediating role in the relationship between LMX(loyalty and affect) and OCB (for individual and for organization) for in and out-groups or not are given in Table-11.

Results indicate that in none of the analysis, trust (belief in the leader) is a mediator between LMX (loyalty and affect) (professional respect) and OCB. That is; in three stage multiple regression at the first analysis, LMX (loyalty and affect) effects trust (belief in the leader) at a statistically meaningful level ($\beta=.505$; $p<.001$) for in-group and ($\beta=.573$; $p<.001$) for out-group; in the second step LMX (loyalty and affect) again effects OCB(for individual) at levels ($\beta=.302$; $p<.001$) and ($\beta=.196$; $p<.05$) for in and out groups respectively but has no effect on OCB (for organization) in both groups. In the third step of the analysis again conditions for mediation are not established.

The analysis of mediating role of trust (belief in the leader) in the relationship between LMX(professional respect) and OCB are given in Table-11A and results indicate that trust (belief in the leader) is not in a mediating role in this relationship either.

Table-11. Analysis of mediating role of TRUST (belief in the leader T-2) on OCB

Group	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
IN	1 LMX1	T2	.505***	7.111	.255***	.250***	.255***	50.561***
	2 LMX1	OCB1	.302***	3.853	.091***	.085***	.091***	14.849***
	3 LMX1 } T2 }	OCB1	.272**	2.986	.091***	.085***	.091***	14.849***
			-----	-----	-----	-----	-----	-----
OUT	1 LMX1	T2	.573***	8.516	.329***	.324***	.329***	72.524***
	2 LMX1	OCB1	.196*	2.436	.039*	.032*	.039*	5.933*
	3 LMX1 } T2 }	OCB1	.093	.957	.039*	.032*	.039*	5.933*
			-----	-----	-----	-----	-----	-----
IN	1 LMX1	T2	.505***	7.111	.255***	.250***	.255***	50.561***
	2 LMX1	OCB2	.132	1.616	.017	.011	.017	2.610
	3 LMX1 } T2 }	OCB2	.144	1.526	.017	.011	.017	2.610
			-----	-----	-----	-----	-----	-----
OUT	1 LMX1	T2	.573***	8.516	.329***	.324***	.329***	72.524***
	2 LMX1	OCB2	.094	1.154	.009	.002	.009	1.333
	3 LMX1 } T2 }	OCB2	.076	.761	.009	.002	.009	1.333
			-----	-----	-----	-----	-----	-----
			.032	.317	.010	-.004	.001	.712

ABBREVIATIONS (LMX 1= Loyalty and Affect), (T2 =Belief in the Leader), (OCB1= for the Individuals), (OCB2 = for the Organization)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Table–11 A. Analysis of mediating role of TRUST (belief in the leader T-2) on OCB

Group	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
IN	1 LMX2	T2	.528***	7.384	.279***	.274***	.279***	54.516***
	2 LMX2	OCB1	.131	1.565	.017	.010	.017	2.451
	3 LMX2	OCB1	.037	.382	.017	.010	.017	2.451
	T2		.178	1.815	.040	.026	.023	2.892
OUT	1 LMX2	T2	.531***	7.449	.282***	.272***	.282***	55.487***
	2 LMX2	OCB1	.102	1.061	.010	.001	.010	1.126
	3 LMX2	OCB1	-.058	-.522	.010	.001	.010	1.126
	T2		.300**	2.724	.075**	.058**	.065**	4.306*
IN	1 LMX2	T2	.528***	7.384	.279***	.274***	.279***	54.516***
	2 LMX2	OCB2	.095	1.123	.009	.002	.009	1.260
	3 LMX2	OCB2	.097	.970	.009	.002	.009	1.260
	T2		-.004	-.038	.009	-.005	.000	.536
OUT	1 LMX2	T2	.531***	7.449	.282***	.272***	.282***	55.487***
	2 LMX2	OCB2	.018	.185	.000	-.009	.000	.034
	3 LMX2	OCB2	-.045	-.389	.000	-.009	.000	.034
	T2		.119	1.026	.010	-.009	.010	.543

ABBREVIATIONS (LMX 2= Professional Respect), (T2 =Belief in the Leader), (OCB1= for the individual), (OCB2 = for the organization)
 ***p<.001, **p<.01, *p<.05

The effects of trust (belief in the leader) on the relationship of LMX (loyalty and affect) with the other dependent variable of the model, job satisfaction are analyzed in Table-12.

In this table analysis results for the in-group show that mediation conditions are not met.

However, for the out group; LMX (loyalty and affect) had significant effects on trust (belief in the leader) at the first stage ($\beta=.573$; $p<.001$) and on job satisfaction at the second stage ($\beta=.391$; $p<.001$). At the third stage although the effects of LMX (loyalty and affect) on job satisfaction had decreased from ($\beta=.391$; $p<.001$) to ($\beta=.182$; $p<.05$) and trust (belief in the leader) had some effects ($\beta=.365$; $p<.001$) on job satisfaction, the effect of LMX (loyalty and affect) on job satisfaction ($\beta=.182$; $p<.05$) continued to be statistically meaningful.

On the other hand even though trust (belief in the leader) can be thought of partially playing a mediating role, the very incremental difference between the F values such as $F(1)= 26.757$, $p<.001$ at the second stage and $F(2)=23.538$, $p<.001$ at the third stage and its decreasing nature is a clear indication that trust (belief in the leader) is not a mediator in this relationship. In similar vein as shown in Table-12 A, trust (belief in the leader) is not a mediator in the relationship between LMX (professional respect) and job satisfaction either.

Table–12. Analysis of mediating role of TRUST (Belief in the Leader T-2) on JOB SATISFACTION

Group	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
IN	1 LMX1	T2	.505***	7.111	.255***	.250***	.255***	50.561***
	2 LMX1	JOBSAT	.352***	4.582	.124***	.118***	.124***	20.999***
	3 LMX1	JOBSAT	.293**	3.295	.124***	.118***	.124***	20.999***
	T2		.118	1.330	.135	.123	.010	11.438***

OUT	1 LMX1	T2	.573***	8.516	.329***	.324***	.329***	72.524***
	2 LMX1	JOBSAT	.391***	5.173	.153***	.147	.153***	26.757***
	3 LMX1	JOBSAT	.182*	2.076	.153***	.147	.153***	26.757***
	T2		.365***	4.167	.243***	.232	.089***	23.538***

ABBREVIATIONS (LMX 1= Loyalty and Affect), (T2 =Belief in the Leader), (JOBSAT= Job Satisfaction)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Tablo-12 A. Analysis of mediating role of TRUST(Belief in the Leader T-2) on JOB SATISFACTION

Group	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
IN	1 LMX2	T2	.528***	7.384	.279***	.274***	.279***	54.516***
	2 LMX2	JOBSAT	.312***	3.903	.098***	.091***	.098***	15.234***
	3 LMX2 } T2 }	JOBSAT	.238*	2.540	.112	.099	.014	15.234***
			.140	1.494	.112	.099	.014	8.800***

OUT	1 LMX2	T2	.531***	7.449	.282***	.277***	.282***	55.487***
	2 LMX2	JOBSAT	.399***	5.172	.159***	.153***	.159***	26.746***
	3 LMX2 } T2 }	JOBSAT	.209*	2.420	.159***	.153***	.159***	26.746***
			.358***	4.153	.252***	.241***	.092***	23.538***

ABBREVIATIONS (LMX 2= Professional Respect), (T2 =Belief in the Leader), (JOBSAT= Job Satisfaction)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

3.2 Hypothesis Tests for Moderating Variables

Hypothesis tests for moderating variables were also conducted on the basis of adopted models for in and out-groups. For the three dependent variables of the model; OCB for individual, OCB for organization and job satisfaction and both for in and out groups, six hierarchical regression analysis have been done.

Other than the main effects, interaction effects were also analyzed. To do this; first item based means were calculated for all variables and their differences with raw score were calculated as standard scores and then to evaluate the effects of their interaction with variables, the product of standard scores of related variables were taken and used in hierarchical analysis.

In all the hierarchical regression analysis at the first stage; leaders' age, subordinates' age, leaders' tenure, years of working together and in-role performance of the subordinates were entered as control variables and then all the other variables of the models were entered in groups one after another. One point to ponder at this stage is that trust (belief in the leader) had no mediating role in the previous analysis.

3.2.1 Hierarchical Regression Analysis for OCB (for organization)

The results of hierarchical regression analysis of in- group evaluations of OCB (for organization) are given in Table-13. As could be seen from this analysis, in the first stage control variables can explain the variance of the dependent variable at a level ($R^2=.296$; $p<.001$). At this stage subordinate's age, leader's tenure, and subordinate in-role performance have established statistically meaningful relationships with OCB (for organization). All the other variables entered at the second stage failed to explain variances in a statically meaningful level. However β value of in-role performance in all stages and leader's tenure in the first five steps of the analysis could succeed to be statistically meaningful. At the sixth stage, as propensity of trust was entered, β

value of leader's tenure had lost its significance. The interactions entered to the analysis at the last stage but all of them had failed to show any significance.

Hierarchical regression analysis for out-group where OCB (for organization) was the dependent variable, is given in Table-14. In this analysis among other control variables, in-role performance of the subordinate, could explain the variance in OCB at a statistically meaningful level ($R^2 = .270$; $p < .001$). On the other hand none of the other variables could establish statistically meaningful relationships with OCB (for organization) or contribute to the explanation of its variance.

Table- 13. Hierarchical Regression Analysis of IN –Group evaluations of OCB (for Organization)

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step	6. Step	7. Step
<u>Control Variables</u>							
- Leader Age	.179	-.179	-.176	-.167	-.147	-.146	-.144
- Subordinate Age	.159*	.159	.127	.096	.084	.083	.084
- Leader Tenure	.221*	.220*	.224*	.228*	.236*	.245	.218
- Years of working together	-.151	-.151	-.144	-.130	-.159	-.162	-.145
- In-role Performance	.517***	.515***	.528***	.553***	.547***	.542***	.535***
<u>LMX</u>							
- Loyalty and Affect (LMX1)		.010	-.094	-.219	-.233	-.221	-.244
<u>Information Exchange (IE)</u>							
			.178	.138	.128	.134	.089
<u>Organizational Justice</u>							
- Procedural Justice (PJ)				.206	.205	.231	.229
<u>Propensity of Trust</u>							
- Confidence (PT2)					.158	.161*	.187*
<u>Trust</u>							
- Belief in the Leader (T2)						-.065	-.065
<u>Interactions</u>							
(LMX1) (PJ)							-.034
(LMX1) (IE)							.130
(LMX1) (PT2)							-.037
Adjusted R ² .296	.291	.301	.315	.328	.324	.307	
Δ R ²	.321***	.000	.020	.019	.023	.003	.007
Model F Value	12.780***	10.497***	8.380***	7.901***	6.848***	6.167***	4.581***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Table- 14. Hierarchical Regression Analysis of OUT –Group evaluations of OCB (for Organization)

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step	6. Step
<u>Control Variables</u>						
- Leader Age	.088	.092	.090	.108	.108	.101
- Subordinate Age	-.023	-.028	-.029	-.038	-.038	-.090
- Leader Tenure	-.104	-.108	-.109	-.120	-.121	-.130
- Years of working together	-.110	-.106	-.105	-.117	-.114	-.085
- In-role performance	.562***	.553***	.550***	.556***	.557***	.555***
<u>LMX</u>						
- Loyalty and Affect (LMX1)		.076	.066	.053	.059	.056
- Professional Respect (LMX2)		-.049	-.050	-.043	-.040	-.043
<u>Information Exchange(IE)</u>						
			.017	-.003	.000	.026
<u>Propensity of Trust</u>						
- Confidence (PT2)				.105	.108	.116
<u>Trust</u>						
- Belief in the Leader (T2)					-.016	.033
<u>Etkileşimler</u>						
(LMX1) (IE)						.127
(LMX1) (PT2)						.104
(LMX2) (IE)						-.046
(LMX2) (PT2)						.068
Adjusted R ²	.270	.258	.247	.250	.241	.238
Δ R ²	.306***	.003	.000	.010	.000	.035
Model F Value	8.625***	6.058***	5.026***	4.627***	4.120***	3.054***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

3.2.2 Hierarchical Regression Analysis for OCB (for individual)

The hierarchical regression analysis results of the in-group when OCB (for individual) is a dependent variable are given in Table-15.

Control variables as they are entered into the regression can explain variances of OCB (for individual) at the first step by 37.9%. It is note worthy that at this stage, leader age establish a negative relationship ($\beta = -.202$; $p < .05$) with OCB (for individual) while leader tenure ($\beta = .596$; $p < .001$) has positive relationship with it. Leader tenure, until the last step of the analysis and in-role performance in all steps could preserve their relationship with OCB (for individual) at a statistically meaningful level.

LMX (loyalty and affect), as entered to the analysis at the second step could contribute to the variance explained ($\Delta R^2 = .028$; $p < .05$) and information exchange in step three, even further contributed to the explained variance ($\Delta R^2 = .034$; $p < .01$). However interactions brought into the analysis at the 7th. step, could not contribute any further to the explanation of variance in OCB (for individual)

The hierarchical regression analysis results of the out-group when OCB (for individual) is a dependent variable are given in Table-16. Also in here; control variables could explain 40.2% of the variances of OCB (for individual) and among them only the in-role performance could establish positive relations with dependent variable ($\beta = .633$; $p < .001$) and preserve this relationship through out all the other steps.

Propensity of trust as entered to the analysis at the 4th. step, other than having a positive relationship ($\beta = .224$; $p < .01$) with OCB (for individual) could also contribute to the explanation of variance in this variable ($\Delta R^2 = .045$; $p < .01$).

On the other hand, four interactions entered into the analysis at the 7th. step could succeed to establish statistically meaningful relationships with OCB (for individual) and further contribute to the variance explained ($\Delta R^2=.095$; $p<.01$). This finding indicates the moderating role of information exchange and propensity of trust ((confidence) in the relationship between LMX (loyalty and affect) and OCB (for individual), due to the existence of statistically significant interactions between LMX (loyalty and affect) and Information exchange ($\beta=.555$; $p<.001$) and propensity of trust (confidence) ($\beta=-.348$; $p<.001$).

In a similar way; information exchange and propensity of trust (confidence) is found to be playing moderating roles in the relationship between LMX (professional respect) and OCB (for individual) in the out-group. Statistically meaningful interactions of LMX (professional respect) with information exchange ($\beta=-.579$; $p<.01$) and with propensity of trust ($\beta=.243$; $p<.05$) were found.

Table- 15. Hierarchical Regression Analysis of IN-Group Evaluations of OCB (for individual)

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step	6. Step	7. Step
<u>Control Variables</u>							
- Leader Age	-.202*	-.209*	-.204	-.198*	-.199	-.200	-.207
- Subordinate Age	.055	.051	.010	-.010	-.010	-.008	-.007
- Leader Tenure	.219*	.209*	.215*	.217*	.217*	.206	.213
- Years of Working Together	-.019	-.017	-.008	.002	.002	.005	-.003
- In-role Performance	.596***	.555***	.572***	.588***	.588***	.594***	.591***
<u>LMX</u>							
- Loyalty and Affect (LMX1)		.172*	.037	-.045	-.045	-.060	-.037
			.231***	.204*	.204*	.197*	.209
<u>Information Exchange (IE)</u>							
- Procedural Justice (PJ)				.135	.135	.102	.096
<u>Propensity of Trust</u>							
- Confidence (PT2)					-.003	-.006	-.017
<u>Trust</u>							
- Belief in the Leader (T2)						.081	.080
<u>Interactions</u>							
(LMX1) (PJ)							.057
(LMX1) (IE)							-.055
(LMX1) (PT2)							.007
Adjusted R ²	.379	.402	.429	.432	.422	.420	.402
Δ R ²	.400***	.028*	.034**	.008	.000	.004	.002
Model F value	18.286***	16.580***	13.859***	12.418***	9.957***	8.832***	6.425***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Table- 16. Hierarchical Regression Analysis of OUT-Group evaluations of OCB (for individual)

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step	6. Step
<u>Control Variables</u>						
- Leader Age	-.057	-.046	-.055	-.016	-.016	.021
- Subordinate Age	.005	.002	-.004	-.024	-.024	-.090
- Leader Tenure	.010	-.017	-.019	-.043	-.040	-.055
- Years of Working Together	-.033	-.027	-.024	-.049	-.062	-.005
- In-role performance	.663***	.664***	.620***	.633***	.630***	.601***
<u>LMX</u>						
- Loyalty and Affect (LMX1)		.146	.077	.050	.023	.397**
- Professional Respect (LMX2)		-.026	-.034	-.020	-.037	-.411**
<u>Information Exchange(IE)</u>						
			.127	.084	.072	.043
<u>Propensity of Trust</u>						
- Confidence (PT2)				.224**	.211*	.202*
<u>Trust</u>						
- Belief in the Leader (T2)					.078	.059
<u>Interactions</u>						
(LMX1) (IE)						.555***
(LMX1) (PT2)						-.348**
(LMX2) (IE)						-.579**
(LMX2) (PT2)						.243*
Adjusted R ²	.402	.407	.408	.450	.448	.527
Δ R ²	.430***	.016	.009	.045**	.003	.095**
Model F value	15.114***	11.294***	9.515***	10.011***	9.021***	8.399***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

3.2.3 Hierarchical Regression Analysis for Job Satisfaction

Hierarchical regression analysis results of in-group for job satisfaction are given in Table-17. Findings show that at the first step as control variables are entered into the regression they contribute to the variance explained ($R^2=.147$ $p<.001$) and at the second stage as LMX (loyalty and affect) (professional respect) is entered a further contribution for variance explanation ($\Delta R^2=.118$; $p<.001$) is achieved. Another contribution for variance ($\Delta R^2=.040$; $p<.01$) came from organizational justice (procedural justice) as this variable entered into the regression at the 4th.step. All the other variables including interactions could not bring any further explanation for the variance in job satisfaction.

In this analysis following issues are worth mentioning;

- a) Subordinate's age, showed positive relations with job satisfaction in all stages ranging between ($\beta=.326$; $p<.001$) and ($\beta=.249$; $p<.05$). In another words subordinates declare higher job satisfaction as their age increases.
- b) Leader's tenure, except the last stage of the analysis showed statistically meaningful negative relationship with job satisfaction in a range between ($\beta= -.257$; $p<.01$) and ($\beta= -.275$; $p<.05$). Meaning that as tenure of the leader increases , subordinate's job satisfaction decreases.
- c) In-role performance which made considerable contribution for explanation of the variance in OCB both for individual and for organization in previous analysis could not establish meaningful relationship with job satisfaction.

- d) Procedural justice, as entered into the analysis at the 4 th. step, contributed to the variance explained ($\Delta R^2 = .040$; $p < .01$) and showed positive relations with job satisfaction through out the steps.

Hierarchical regression analysis of out –group for job satisfaction are presented in Table-18. The control variables entered into the analysis at the first stage could not bring any explanation for the variance but both factors of LMX (loyalty and affect) (professional respect) entered at the second stage established positive relationship with job satisfaction and were able to explain some of its variation ($\Delta R^2 = .216$; $p < .001$). At the third step information exchange brought further explanation for the variation ($\Delta R^2 = .113$; $p < .001$).

At the fifth step with inclusion of trust (belief in the leader), subordinate's propensity of trust showed positive relations with job satisfaction both in 5th. ($\beta = .271$; $p < .001$) and 6th. step ($\beta = .271$; $p < .001$).

On the other hand interactions of LMX (loyalty and affect) with (information exchange) ($\beta = -.342$; $p < .05$), and LMX (professional respect) with propensity of trust (confidence) ($\beta = -.315$; $p < .01$) and LMX (loyalty and affect) with propensity of trust (confidence) ($\beta = .355$; $p < .01$) showed positive relations with subordinate's job satisfaction and contributed to the variance explained ($\Delta R^2 = .060$; $p < .05$).

Table- 17. Hierarchical Regression Analysis of IN-Group evaluations for Job Satisfaction

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step	6. Step	7. Step
<u>Control Variables</u>							
- Leader Age	.045	.033	.033	.047	.051	.051	.039
- Subordinate Age	.326***	.297***	.291**	.257**	.254**	.257**	.249**
- Leader Tenure	-.257**	-.282**	-.281**	-.270*	-.268*	-.275*	-.214
- Years of Working Together	-.019	-.008	-.007	.010	.004	.005	.030
- In-role Performance	.146	.085	.087	.111	.109	.112	.103
<u>LMX</u>							
- Loyalty and Affect (LMX1)		.259*	.240*	.098	.096	.090	.070
- Professional Respect (LMX2)		.127	.123	.042	.038	.027	.056
<u>Information Exchange (IE)</u>							
			.037	-.016	-.018	-.023	.056
<u>Organizational Justice</u>							
- Procedural Justice (PJ)				.312*	.313*	.294*	.336*
<u>Propensity of Trust</u>							
- Confidence (PT2)					.034	.032	-.035
<u>Trust</u>							
- Belief in the Leader (T2)						.057	.022
<u>Interactions</u>							
(LMX1) (IE)							-.002
(LMX1) (PT2)							.202
(LMX2) (IE)							-.183
(LMX2)(PT2)							-.015
Adjusted R ²	.147	.256	.245	.281	.269	.263	.259
Δ R ²	.176***	.118***	.001	.040**	.001	.002	.031
Model F value	5.915***	7.691***	5.815***	6.167***	4.968***	4.508***	3.350***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Table- 18. Hierarchical Regression Analysis of OUT-Group evaluations for Job Satisfaction

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step	6. Step
<u>Control Variables</u>						
- Leader Age	-.136	-.094	-.126	.037	-.075	-.106
- Subordinate Age	.131	.156	.131	.289	.106	.136
- Leder Tenure	.056	-.077	-.084	-.279	-.111	-.096
- Years of Working Together	.094	.094	.102	-.013	.051	.052
- In-role Performance	.050	.007	-.080	.086	-.067	-.051
<u>LMX</u>						
- Loyalty and Affect (LMX1)		.288**	.044	.239	-.031	-.254
- Professional Respect (LMX2)		.237*	.208*	.119	.202*	.330*
<u>Information Exchange(IE)</u>						
			.448***	.036	.375***	.406***
<u>Propensity of Trust</u>						
- Confidence (PT2)				.029	.271***	.297***
<u>Trust</u>						
- Belief in the Leader (T2)					.116	.109
<u>Interactions</u>						
(LMX1) (IE)						-.342*
(LMX1) (PT2)						.355**
(LMX2) (IE)						.210
(LMX2) (PT2)						-.315**
Adjusted R ²	.011	.220	.330	.406	.407	.445
Δ R ²	.049	.216***	.113***	.075***	.007	.060*
Model F value	1.295	5.865***	7.960***	9.764***	8.763***	6.963***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

C. FINDINGS FROM THE WHOLE SAMPLE

Since when data was analyzed on, in and out-group basis, trust in the leader did not appear as a mediating variable for both groups in the proposed model, so it was provoking to see whether different results could be obtained if data from the whole sample was used .

In pursuit of this thought, data from the whole sample was analyzed to evaluate relationships between variables and found Pearson correlation coefficients are given in Table-19.

Multicollinearity problem appeared again between variables: (in-role performance) with (OCB for individual), LMX (loyalty and affect) with organizational justice (procedural and interactional) and leader trustworthiness (ability, benevolence and integrity). Other than these variables, a number of statistically significant relationships between other variables were also found. After removal of the variables showing multicollinearity, adopted research model with remaining variables is given in Figure-7 and analysis of the whole sample is based on this model .

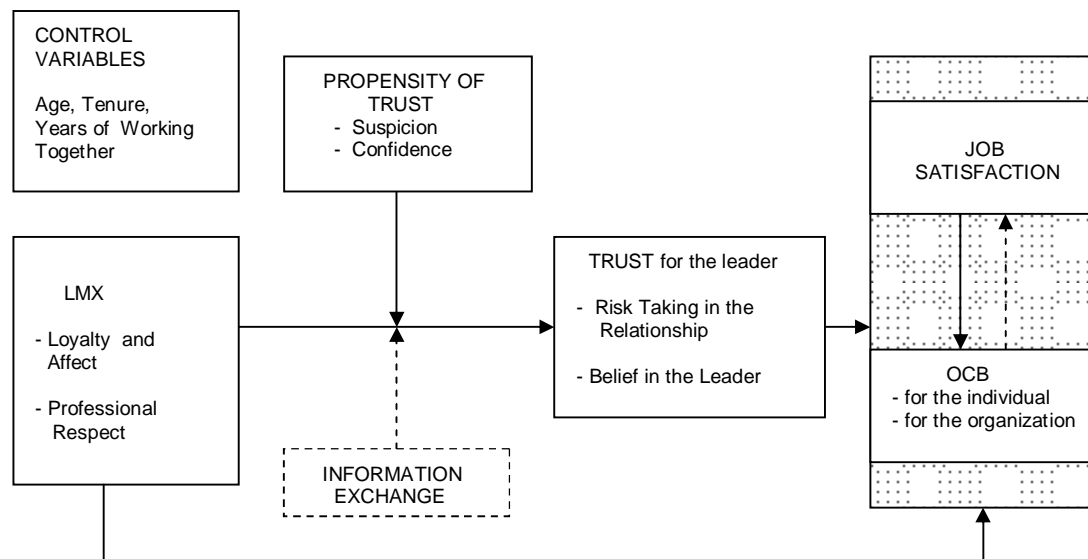


Figure-7. Adopted model for the whole sample

Table-19. THE RELATIONSHIPS BETWEEN RESEARCH VARIABLES (WHOLE SAMPLE)

	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.JOBSAT	300	1.000														
2.OCB1	265	.170**	1.000													
3.OCB2	256	.145*	.644**	1.000												
4.INROLE	277	.158**	.756**	.621**	1.000											
5.IE	255	.424**	.455**	.297**	.375**	1.000										
6.LMX1	284	.404**	.341**	.213**	.301**	.637**	1.000									
7.LMX2	286	.371**	.169**	.110	.109	.477**	.654**	1.000								
8.PJ	279	.430**	.287**	.186**	.187**	.592**	.751*	.686**	1.000							
9.IJ	286	.471**	.381**	.260**	.344**	.673**	.824**	.664**	.811**	1.000						
10.T1	268	.202**	.228**	.168*	.233**	.318**	.365**	.342**	.365**	.411**	1.000					
11.T2	300	.381**	.278**	.128**	.184**	.498*	.579**	.541**	.622**	.619**	.375**	1.000				
12.TWH1	291	.380**	.275**	.167**	.171**	.524**	.736**	.794**	.711**	.736**	.348**	.631**	1.000			
13.TWH2	277	.480**	.369**	.289**	.289**	.645**	.818**	.635**	.756**	.827**	.447**	.670**	.768**	1.000		
14.PT1	299	.015	.130*	.112	.133*	.040	-.010	-.114	-.045	.007	-.029	-.017	-.049	-.023	1.000	
15.PT2	263	.297**	.162*	.135*	.051	.172**	.162*	.127*	.128*	.166**	.111	.205**	.119	.211**	.029	1.000

*p < .05 ; **p < .01

1. Analysis of Mediation Role of Trust in the Leader on OCB

The three stage multiple regression analysis for evaluation of mediation role of trust (risk taking in the relationship), between LMX (loyalty and affect) (professional respect) and OCB (for individual) (for organization) is given in Table-20.

As can be seen in the first two analysis; trust (risk taking in the relationship) could not meet the criteria to be eligible for mediating role between LMX (loyalty and affect) and OCB both (for individual) and (for organization).

In the third and fourth analysis of this table although beta values might imply that trust (risk taking in the relationship) could be a mediator, the low F value of the model $F(3)=7.698$ $p<.01$ casts doubt on this conclusion. Therefore trust (risk taking in the relationship) is not evaluated as a mediator between LMX (professional respect) and OCB (for individual) (for organization) either.

Same analysis has been done for the other sub-factor of trust (belief in the leader) and results are given in Table-21. As could be seen in all the analysis of this table; necessary conditions for mediation have not been established. But in the 3 rd. analysis, there are some findings that can lead one to think; trust (belief in the leader) as a mediator between LMX (professional respect) and OCB (for individual) (for organization). However low $F(3)=10.433$; $p<.001$ does not confirm this conclusion either.

Table- 20. Analysis of MEDIATION role of TRUST(Risk Taking in the Relationship- T1) on OCB (WHOLE SAMPLE)

Analysis no	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	T1	.365***	19.004	.133	.130	.133***	38.819***
	2 LMX1	OCB1	.341***	5.749	.116	.113	.116***	33.046***
	3 LMX1 } T1 }	OCB1	.298***	4.561	.116	.113	.116***	31.202***
			.119	1.824	.129	.121	.012	17.419***
2	1 LMX1	T1	.365***	19.004	.133	.130	.133***	38.819***
	2 LMX1	OCB2	.213**	3.400	.045	.041	.045**	11.557**
	3 LMX1 } T1 }	OCB2	.175*	2.527	.045	.041	.045	10.847***
			.104	1.503	.055	.046	.009	6.582**
3	1 LMX2	T1	.342***	5.789	.117	.113	.117***	33.515***
	2 LMX2	OCB1	.169**	2.708	.029	.025	.029**	7.332**
	3 LMX2 } T1 }	OCB1	.103	1.540	.029	.025	.029**	6.798**
			.192**	2.865	.061	.053	.033**	7.698**
4	1 LMX2	T1	.342***	5.789	.117	.113	.117***	33.515***
	2 LMX2	OCB2	.110	.855	.012	.008	.012	2.789
	3 LMX2 } T1 }	OCB2	.059	.855	.012	.008	.012	2.789
			.147*	2.125	.031	.023	.019	3.673

ABBREVIATIONS (LMX 1= Loyalty and Affect), (T1 =Risk Taking in the Relationship), (OCB1= for individual), (OCB2 = for organization)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Table- 21. Analysis of MEDIATION role of TRUST(Belief in the Leader - T2) on OCB (WHOLE SAMPLE)

Analysis no	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	T2	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 LMX1	OCB1	.341***	5.749	.116	.113	.116***	33.046***
	3 LMX1	OCB1	.271***	3.741	.116	.113	.116***	33.046***
	T2		.121	1.665	.126	.126	.010	18.025***
2	1 LMX1	T2	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 LMX1	OCB2	.213**	3.400	.045	.041	.045**	11.557**
	3 LMX1	OCB2	.209**	2.715	.045	.041	.045**	11.557**
	T2		.007	.089	.045	.037	.000	5.759**
3	1 LMX2	T2	.541***	10.838	.293	.290	.293	117.455***
	2 LMX2	OCB1	.169**	2.708	.029	.025	.029*	7.332**
	3 LMX2	OCB1	.027	.369	.029	.025	.029**	7.332**
	T2		.263***	3.630	.078	.070	.049***	10.433***
4	1 LMX2	T2	.541***	10.838	.293	.290	.293	117.455***
	2 LMX2	OCB2	.110	1.724	.012	.008	.012	2.971
	3 LMX2	OCB2	.057	.761	.012	.008	.012	2.971
	T2		.097	1.278	.019	.011	.007	2.306

ABBREVIATIONS (LMX 1= Loyalty and Affect), (T2 =Belief in the Leader), (OCB1= for individual), (OCB2 = for organization)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

2. Analysis of Mediation Role of Trust in the Leader on Job Satisfaction

Analysis of mediation role of trust (risk taking in the relationship) is given in Table-22, when LMX (loyalty and affect) (professional respect) are independent and job satisfaction dependent variables. Under same conditions analysis of mediation role of trust (belief in the leader) is presented in Table - 23.

Findings in Table-22 show that; when LMX (loyalty and affect) in first analysis and LMX (professional respect) in second analysis are independent variables and job satisfaction is dependent variable, trust (risk taking in the relationship) does not mediate this relationship.

In a similar vein findings in Table-23 also indicate that when LMX (loyalty and affect) in first analysis and LMX (professional respect) in the second analysis are independent variables and job satisfaction is dependent variable, trust (belief in the leader) does not play a mediator role.

Table-22. Analysis of MEDIATION role of TRUST (Risk Taking in the Relationship T-1) on Job Satisfaction (WHOLE SAMPLE)

Analysis no	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
	1 LMX1	T1	.365***	6.230	.133	.130	.133***	38.819***
1	2 LMX1	JS	.404***	7.419	.163	.160	.163***	55.041***
	3 LMX1	JS	.381***	6.169	.163	.160	.163***	49.381***
	T1		.069	1.027	.167	.160	.003	25.223***
2	1 LMX2	T1	.342***	5.789	.117	.113	.117***	33.515***
	2 LMX2	JS	.371***	6.725	.137	.134	.137***	45.227***
	3 LMX2	JS	.341***	5.503	.137	.134	.137***	40.290***
	T1		.086	1.380	.144	.137	.006	21.169***

Table-23. Analysis of MEDIATION role of TRUST (Belief in the Leader T-2) on Job Satisfaction (WHOLE SAMPLE)

Analysis no	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	T2	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 LMX1	JS	.404***	7.419	.163	.160	.163***	55.041***
	3 LMX2	JS	.276***	4.210	.163	.160	.163***	55.041***
T2	.221**		3.370	.196	.190	.033**	34.210***	
2	1 LMX2	T2	.541***	10.838	.293	.290	.293***	117.455***
	2 LMX2	JS	.371***	6.725	.137	.134	.137***	45.227***
	3 LMX2	JS	.233***	3.643	.137	.134	.137***	45.227***
	T2		.255***	3.993	.183	.178	.046***	31.776***

ABBREVIATIONS: (LMX 1= Loyalty and Affect), (LMX2= Professional Respect)(T1= Risk Taking in the Relationship) (T2 =Belief in the Leader),
(JS= Job Satisfaction)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

3. Analysis of MODERATING Role of Subordinate's Propensity of Trust on Trust in the Leader

Moderating role of propensity of trust in the relationship between LMX and trust in the leader has been analyzed with data from the whole sample and findings are given in Table-24 for trust in the leader (risk taking in the relationship) and in Table-25 for trust in the leader (belief in the leader) sub-factors.

In Table-24 where trust (risk taking in the relationship) is dependent variable; in the first step control variables contributed to the variance explained ($\Delta R^2 = .089$; $p < .001$), in the second step as LMX (loyalty and affect) (professional respect) is entered to the analysis, a further contribution for variance explanation is obtained ($\Delta R^2 = .114$; $p < .001$) but in other steps including interactions, none of the variables could contribute any further to the variance explained. Therefore it is concluded that both sub-factors of propensity of trust (suspicion) and (confidence) are not moderators in the relationship of both factors of LMX (loyalty and affect) (professional respect) with trust (risk taking in the relationship).

In a similar way as shown in Table- 25 where trust (belief in the leader) is dependent variable; control variables at the first step could explain some of the variance ($\Delta R^2 = .040$; $p < .01$), at the second step LMX (loyalty and affect) (professional respect) also could contribute to the variance explained ($\Delta R^2 = .333$; $p < .001$), and at the third step as information exchange is entered ($\Delta R^2 = .020$; $p < .01$) was obtained but in the last step, none of the interactions could bring any further explanation for the variance . Therefore it is concluded that both sub- factors of propensity of trust (suspicion) (confidence) and "information exchange" are not moderators in the relationship of LMX (loyalty and affect) (professional respect) with trust (belief in the leader).

Table- 24. Hierarchical Regression Analysis of WHOLE SAMPLE evaluations of TRUST (Risk Taking in the Relationship)

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step
<u>Control Variables</u>					
- Leader Age	-.134	-.125	-.126	-.128	-.124
- Subordinate Age	.140*	.135*	.130	.129	.135
- Leader Tenure	.109	.048	.047	.045	.033
- Years of Working Together	.103	.113	.115	.116	.104
- In-role Performance	.199***	.123*	.108	.109	.113
<u>LMX</u>					
- Loyalty and Affect (LMX1)		.193**	.158	.159	.192
- Professional Respect (LMX2)		.193**	.184	.182*	.163
<u>Information Exchange(IE)</u>					
			.073	.074	.046
<u>Propensity of Trust</u>					
- Suspicion (PT1)				-.012	-.016
- Confidence (PT2)				-.005	-.007
<u>Interactions</u>					
(LMX1) (IE)					.063
(LMX1) (PT1)					.019
(LMX1) (PT2)					-.123
(LMX2) (IE)					-.120
(LMX2) (PT1)					.007
(LMX2) (PT2)					.036
Adjusted R ²	.089	.200	.197	.189	.170
Δ R ²	.108***	.114***	.003	.000	.009
Model F value	5.832***	9.762***	7.848***	6.226***	3.635***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Table- 25. Hierarchical Regression Analysis of WHOLE SAMPLE evaluations of TRUST (Belief in the Leader)

INDEPENDENT VARIABLES	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step
<u>Control Variables</u>					
- Leader Age	-.030	-.014	-.017	-.002	.010
- Subordinate Age	.022	.015	.001	-.005	.008
- Leader Tenure	.142	.041	.039	.040	.026
- Years of Working Together	.048	.064	.072	.059	.047
- In-role Performance	.165**	.025	-.016	-.015	-.010
<u>LMX</u>					
- Loyalty and Affect (LMX1)		.380***	.287***	.279***	.314***
- Professional Respect (LMX2)		.279***	.254***	.256***	.246**
<u>Information Exchange (IE)</u>					
			.191**	.180*	.143
<u>Propensity of Trust</u>					
- Suspicion (PT1)				.022	.035
- Confidence (PT2)				.086	.090
<u>Interactions</u>					
(LMX1) (IE)					.058
(LMX1) (PT1)					-.081
(LMX1) (PT2)					-.048
(LMX2) (IE)					-.072
(LMX2) (PT1)					.072
(LMX2) (PT2)					.128
Adjusted R ²	.040	.373	.389	.390	.381
Δ R ²		.057**	.333***	.020**	.007
Model F value		3.301**	23.193***	19.615***	15.463***
					8.917***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

D. FINDINGS RELATED WITH RESEARCH QUESTIONS

Since research design was based on the differences of in and out groups, whether scales designed for these groups were in fact given to in and out- group subordinates by the leaders, as a cross check a set of questions on “information exchange” with the leader was also asked to the subordinates.

It was expected to have higher scores for “information exchange” when LMX perception of the subordinates were high. In the correlation matrix given for the whole sample in Table-19, “information exchange” showed positive relationships with LMX (loyalty and affect) ($r=.637$; $p<.01$), and with LMX (professional respect) ($r=.477$; $p<.01$) as expected.

The following research questions were asked about the role of “information exchange” since it was included in the research variables.

S.1 What is the role of “information exchange” in the relationship between LMX and Trust ?

S.2 What is the role of “information exchange” in the relationship of LMX with OCB and Job Satisfaction?

For the first question both mediating and moderating roles of information exchange was analyzed when LMX was independent and Trust in the leader was dependent variable. Hierarchical analysis where moderating role was analyzed are already given in Table-24 and Table-25 and analysis for mediating role are given in Table -26 in Appendix-2.

For the second question, analysis for the mediation role of “information exchange” is given in Table-27 and Table-28 and, regression

analysis where moderating role have been tested are given in Table-29, Table-30 and Table-31 in Appendix-2.

For these analysis data from the whole sample have been used and findings indicate that “information exchange” is not a mediating or a moderating variable between LMX (loyalty and affect) (professional respect) and trust (see . Table-24, 25 and 26).

On the other hand in the analysis done for the second research question, “information exchange” has been found in a mediating role between LMX (professional respect) and OCB (for individual) as well as LMX (loyalty and affect) and OCB (for organization)(See.Table-27 analysis 2 and 3). On the contrary, “information exchange” is not in a mediating role between LMX (loyalty and affect) (professional respect) and job satisfaction (see. Table-28).

Hierarchical regression analysis results show only a weak sign of moderating role for “information exchange” in the relationship of LMX (loyalty and affect) (professional respect) with OCB (for individual) (see. Table- 29). This relationship is positive for the interaction with LMX (loyalty and affect) ($\beta = .181$; $p < .05$), and negative for the interaction with LMX (professional respect) ($\beta = -.197$; $p < .05$).

E. ADDITIONAL FINDINGS

The hypothesis that proclaimed leader trustworthiness and trust as mediating variables in the relationship of LMX with both OCB and job satisfaction were not supported therefore based upon this finding, role of LMX as a mediator was also tested.

In this respect data from the whole sample has been analyzed to find out whether LMX is in a mediating role or not when trust in the leader is independent, OCB and job satisfaction are dependent variables.

Findings are given in Table-32 and Table-33 of Appendix-3 and the model supported with these findings in Figure-8. Conclusions based on these findings are that, LMX (loyalty and affect) plays mediating role in the relationships between

- Trust (risk taking in the relationship) and OCB (for individual) (see Table-32, analysis no. 1)
- Trust (belief in the leader) and OCB (for individual) (see Table-32, analysis no.2)
- Trust (belief in the leader) and OCB (for organization) (see Table-32, analysis no.3). But low F value of this model casts doubt on the mediating role of LMX (loyalty and affect) in this relationship.

In a similar way;

- LMX (loyalty and affect)(professional respect) plays a mediating role in the relationship of trust (risk taking in the relationship) with job satisfaction (see. Table-33, analysis no.1 and 2).

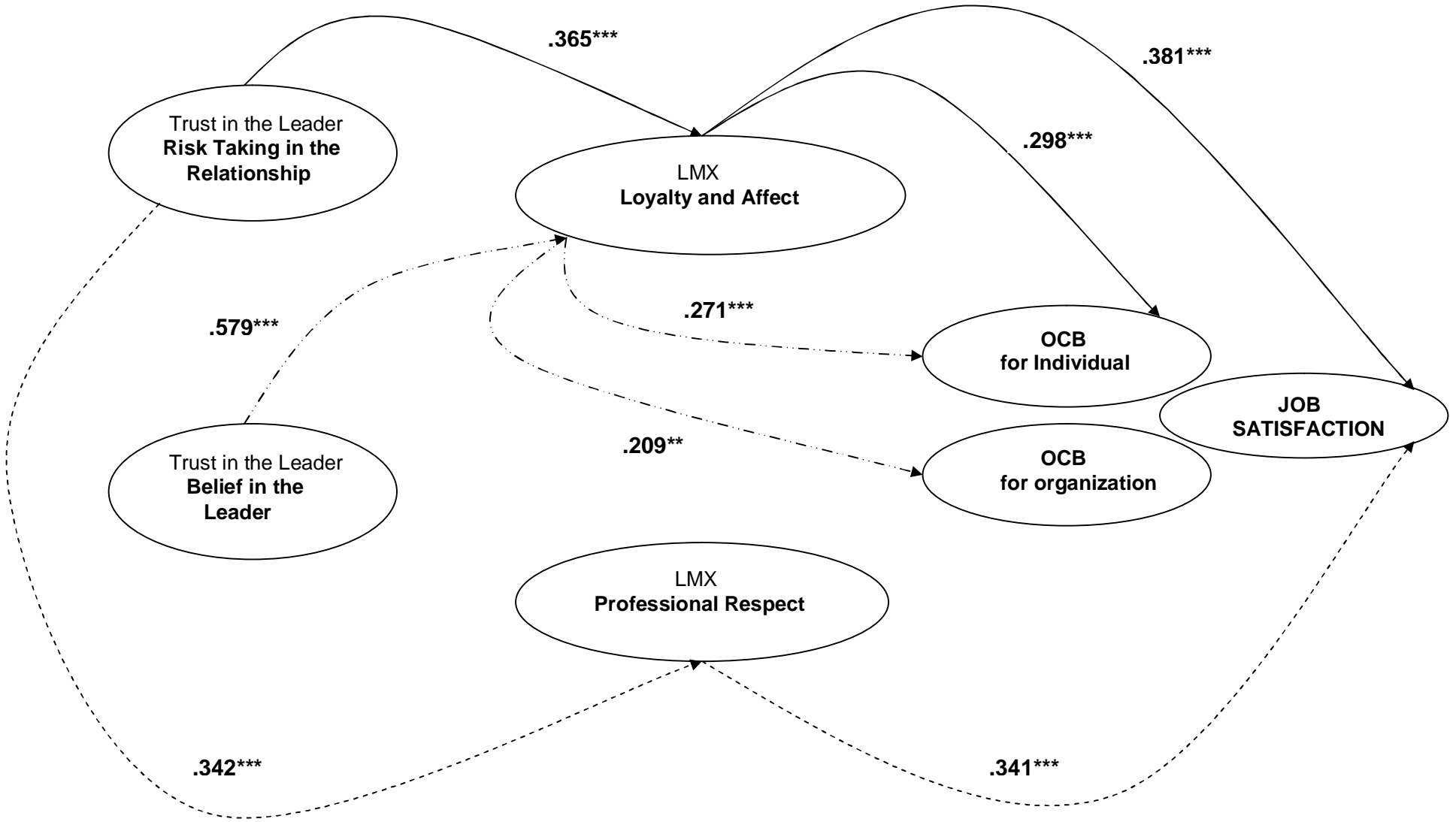


Figure-8. The model supported with the data of the whole sample

F. SUMMARY OF THE FINDINGS

In this research that aimed to analyze how LMX; through variables such as leader trustworthiness and trust with the contribution of variables such as organizational justice and propensity of trust influenced subordinate organizational citizenship behavior and job satisfaction and to define the roles of these variables within the model, following the data analysis based on in, out group and whole group analysis, obtained findings in summary are given below.

1- Correlation analysis mainly done to evaluate the relationships among LMX, job satisfaction and OCB has shown that;

- In the in-group, out-group and whole sample; both sub-factors of LMX with job satisfaction
- In the in and out- group LMX (loyalty and affect) with OCB (for individual), in whole sample both sub-factors of LMX (loyalty and affect) (professional respect) with OCB (for individual).
- In whole sample LMX (loyalty and affect) with OCB (for organization) are significantly related .

On the other hand in both in-group and out-group; trust (belief in the leader) and both sub- factors of leader trustworthiness have been found related with OCB (for individual) but LMX (professional respect), trust (risk taking in the relationship) and leader trustworthiness showed no relationship with OCB (for organization).

With these findings hypothesis **H.1** has been partially supported.

2- The relationship between job satisfaction and OCB although has been found positive and statistically meaningful in the in-group, no relationship has been found in the out-group but analysis of the data from the whole sample showed meaningful relationships of job satisfaction with both sub- factors OCB (for individual) (for organization).

These findings indicate that hypothesis **H.2** is partially supported when groups are considered separately but fully supported when whole group is considered.

3- In the independent t-tests where differences between groups were analyzed ; statistically meaningful differences have been found between groups in terms of perception of leader trustworthiness, trust in the leader and OCB (for individual)(for organization) and mean values were higher for the in –group than the out-group. However job satisfaction failed to show statistically meaningful differences between groups, therefore hypothesis **H.3** has also been partially supported.

4- Due to multicollinearity and having no contribution for explanation of dependent variables, some variables such as; leader trustworthiness, some sub-factors of organizational justice and propensity of trust have been removed from the research model. Therefore to test hypothesis **H.4, H.5, H.6, H.7** directly in their original form was not possible, therefore analysis have been conducted for remaining variables of the model.

Summary of the findings of in-group and out-group

- Both in the in-group and out-group “in-role performance” could explain a considerable portion of the variance in both sub-factors of OCB (for individual) (for organization) (Table-13, 14, 15, 16).

- In the in-group after controlling for the in-role performance; LMX (loyalty and affect) with “information exchange” could further contribute to the explanation of variance in OCB (for individual) (Table-15).
- In the in-group leader age showed negative relationship with both sub-factors of OCB (for individual) (for organization) (Table-13, 15) but positive relations with the tenure of the leader within the organization (Table-13, 15).
- In the out-group the propensity of trust (confidence), was positively related with OCB (for individual) and could contribute for the explanation of its variance (Table-16).
- In the in-group subordinate age was found; positively related with “job satisfaction”, while leader tenure was negatively related with it (Table-17).
- In the in-group the other variables that contributed to the variance explained and positively related with “job satisfaction” have been LMX (loyalty and affect) and organizational justice (procedural justice) (Table-17).
- In the out- group both sub-factors of OCB and “information exchange” showed positive relationships with job satisfaction and could contribute to the explanation of its variance (Table-18).
- In the out-group between LMX (loyalty and affect) and job satisfaction; both “information exchange” and propensity of trust (confidence) has been found in a moderating role. At the same time propensity of trust (confidence) showed moderating effect in the relationship between LMX (professional respect) and job satisfaction.

Summary of hypothesis tests based on the whole sample data

- When LMX (professional respect) is independent and OCB (for individual) is dependent variable; it has been found that trust (risk taking in the relationship) (Table-20, analysis no.3) and trust (belief in the leader) (Table-21, analysis no.3) are in mediating roles between these variables. But this is not a firm conclusion due to the low F value of the models.
- Both sub-factors of LMX (loyalty and affect) (professional respect) established positive relationships with trust (risk taking in the relationship) and could contribute to the explanation of its variance (Table-24).
- Both sub-factors of LMX (loyalty and affect) (professional respect) and “information exchange” showed positive relationships with trust (belief in the leader) and could contribute to the explanation of its variance (Table-25).
- “Information exchange” is found in mediating role both in the relationship between LMX (professional respect) and OCB (for individual) and in the relationship between LMX (loyalty and affect) and OCB (for organization) (Appendix-2, Table-27, analysis no. 2 and 3).
- On the other hand LMX (loyalty and affect) and “information exchange” establish positive relations with both sub-factors of OCB (for individual)(for organization) and contribute to explanation of their variation (Appendix-2, Table- 29 and Table-30).
- Both sub-factors of LMX (loyalty and affect)(professional respect), “information exchange” and propensity of trust (confidence) established

positive relations with job satisfaction and could contribute to explain its variance (Appendix-2, Table-31).

- Finally after verifying that trust in the leader is not a mediator as proposed in the research model, while analyzing other possible alternatives, in a model where trust is independent and job satisfaction together with OCB are dependent variables, it has been found that LMX plays a mediating role in this relationship (Appendix-3 Table-32 and Table-33)

X. DISSCUSSION

A. Interpretation of findings

By using LMX as a starting point; trust that is interpreted as a sub-factor of LMX by some scholars, has been studied and analyzed as a separate construct within the framework of research model, for its effects on employee job satisfaction and OCB. Along with this, other variables that took place in the research model such as leader trustworthiness, organizational justice and propensity of trust have also been investigated for their roles and previously proposed theoretical models of “integrative trust” (Mayer, and et.al.,1995) and “relational leadership” (Brower and et.al.,2000) have been empirically tested.

Since the main premise of LMX theory is based on the distinctiveness of in and out- group of employees, data have been analyzed both for groups separately, as well as together as one whole sample. In this respect, first the differences between the groups, then the findings from the whole sample and finally a proposal for a better supported model will be discussed.

1. Differences between in and out groups

- *The negative relationship of OCB (for individual) with leader age and positive relationship of OCB (for individual) with leader tenure, LMX (loyalty and affect) and information exchange does not exist in the out-group.*

Higher OCB of in- group employees working for younger leaders can be due to; leader to be closely in touch with this group of employees and that young leaders for their comparatively limited life experiences might not be much accustomed to this group of behaviors and detect them more easily

when ever they are performed. On the other hand in-group employees as they receive concern, support, and more information from their leader, according to the exchange theory; to balance the reciprocity might also show concern and offer help towards their co-workers as Deluga (1994) has also found out in this study of LMX in relation to OCB.

- *Perception of leader trustworthiness, trust in the leader, OCB (for individual) (for organization) of in-group members are found to be higher than out-group members.*

This finding is indicating that subordinates who receive high performance evaluations, concern and information from their leader as currencies of social exchange, exhibit OCB (for individual)(for organization) more frequently as a reciprocity response and due to the development of higher quality leader-member exchange relationship also develop more positive perceptions of the leader and make positive attributions for his/her personality such as finding the leader trustworthy (Deluga,1995; Ferrin et.al,2003).

Even if it is not a material or monetary exchange, the in-group members who receive or experience positive social exchanges, as the theory proclaims, perform more organizational citizenship behaviors to re-establish the exchange balance. As also found in this study this phenomenon has been supported by other researchers working on the relationship of LMX with OCB (e.g. Illies et.al., 2007; Hackett et.al.,2002; Podsakoff et.al., 2000).

- *Another difference found between in and out- groups is that; while job satisfaction is related with OCB (for individual) (for organization) and in-role performance in the in-group, there is no such relationship in the out-group.*

Between the two dependent variables of the model; job satisfaction and OCB, the positive relationships found are parallel with the findings of the previous researchers (Smith et.al., 1983; Organ et.al., 1995). An employee experiencing general job satisfaction, other than reflecting this attitude on to his/her in-role job performance also exhibit OCB as a deliberate act. But in the case of out-group members since they receive very limited amount of social exchange currencies, this relationship between job satisfaction and OCB does not appear and out-group members might just limit their efforts with behaviors that are defined in their job descriptions.

- *On the other hand, as job satisfaction of in and out groups are positively related with LMX (loyalty and affect), in the out-group job satisfaction is also related with LMX (professional respect).*

This finding is parallel with the findings of researchers who have studied the relationship between LMX and job satisfaction but without making in and out group distinction (e.g. Schyns, et.al.,2006). However in this research by showing different relationships of job satisfaction with LMX in different groups, it has been possible to emphasize that, to analyze this relationship on group basis rather than the whole sample, might contribute for a more detailed view of this relationship. In fact, although LMX (professional respect) failed to explain the variance of job satisfaction in the in- group, for out-group members to work with a competent and professionally respectable leader showed positive effect on their level of job satisfaction.

- *Although for the in-group, procedural justice as a sub-factor of organizational justice could be retained in the adopted model, in the out –group, due to multicollinearity both sub-factors of organizational justice had to be removed from the model.*

Consequently, not much could be said in terms of organizational justice perception of in and out groups. However, in the in-group although procedural justice, could not explain any of the variance of OCB (for individual) (for organization), showed statistically meaningful relationship with job satisfaction. This finding does not comply with the findings of Moorman (1991) who empirically showed the relationship between organizational justice and OCB. However in a later study, the warning of Niehoff and Moorman (1993) about the multicollinearity problem between organizational justice and OCB scales is worth mentioning. On the other hand Williams, Pitre, Zainuba (2002) after controlling the effects of other variables, could show that among the sub –factors of organizational justice, only the interactional justice could predict OCB. In this respect since only the procedural justice could be retained in the model and not found related with OCB in this research, even this, could be considered as supporting the findings of Williams and colleagues (2002).

- *In the out-group; as “information exchange” and propensity of trust (confidence) are in the role of moderating variables both between LMX and job satisfaction and between LMX and OCB(for individual), this role does not appear to be true for the in -group.*

It is interesting to note that in some cases interaction between “information exchange” and propensity of trust (confidence) showed negative relationships with some of the variables. This could be due to higher scores given for LMX (loyalty and affect) and “information exchange” scales by the out-group members under the influence of social desirability than the real situation demands for, while their OCB’s were evaluated by the leader.

2. Similarity between in and out- groups

IN-ROLE PERFORMANCE

Another finding that deserves attention is that, in both groups (in & out) in-role performance, appears as the strongest and most stable variable establishing relationship with OCB. This finding about the ability of in-role performance, on forming a strong relationship with OCB and contributing to the explanation of its variance, is in line with the findings of Podsakoff and colleagues (2000) that claimed OCB could explain 42.9 % of the variance in employee performance evaluations.

On the other hand there are studies in OCB literature that emphasizes the importance of the how behaviors are evaluated in terms of their nature and whether they are considered as a part of in-role performance or OCB, is dependent upon perceiver's attribution (Teper and Taylor, 2003; Williams and Anderson, 1991). Apart from this, it is being thought that leaders probably due to an attribution error such as hollow effect, evaluate high in-role performers whether they are in-group or out-group members also as high performers of OCB (for individual)(for organization). However by using in-role performance as a control variable, its effects on OCB have been eliminated.

3. Findings from the whole sample

- *Subordinate age showed positive relations with trust (risk taking in the relationship) and job satisfaction and could contribute to the explanation of the variances of these variables.*

As subordinate's age increases, the increase in trust (risk taking in the relationship) can be explained with self-confidence that develops as one matures with age, so that subordinate can speak about mistakes he/she

makes, and share personal views about sensitive issues with the leader more frequently.

On the other hand other than social desirability, increase in job satisfaction as employee ages, can be explained by his/her more realistic evaluation of the job, especially in countries such as Turkey where opportunities at the job market are scarce for candidates.

- *As perceived by the subordinate LMX (loyalty and affect) (professional respect) showed positive relations with trust (risk taking in the relationship) and (belief in the leader) and could contribute to the explanation of variances of these variables.*

This finding is supported by Garmon's (1996) findings, as he also found positive relationship between LMX and trust in the leader which implies that some management practices can help building trust towards the leader.

- *According to the perception of the employee, both LMX and "information exchange" establish positive relations with OCB (for individual) (for organization) and can contribute for the explanation of its variances.*

This finding has been supported by other empirical findings in the literature that there is a positive relationship between LMX and OCB (Setton, Bennett and Liden, 1996; Deluga, 1994). On the other hand "information exchange" as a currency of social exchange, other than having positive relationship with LMX can also induce an obligation in subordinate to reciprocate that might in the form of OCB.

- *According to employee perception; LMX (loyalty and affect) (professional respect) and propensity of trust (confidence), showed positive relations with job satisfaction and could contribute to the explanation of variance in this variable.*

Leader being a pleasant person to work with, and protective of the employee towards other individuals within the organization and, competent and knowledgeable so that employee can learn from the leader; are interpreted as the factors that could contribute to increase in job satisfaction. As a matter of fact Schyns, Marcel and Croon (2006) have found similar results in their study on the effects of work requirements and LMX on job satisfaction.

At the other hand to interpret the role of propensity of trust (confidence) in explaining variances of job satisfaction, it might be necessary to look for the results of meta analysis of Judge, Heller and Mount (2002) about the relationship of five factor model of personality with job satisfaction. As they have found many sub-factors of this personality model related with job satisfaction at a level of $r=.41$, they have considerably supported the notion that one of the major sources of job satisfaction is the personality of the individual.

- *“Information exchange” is not found as a moderating variable as proposed within the model but found in mediating role both between LMX (loyalty and affect) and OCB (for organization) and, between LMX (professional respect) and OCB (for individual).*

“Information exchange” with the leader comprises behaviors such as; willingness of the leader to listen to the subordinate for his/her contributions and proposals, giving information about things that is going on within the organization, and making subordinate feel as a valued and trustworthy

member. In this respect finding “information exchange” in a mediating role between LMX (loyalty and affect) and OCB (for organization), in another words “information exchange” being an intervening variable in this relationship so that attitudes such as liking the leader as an individual and knowing that the he/she will defend (subordinate) towards others; might cause LMX (loyalty and affect) to lose its effect on OCB, seems logical and close to what is actually observed in real life situations. Because as subordinate, through “information exchange” learns more about organizational issues and feels as a valued member due to information shared, can become more willing to contribute to the organization that provides this intrinsic motivation and job opportunity for him/her.

On the other hand mediating role of “information exchange” between LMX (professional respect) and OCB (for individual) can be due to the desire of the subordinate to reciprocate for the positive exchange currencies such as information, experience, coaching that he/she receives from the leader so that he/she is motivated to be supporting and helping towards his/her coworkers in return. In fact information exchange can offer a sound basis for the employee to understand the things happening within the organization and to identify himself/herself with it, while feeling valued. On the other hand, employee can re –establish exchange balance and repay the things he/she gains through information exchange by showing OCB (for individual).

4. Indications of additional findings

In the research model of this study, findings from LMX, OCB, organizational justice, trust and job satisfaction literature have been used, and except the hypothesis based on relations between variables and differences among groups, none of the hypothesis based on moderating and mediating roles of variables have been supported.

However it has been thought that changes in the work life due to globalization together with local cultural elements of Turkey, could make differences in how leader attributes such as leader trustworthiness and trust exert influence upon other variables such as OCB and job satisfaction . For this reason at the beginning of the study, although some researchers used trust as a sub-factor of LMX and some others excepted it as separate construct, Dirks and Ferrin's (2002) approach which proposed trust as a mediator between LMX and subordinate's in-role performance and OCB, has been accepted and research model was proposed accordingly. However since findings failed to support mediating role of trust between LMX and OCB, an alternative model where trust was taken as an independent variable has also been analyzed to evaluate whether LMX is in a mediating role or not.

Findings show that when trust is independent and job satisfaction together with OCB are dependent variables, LMX can play mediating role between these variables.

This conclusion based on the whole sample, indicate that trust which is discussed in literature both as a part of LMX and as a separate construct of its own, in this alternative model is an antecedent of LMX, which means that if LMX perception of the subordinate is high, the effects of trust in the leader on subordinate's job satisfaction and OCB decrease or diminish.

With this line of reasoning if the leader is a pleasant person to work with, could protect his/her subordinate from others' attacks and could be tolerant for mistakes done with goodwill, than the effect of trust (risk taking in the relationship)(belief in the leader) loses its importance on subordinate's OCB and job satisfaction. A similar situation exists with LMX (professional respect); this time trust (risk taking in the relationship) loses its effect on job satisfaction as LMX (professional respect) intervenes into the relationship. The implication of these findings in management practices is that; even in a

work environment where subordinate has trust in the leader, the importance of LMX perception in terms of (loyalty and affect) and (professional respect) and their influence on subordinate's job satisfaction and OCB has been empirically shown.

B. LIMITATIONS AND CONTRIBUTIONS OF THE STUDY

In this study influence mechanisms of a series of variables that could produce effects on employee job satisfaction and OCB have been studied. In today's global economy as it is becoming more and more essential for organizations to work in teams with less number of employees but in a more dynamic, proactive and creative fashion and for employees doing things that go beyond job descriptions such as organizational citizenship behaviors to produce more efficient work results.

In this research relationships between some variables that have been separately studied in literature by some researchers like; trust and OCB (Deluga,1995; Mayer et.al., 2005), organizational justice and OCB (Organ et.al.,1989; Neiehoff et.al., 1993), LMX and OCB (Deluga,1994; Podsakoff, et.al.,2000; Lapine et.al., 2002), job satisfaction and OCB (Organ, et.al.,1989), LMX and job satisfaction (Gerstner et.al.,1997; Hackett et.al.,2004; Schyns et.al.,2006) have been considered together in a model inspired by the theoretical studies of "integrative model of trust" (Mayer et.al.,1995) and "relational leadership" (Brower et.al, 2000). Thereby in Turkish culture the effects of; LMX, organizational justice, leader trustworthiness, trust in the leader and subordinate's propensity of trust, on OCB and job satisfaction of employee have been analyzed by using groups (in & out) separately and how these variables exerted influence upon job satisfaction and OCB has been tried to be clarified by determining their roles in the research model.

According to the researcher this study makes the following contributions;

1- Since many of the constructs are defined in Western culture as is the case in OCB, by enriching the already existing OCB scales from literature with emic items reflecting OCB as it is perceived in Turkish culture, a new hybrid scale was developed and used for this research.

2- In and out- groups as a consequence of the leader having different distances with different groups of employees, is one the basic premises of LMX theory. This distinction has been used to determine the methodology of the research, so that proposed research model could be analyzed separately both for in & out groups and whole sample. From methodology point of view, this study other than the whole sample approach is first in Turkey using in & out group distinction for LMX research.

3- Although there has been ample amount of scales used in LMX literature, in this study LMX-MDM has been used since it is the only scale with psychometric studies done and as Liden and Maslyn (1998) claim captures all facades of the construct. Thus one more study using this scale had been conducted in a different culture other than the Western culture.

4- In the research model that contained several variables, high correlation found primarily between leader trustworthiness and LMX; has shown that in this sample, participants have not perceived LMX and leader trustworthiness as different constructs. Whether this is originating from local culture or only from the sample group, has the potential of being a subject of another study. However it has been empirically shown that trustworthiness proposed as antecedent of trust has the potential of causing multicollinearity when used together with LMX, and this finding can be a warning signal for the other researchers interested using these variables together in their studies.

5- The strong effect of in-role performance on OCB (for individual) (for organization) in Turkish work life, provides hints about how Turkish leaders are result oriented in their perceptions and attributions related with their subordinates which is also indicative of a similarity with their counterparts in Western work life. However one of the distinctive features of this study is to eliminate the effects of in-role performance on OCB that can often be evaluated as OCB by the leaders.

6- According to research method due to obtaining data from multiple, but not from a single source by involving both leaders and subordinates in to the sample group, it is being thought that “common method variance” has been reduced if not totally prevented.

On the other hand there are some limitations of this study. That are;

1- It is difficult to proclaim that questionnaires have been given to real in and out-group members, although leaders were strictly informed about the criticality of this distinction and as a control check, the level of information exchange data have been used to confirm this distinction. On the other hand during data processing since some of the outliers have been removed from the data set, there is a possibility that the difference between in and out groups have been weakened.

2- Although participation was voluntary, the high participation rate urge us to think that, it might be perceived as mandatory especially among subordinates. Under these circumstances, due to expected high level of anxiety, some subordinates might have evaluated their leaders under the influence of social desirability.

3- With this sample group although LMX-MDM scale based on four factors has been used, only two factors could be extracted and loyalty

together with affect loaded under the same factor. Having to deal with only two sub-factors of LMX, had limited detail measurement of the content of this construct.

5- Since this study was not experimental or longitudinal, although with the statistical analysis used, the directions of cause and effect relationships were tried to be determined, results should still be interpreted with caution (Settoon, Bennett and Liden,1996).

6- Although the scales used had reliability coefficients above acceptable limits with sufficient variance explanations, the multicollinearity problem between organizational justice and leader trustworthiness as well as LMX and trustworthiness had limited the option of testing all of the model variables as desired.

7- The size and composition of the sample group, limits generalizability of the results.

C. CONCLUSION AND SUGGESTIONS

For future studies in Turkish culture with post modern concepts such as trust and LMX, it would be advisable to use trust as an antecedent of LMX and work with a larger sample group, since this might contribute for the development of a more consistent research model and elicitation of more generalizable results.

In Turkish culture, data collected for LMX with LMX-MDM scale had shown multicollinearity problem, in future parallel use of other LMX scales such as LMX-7 might contribute to the elimination of this problem. Another point that deserves special attention is the potential possibility of social desirability. Especially in scales searching for subordinate's perception of the

leader such as organizational justice, trustworthiness or trust, it would be very beneficial if means to eliminate this possibility can be incorporated into the data analysis.

Another point that should be considered is the inclusion of organizational culture in studies where trust and LMX are involved. Since building trust and LMX is a process, sensitive for the effects of organizational culture it would help for a more thorough analysis if organizational cultural issues are considered together with the other variables of the research.

In conclusion this study; has empirically shown that as LMX theory proposes, in Turkish work life, leaders are not at an equal distance to all their subordinates and this discrimination has effects on some subordinate attitudes and behaviors; such as job satisfaction and OCB and that especially trust and LMX have effects on OCB (for individual) and job satisfaction and the interaction that starts with trust in the leader, exerts its influence on OCB and job satisfaction through LMX, in other words LMX plays a mediating role in this relationship while in both in and out-groups in-role performance appears to be the most important variable in predicting variance of OCB (for individual) (for organization).

REFERENCES

Allen, T. D. & Rush, M. C.(1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. Journal of Applied Psychology, 83: 247-260.

Argyris,C.(1964). Integrating the Individual and the Organization. Newyork :Wiley.

Aşçıgil, S. F., Nace, M.R., & Yener,S. (2005). Are employees' ratings of coworkers' OCB influenced by their own perceptions of organizational justice. Psychological Reports.97,1, 98-100.

Bateman, T.S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". Academy of Management Journal, 26,587-595

Bauer,N.T. & Gree,S.G.(1996). Development of Leader - Member Exchange: A longitudinal Test .Academy of Management Journal, 39, 6,1538-1567.

Barnard, C. I.(1938). The functions of the executive. In Organ, D. W. & Konovsky, M.(1989). Cognitive versus affective determinants of OCB. Journal of Applied Psychology, 74, 1,157-164

Baron R.M. & Kenny D.A. (1986).The Moderator-Mediator variable distinction in psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 6,1173-1182.

Bass,B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8,1, 9-32.

Bies,R.J. & Moag,F.J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In Colquit, J.A.(2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86,3,386-400.

Blau,P.(1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley. In Deluga, R.J.(1994). Supervisor trust building, leader- member exchange and organizational citizenship behavior. Journal of Occupational Psychology, 67,315-326

Brief, A.P.,& Motowidlo, S.J.(1986). Prosocial organizational behaviors. Academy of Management Review, 11,710-725

Brewer,M.B. & Kramer, R.M.(1986).Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing. Journal of Personality and Social Psychology, 50,543-549

Brower, H.H., Schoorman, F. D. & Tan, H.H. (2000).A model of relational relationship: An integration of trust and LMX. Leadership Quarterly, 11,1,227-250.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Podsakoff, P.M., Mac Kenzie S.B., Paine,J.B. & Bachrach,D.G. (2000). OCB: A critical review of theoretical and empirical literature and suggestion for the future research. Journal of Management, 26, 3, 513-563.

Borman, W. C., Tampa, U., White, L. A. & Dorsey, D. W.(1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. Journal of Applied Psychology, 80, 1, 168-177.

Butler, J.K., Jr. (1991). Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of a trust inventory. Journal of Management, 17, 643-663.

Cunningham & MacGregor (2000). Trust and design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. Human Relations, 53, 1575-1591.

Carolina, G. & Benson, R. (2001). The LMX as a link between managerial trust and employee empowerment. Group and Organization Management, 26, 1, 53-70.

Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of managerial role-making process. In Schriesheim, C.A, Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (Ed.), Leadership Quarterly, 10, 1, 63-114.

Coleman, V. I. & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of citizenship performance domain. Human Resource Management Review, 10, 25-44.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, O. L. H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice. Journal of Applied Psychology, 86, 3, 425-445.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86, 3, 386-400.

Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. Personnel Review, 32, 605-622.

Dansereau, J. F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. Organizational Behavior & Human Performance, 13, 1, 46-78.

Deluga, R. J. (1992). The relationship of LMX with laissez-faire transactional and transformational leadership. In Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X.(2005). LMX as a mediator of the relationship between transformational leadership and follower's performance and OCB. Academy of Management Journal, 48, 3, 420-432.

Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, Leader- Member exchange and organizational citizenship behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychological Society, 67, 315-326.

Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate OCB. Military Psychology, 7 ,1,1-16.

Deutsch, M.(1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. In Mc. Allister,D.J. (1995). Affect and cognitive based trust as foundations for interpersonal co-operation in organizations. Academy of Management Journal, 38, 1, 24-59.

Dienesch and Lieden (1986). LMX model of leadership : A critique and further development. In Schriesheim, C. A, Castro,S.L. & Cogliser, C. C. (Ed.), Leadership Quarterly,10,1,63-114.

Dirk, K. T. & Ferin, D.L. (2002).Trust in leadership: Meta- analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 84, 4, 611-628.

Duchon, D., Green, S. G. & Taber, T. D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. Journal of Applied Psychology, 71,1,56-60.

Eberl, P. (2004). The development of trust and implications for organizational design: A game and attribution theoretical framework. Schmalenbach Business Review. 56, 7, 258-273.

Farris, G., Senner, E. & Butterfield, D. (1973). Trust, culture and organizational behavior. Industrial Relations, 12, 144-157.

Ferrin, D. L. & Dirks, K.T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects. Organization Science, 14, 18-31.

Flores, F. & Solomon, R.C.(1998). Creating Trust. In Colquitt, J. A., Schott, B.A., & La Pine, T.A.(1998). Trust, trustworthiness and trust propensity: A meta analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. Journal of Applied Psychology, 92, 4, 909-927.

Folger, R.(1977). Distributive and Procedural Justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 108-119.

Folger, R. & Konovsky, M.A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay rise decisions. Academy of Management Journal, 32, 115-130.

Gabarro (1978). The development of trust, influence and expectations. In Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F.D.(1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review. 20, 3, 709-734.

Garmon, J.O.(1996). Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 56(-A), 3207

Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta analytic review of LMX theory: Correlates and Construct Issues. Journal of Applied Psychology, 82, 6, 827-844.

George, J.M., & Brief, A.P.(1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, Psychological Bulletin, 112, 310-329.

Gilbert, D. T. & Jones, E.E (1986). Perceiver–induced constraint: Interpretation of self generated reality. In Ferrin, D.L. & Dirks, K.T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects. Organization Science .14, 18-31.

Graen, G. & Ginsburg, S. (1977). Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation. In Schriesheim, C. A, Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (Ed.), Leadership Quarterly,10,1,63-114.

Graen, G. (1976). Role making process within complex organizations. In Schriesheim, C. A, Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (Ed.), Leadership Quarterly,10,1,63-114.

Graen, G. & Schiemann, W.(1978). LMX agreement: A vertical dyad linkage approach. In Schriesheim, C.A, Castro, S. L. & Cogliser, C.C. (Ed.), Leadership Quarterly,10,1,63-114.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6, 219-247.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review,12,9-22.

Griffin, K. (1967).The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. 68,104-120. In Barone, S.J. & Sekaran,.U (2001).Effects of Supervisor's Gender on American Women's Trust. The Journal of Social Psychology, 134,2, 253-255.

Hacket D.R. Farh, J. I., Song, L.J., & Lapierre L.M. (2003). LMX and OCB. Examining the links within and across Western and Chinese samples.

In Wang, H., Law, K. S., Hackett R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). LMX as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and OCB. Academy of Management Journal, 48, 3, 420-432.

Hacket D. R., & Lapierre L. M. (2004). A meta-analytical explanation of the relationship between LMX and OCB. Academy of Management Best Conference Paper

Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60,159-170.

Harjinder, G., Kathleen, B., Joan, F. & Jeffrey, M. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relationship between propensity to trust and intention to trust. Journal of Business and Psychology, 19, 3, 287-302.

Hofstede, G.(1980). Motivation, leadership and organizations: Do American theories apply abroad? Organizational Dynamics, 9,1,42-63.

Hoppock, R. (1935).Job Satisfaction. New York: Harper.

Illies, R., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2007). LMX and OCB: A meta analysis. Journal of Applied Psychology, 92,1, 269-277.

Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five factor model of personality and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 87, 3, 530-541

Katz, D.(1964). The motivational basis of organizational behavior. Behavioral Science, 9,131-133. In Williams, L.J.(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in-role behaviors. Journal of Management, 17,3, 601-617.

Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Gully, S. M. & Rutgers, U. (2003). The interactive effect of LMX and communication frequency on performance ratings. Journal of Applied Psychology, 88, 4, 764-772.

Konovsky, M. A. & Pugh, S. D.(1994). Citizenship behavior and social exchange. Academy of Management Journal, 37, 3,656-669.

Korsgaard, M. A., Brodt, S. E. & Whitener, E.M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. Journal of Applied Psychology, 87, 2, 312-319.

Kozlowski, S.W. J. & Doherty, M. L. (1989).Integration of climate and leadership: Examination of a Neglected Issue. Journal of Applied Psychology, 74, 4,546-553.

Le Pine, J.A., Erez A. & Joohnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta analysis. Journal of Applied Psychology, 87(1),52-65

Lee, K. & Allen, N. N. (2002). OCB and workplace deviance. The role of affect and cognition. Journal of Applied Psychology, 87, 131-142.

Leboyer, L.(1980). Job satisfaction and motivation. Theory and research. Bulletin de Psychologie, 33,(44-11), 409-412.

Liden, R. C. & Graen, G (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 23, 3, 451-465.

Liden, R. C. & Maslyn, J. M.(1998). Multi- dimensionality of LMX: An empirical assessment through scale development. Journal of Management, 24, 43-72.

Lind, E. A.& Tyler, T.R.(1988). The social psychology of procedural justice. In Colquitt, J.A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, O. L.H., & Ng,

K.Y.(2001). Justice at the millenium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice . Journal of Applied Psychology, 86, 3, 425-445.

Lind, E.A.& Tyler, T.R.(1988). The social psychology of procedural justice. In Konovsky, M. A. Citizenship behavior and social Exchange, (1994). Academy of Management Journal, 37,3, 656-669.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M.J., Porter, O. L.H., & Ng, K. Y.(2001). Justice at the millenium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice . Journal of Applied Psychology, 86,3, 425-445.

Mac Kenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. Organizational Behavior and Decision Processes, 50 ,123-150.

Maslyn, J.M. & Uhl Bien, M. (2001). LMX and its dimensions: Effects of self effort and other's effort on relationship quality. Journal of Applied Psychology, 86,4,697-708.

Masterson,S.S.,Lewis,K.,Goldman,B.M.,&Taylor,M.S.(2000).Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. Academy of Management Journal, 43, 738-748.

Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss. Academy of Management Journal, 48, 5,874-888.

Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of performance appraisal system on trust for management: A field Quasi- experiment. Journal of Applied Psychology, 1, 123-136.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F.D.(1995).An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20, 3,709-734.

McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38,1,24-59.

Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction and organizational citizenship behavior. Human Relations, 46, 759-776.

Moorman, R. H.(1991). Relationship between organizational justice and OCB: Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76, 6, 845-855.

Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. Human Resource Management Review , 10, 115 -126.

Murphy, K. R. & Shiarella, A.H.(1997). Implications of the multi-dimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. Personnel Psychology, 50, 4, 823-854.

Niehoff, R. P. & Moorman, R. H.(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and OCB. Academy of Management Journal, 36, 527-556.

Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books. In Podsakof, P. M., Mac Kenzie, S. B. Paine, J. B. & Bachrach, D. C. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical

literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26 (3), 513 -563.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 74, 157-164.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time. Human Performance, 10,85-97.

Organ,D.W. & Ryan, K. (1995). A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of OCB. Personnel Psychology, 48, 775-802.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71,492-499

Payne, R. L. & Clark, M. C. (2003). Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers. Human Resource Management, 14,1,128-138.

Pellegrini, E.K. (2006). LMX, paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation .Journal of International Business Studies, 37, 2, 264-279.

Piccola, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of job characteristics. Academy of Management Journal, 49, 2, 327-340.

Podsakof, P. M., Mac Kenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. C. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26, 3, 513-563.

Podsakoff, P. M. & Mac Kenzie, S. B.(1995). An examination of substitutes for leadership within levels of analysis framework. Leadership Quarterly, 6, 289-328.

Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B. ve Bommer, W.H. (1996). A meta analysis of the relationship between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee attitudes, role perceptions, and performance. Journal of Applied Psychology, 81,380-399.

Podsakoff, P.M. & Mac. Kenzie, S. B.(1989). A second generation measure of OCB. In Niehoff, R. P. & Moorman, R. H.(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and OCB. Academy of Management Journal, 36,527-556.

Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B. Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990).Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust, satisfaction and OCB. Leadership Quarterly,1, 100-142.

Puffer, S.(1987). Prosocial behavior, non-complaint behavior and work performance among commission salespeople. Journal of Applied Psychology, 72,615-621.

Rousseau, D. M., Siktin, S. B., Burt, R.S.,& Camerer, C.(1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust. Academy of Management Review, 23,3,393-404.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. Journal of Personality, 35,615-665.

Saunders, M. N. K. & Thorndike, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice frame work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13,4, 493-515.

Scandura, T.A. & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial LMX status on the effects of a leadership intervention. Journal of Applied Psychology, 69,428-436.

Schyns, B. & Croon M.A.(2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. International Journal of Human Resource Management, 17, 602-615.

Schiemann, W. A.(1977).The nature and prediction of organizational communications. A review of the literature and an empirical investigation. In Schriesheim, C. A, Castro, S. L. & Cogliser,C.C. (Ed.), Leadership Quarterly,10,1,63-114.

Schappe, S. P.(1998). The influence of job satisfaction, organization commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. The Journal of Psychology, 132, 3, 277-290.

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.

Sipahi,B., Yurtkoru, E.S. & Çinko,M. (2006). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68, 653-663.

Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, LMX, and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81, 3,219-227.

Sweeney, P. D. & Mc Farlin, D. B. (1993). Workers evaluation of the “ends” and the “means”: An examination of four models of distributive and procedural justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 32-40.

Tepper, B. J. & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors and subordinates procedural justice perceptions and OCB. Academy of Management Journal, 46,1, 97-105.

Thibaut, J.W., & Walker, L. (1975). Procedural Justice: A psychological analysis. Hillsdale, N.J. In Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millenium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice. Journal of Applied Psychology, 86, 3, 425-445.

Thibaut, J. W, & Kelley, H. H. (1959). The Social Psychology of Groups. Newyork: Wiley. In Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader- member exchange and organizational citizenship behavior. Journal of Occupational Psychology, 67, 315-326.

Tierney, P., Bauer, T. N. & Potter, R. (2002). Extra-role behavior among Mexican Employees: The impact of LMX , group acceptance and job attitudes. International Journal of Selection and Assessment, 10, 4, 292-303.

Tyler, T., Degoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the Group- Value Model. Journal of Personality and Social Psychology, 70, 5, 913-930.

Wang, H., Law, K. S., Hackett R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). LMX as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and OCB. Academy of Management Journal, 48, 3, 420-432.

Warner, J. C., Reynolds & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. Social Justice Research, 18, 4. DOI: 10/1007/S 11211-005-8767-5

Wayne, S. J., & Green, S.A. (1993). The Effects of LMX on employee OCB and impression management behavior. Human Relations, 46, 1431-1440.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and LMX. Journal of Applied Psychology, 87, 3, 590-598.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Hudy, M. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures. Journal of Applied Psychology, 82, 2, 247- 252.

Whitner, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1995). Managers initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. Academy of Management Review, 23, 3, 513-530.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, 17 (3), 601-617.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development. Academy of Management Review, 26, 3, 377-396.

Williams, S. Pitre, R. & Zainuba, M. (2002). Justice and OCB intentions: Fair rewards versus rewards versus fair treatment. The Journal of Social Psychology, 142, 1, 33-44.

Van Dyne, L., & Le Pine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal, 41, 108-119.

Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations. In Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 1, 9-32.

Yochi, C. C., & Paul, E. C. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 2, 278-321.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. Administrative Science Quarterly, 17, 229-239.

App.- 1: ÖVD emik maddelerin tespiti için hazırlanan yönerge

22 MART 2007

DEĞERLİ KATILIMCIMIZ,

Katkıda bulunmaya gönüllü olmanız halinde sizden bir ricam var....

Yürütmekte olduğum doktora tez çalışması için akademik çevrelerde “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” iş çevrelerinde ise daha ziyade “ Kurumdaşlık” olarak bilinen bir kavramın emik (yerel kültüre ait diğer bir ifadeyle Türk çalışma hayatında geçerli olan) boyutlarını çıkartmak istiyorum.

Bunun için çalışma hayatından kişilerin aşağıda vereceğim açıklama çerçevesinde kendi algılamalarına göre ne gibi davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak gördüklerine ilişkin fikirlerine ihtiyacım var.

Vereceğiniz davranış örneklerinin yanlış veya doğru olması gibi durum söz konusu değil, önemli olan yazacağınız davranışın verilen tanıma göre sizin açınızdan örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülüyor olması.

İfadelerinizi bir kompozisyon tarzında değil de maddeler halinde yazmanız, bilahare yapılacak olan analizi kolaylaştıracaktır.

“ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI” TANIMI

Çalışanların görev tanımı kapsamına girmeyen bu nedenle de örgütün resmi ödül ve ceza sisteminde tanımlanmış bir ödül ya da cezaya yol açmayan fakat görev performansını destekleyici sosyal ve psikolojik ortamın sürdürülmesi ve güçlenmesine katkıda bulunan basiretli davranışlardır.

Birkaç örnek:

- İş yükü fazla olan arkadaşına yardım etmek.
- İşe yeni alınan elemanlara uyum sağlamları için yardımcı olmak.
- İçinde bulunduğu durumun olumsuz yönleri yerine olumlu yönlerine odaklanmak.
- Şirketteki gelişmeleri izlemek.
- Vb.....

SİZİN ÖRNEKLERİNİZ için lütfen arka sayfayı kullanın.

Katkınız ve katılımınız için çok teşekkür ederim.

Sema KUŞCULUOĞLU

Appendix - 2

Table-26. Analysis of MEDIATION role of “INFORMATION EXCHANGE” on TRUST (Risk Taking in the Relationship-T1) (Belief in the Leader- T2) in the WHOLE SAMPLE

Analysis no	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	IE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	T1	.365***	6.230	.133	.130	.133***	38.819***
	3 LMX1	T1	.272**	3.385	.133	.129	.133***	34.216***
	IE		.145	1.789	.145	.138	.012	18.897***
2	1 LMX1	IE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	T2	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	3 LMX1	T2	.440***	6.591	.335	.332	.335***	121.855***
	IE		.218**	3.274	.363	.358	.028**	68.732***
3	1 LMX2	IE	.477***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	T1	.342***	5.789	.117	.113	.117***	33.515***
	3 LMX2	T1	.246***	3.493	.117	.113	.117***	29.541***
	IE		.201**	2.853	.148	.141	.031**	19.312***
4	1 LMX2	IE	.477***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	T2	.541***	10.838	.293	.290	.293***	117.455***
	3 LMX2	T2	.392***	6.720	.293	.290	.293***	99.671***
	IE		.311***	5.330	.367	.362	.075***	69.708***

ABBREVIATIONS (LMX 1= Loyalty and Affect), (LMX2= Professional Respect), (T1 =Risk Taking in the Relationship), (T2= Belief in the Leader) (IE= Information Exchange)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Appendix - 2 continues...

Table-27. Analysis of MEDIATION role of “ INFORMATION EXCHANGE” on OCB in the WHOLE SAMPLE

Analysis no	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	IE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	OCB1	.341	5.749	.116	.113	.116***	33.046***
	3 LMX1 } IE }	OCB1	.086	1.112	.116	.112	.116***	29.359***
			.400***	5.177	.212	.204	.095***	29.781***
2	1 LMX2	IE	.477***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	OCB1	.169**	2.708	.029	.025	.029**	7.332**
	3 LMX2 } IE }	OCB1	-.062	-.914	.029	.024	.029*	6.566***
			.485***	7.143	.210	.203	.182***	29.528***
3	1 LMX1	IE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	OCB2	.213***	3.400	.045	.041	.045***	11.557***
	3 LMX1 } IE }	OCB2	.040	.474	.045	.041	.045***	10.468***
			.272***	3.254	.089	.081	.044***	10.755***
4	1 LMX2	IE	.474***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	OCB2	.110	1.724	.012	.008	.012	2.971
	3 LMX2 } IE }	OCB2	-.041	-.564	.012	.008	.012	2.691
			.317***	4.325	.089	.081	.077***	10.807***

ABBREVIATIONS (LMX 1= Loyalty and Affect), (LMX2= Professional Respect), (OCB1 = OCB for individual), (OCB2= OCB for organization)
(IE= Information Exchange)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Appendix - 2 continues ...

Tablo-28. Analysis of MEDIATION role of “INFORMATION EXCHANGE ” on Job Satisfaction in the WHOLE SAMPLE

Analysis no	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	IE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	JS	.404***	7.419	.163	.160	.163***	55.041***
	3 LMX1 } IE }	JS	.225**	3.035	.163	.160	.163***	57.184***
			.280***	3.773	.210	.203	.047***	32.027***

2	1 LMX2	IE	.477***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	JS	.371***	6.725	.137	.134	.137***	45.227***
	3 LMX2 } IE }	JS	.218***	3.354	.137	.134	.137***	38.379***
			.320***	4.923	.217	.210	.079***	33.160***

ABBREVIATIONS (LMX 1= Loyalty and Affect), (LMX2= Professional Respect), (IE = Information Exchange), (JS= Job Satisfaction)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Appendix - 2 continues...

Table- 29. Hierarchical Regression Analysis of the WHOLE SAMPLE's Evaluations of OCB (for INDIVIDUAL)

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step	6. Step
<u>Control Variables</u>						
- Leader Age	-.143	-.133	-.138	-.120	-.110	-.111
- Subordinate Age	.005	.006	-.023	-.019	-.028	-.038
- Leader Tenure	.114	.076	.071	.087	.082	.073
- Years of Working Together	.093	.084	.085	.075	.062	.084
<u>LMX</u>						
- Loyalty and Affect (LMX1)		.399***	.163	.153	.127	.180
- Professional Respect(LMX2)		-.097	-.138	-.123	-.148	-.215*
<u>Information Exchange (IE)</u>						
			.414***	.396***	.380***	.374***
<u>Propensity of Trust</u>						
- Suspicion (PT1)				.101	.100	.105
- Confidence (PT2)				.063	.059	.070
<u>Trust in the Leader</u>						
- Risk Taking in the Relationship (T1)					.074	.071
- Belief in the Leader (T2)					.048	.043
<u>Interactions</u>						
(LMX1) (IE)						.181*
(LMX2) (IE)						-.197*
Adjusted R ²	.006	.116	.213	.219	.219	.032
Δ R ²	.021	.116***	.100***	.013	.006	.022*
Model F value	1.388	6.475***	9.645***	7.990***	6.698***	5.915***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Appendix - 2 continues...

Table- 30. Hierarchical Regression Analysis of the WHOLE SAMPLE's Evaluations of OCB (for ORGANIZATION)

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5.Step	6. Step
<u>Control Variables</u>						
- Leader Age	-.066	-.060	-.063	-.043	-.031	-.035
- Subordinate Age	.051	.052	.032	.034	.022	.008
- Leader Tenure	.070	.045	.042	.057	.055	.045
- Years of Working Together	-.017	-.022	-.021	-.034	-.043	-.027
<u>LMX</u>						
- Loyalty and Affect (LMX1)		.247**	.089	.078	.078	.096
- Professional Respect (LMX2)		-.054	-.081	-.068	-.067	-.078
<u>Information Exchange(IE)</u>						
			.278***	.258**	.259**	.257**
<u>Propensity of Trust</u>						
- Suspicion (PT1)				.098	.099	.093
- Confidence (PT2)				.080	.087	.097
<u>Trust</u>						
- Risk Taking in the Relationship (T1)					.096	.094
- Belief in the Leader (T2)					-.064	-.064
<u>Interactions</u>						
(LMX1) (IE)						.125
(LMX2) (IE)						-.044
Adjusted R ²	-.011	.027	.066	.073	.073	.072
Δ R ²	.005	.046**	.045***	.015	.008	.010
Model F value	.320	2.131***	3.252**	2.948**	2.594**	2.266**

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Appendix - 2 continues...

Table- 31. Hierarchical Regression Analysis of WHOLE SAMPLE's Evaluations of JOB SATISFACTION

Independent Variables	1.Step	2.Step	3.Step	4.Step	5. Step	6. Step
<u>Control Variables</u>						
- Leader Age	-.054	-.039	-.041	-.015	-.022	-.017
- Subordinate Age	.222***	.216***	.198**	.181**	.188**	.199**
- Leader Tenure	.017	-.171*	-.174*	-.181*	-.184*	-.177*
- Years of Working Together	.022	.020	.055	.022	.030	.025
<u>LMX</u>						
- Loyalty and Affect (LMX1)		.098***	.147	.133	.106	.122
- Professional Respect (LMX2)		.203**	.178*	.173*	.148	.110
<u>Information Exchange(IE)</u>						
			.246***	.229**	.211**	.210**
<u>Propensity to Trust</u>						
- Suspicion (PT1)				-.003	-.006	.005
- Confidence (PT2)				.183**	.171**	.165**
<u>Trust</u>						
- Risk Taking in the Relationship (T1)					-.052	-.051
- Belief in the Leader (T2)					.132	.128
<u>Interactions</u>						
(LMX1) (IE)						-.130
(LMX2) (IE)						-.093
Adjusted R ²	.058	.248	.279	.303	.308	.312
Δ R ²	.071***	.194***	.035***	.031**	.011	.012
Model F value	5.621***	16.034***	14.397***	11.923***	10.049***	8.416***

***p<.001,**p<.01,*p<.05

Appendix - 3

Table-32. Analysis of MEDIATION role of LMX (Loyalty and Affect) on OCB (for individual) and (for organization) in the WHOLE SAMPLE

Analysis no	Independent	Dependents	Beta	t	R ²	Adj.. R ²	Δ R ²	F
1	1 T1	LMX1	.365***	6.230	.133	.130	.133***	38.819***
	2 T1	OCB1	.228***	3.599	.052	.048	.052***	12.950
	3 T1	OCB1	.119	1.824	.052	.048	.052***	12.950***
	LMX1		.298***	4.561	.129	.121	.077***	17.419***

2	1 T2	LMX1	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 T2	OCB1	.278***	4.687	.077	.074	.077***	21.971***
	3 T2	OCB1	.121	1.665	.077	.073	.077***	20.969***
	LMX1		.271**	3.741	.126	.119	.049**	18.025***

3	1 T2	LMX1	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 T2	OCB2	.128*	2.059	.016	.012	.016*	4.239*
	3 T2	OCB2	.007	.089	.016	.012	.016*	4.040*
	LMX1		.209**	2.715	.045	.037	.029**	5.759**

ABBREVIATIONS (T1= Risk Taking in the Relationship), (T2= Belief in the Leader), (LMX 1= Loyalty and Affect), (OCB1 = OCB for individual), (OCB2= OCB for organization)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

NOTE : In this table, only the analysis where mediation role could be found are given

Appendix - 3 continues...

Table-33. Analysis of MEDIATION role of LMX (Loyalty and Affect) and (Professional Respect) on JOB SATISFACTION in the WHOLE SAMPLE

Analysis no	Independent	Dependent	Beta	t	R ²	Adj. R ²	Δ R ²	F
1	1 T1	LMX1	.365***	6.230	.133	.130	.133***	38.819***
	2 T1	JS	.202***	3.370	.041	.037	.041***	11.357***
	3 T1	JS	.063	1.027	.041	.037	.041**	10.802***
	LMX1		.381***	6.169	.167	.160	.126***	25.000***

2	1 T1	LMX2	.342***	5.789	.111	.113	.117***	33.515***
	2 T1	JS	.202***	3.370	.041	.037	.041**	11.357***
	3 T1	JS	.086	1.380	.041	.037	.041**	10.802**
	LMX2		.341***	5.503	.144	.137	.103***	21.169***

ABBREVIATIONS (T1= Risk Taking in the Relationship), (LMX 1= Loyalty and Affect),(LMX 2 = Professional Respect), (JS= Job Satisfaction)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

NOTE : In this table, only the analysis where mediation role could be found are given

Appendix - 4

YÖNETİCİ İÇİN AÇIKLAMA NOTU

(DİKKATİNİZE !!! Bu not yönetici olarak yalnızca sizin okumanız için düzenlenmiştir)

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Organizational Behavior (Örgütsel Davranış) Ana Bilim Dalında yürütülen bir doktora tez çalışması ile ilgili olarak bir yönetici ve iki elemanından oluşan üçlü çalışma gruplarına ihtiyaç duyulmaktadır. Siz ve birinci yöneticisi (amiri) olduğunuz iki elemanınızın ekteki zarflarda bulunan anketleri cevaplaması, bizlere bu çalışma ile ilgili çok kıymetli bir destek sağlayacaktır. Bu değerli desteğinizi esirgemeyip, araştırmanın yürütülmesini olanaklı kılacağınıza olan inancımız ile şimdiden sonsuz teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Sizin ve çalışanlarınızın dolduracakları bu **anketler kesinlikle gizli tutulacak** ve araştırmacı tarafından sadece üniversite bünyesinde akademik bir çalışma olarak hazırlanan doktora tezindeki araştırma amacına uygun istatistiksel analizler ve hipotezlerin test edilmesi için kullanılacaktır. Gizliliği sağlamak üzere size takdim edilen büyük zarfda ; yönetici ve çalışan anketleri ile bunları dolduran kişilerin kullanması için üç adet zarf bulunmakta olup anketlerin isim ve şirket adı verilmeden doldurulması istenmektedir.

UYGULAMA :

Lütfen size sunulan büyük zarf içindeki; iki adet çalışan anketi zarfından üzerinde "A" kodu yazanı kendisinden "göreceli olarak en ÇOK hoşnut olduğunuz" ve kendinize en yakın hissettiğiniz elemanınıza, üzerinde " B " kodu yazanı ise yine kendisinden "göreceli olarak en AZ hoşnut olduğunuz" ve kendinize en uzak hissettiğiniz elemanınıza veriniz, siz de yönetici zarfındaki iki adet Yönetici Anketini, hem A hem de B elemanlarınız için ayrı ayrı ve lütfen **tüm soruları yanıtlıyarak** doldurunuz. Doldurduğunuz bu iki anketi yine yönetici zarfına koyarak, zarfın ağzını kapatınız. Çalışanlarınızdan da lütfen kendi anketlerini doldurarak benzer şekilde kendilerine verilen zarflara koymalarını ve zarfları kapatmalarını isteyiniz.

Anketler araştırmacı tarafından şirketiniz İK biriminden toplu olarak geri alınacağından lütfen anketlerin **26 Ekim 2007** tarihine kadar doldurularak kapalı zarflar içinde size ulaştırılmasını elemanlarınızdan rica ediniz ve sizinki de dahil olmak üzere tüm anketleri toplu olarak şirketiniz İnsan Kaynakları birimine iletiniz.

DEĞERLİ KATKILARINIZ VE DESTEĞİNİZ İÇİN EN İÇTEN TEŞEKKÜRLERİMİZLE,

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Tülay BOZKURT

Araştırmacı (Doktora öğrencisi)
Sema KUŞCULUOĞLU

ÖNEMLİ : Lütfen aşağıdaki demografik bilgilerle ilgili boşlukları doldurarak bu sayfayı da anketlerinle birlikte zarfa koyup araştırmacıya iade etmeyi unutmayınız.

Cinsiyetiniz :	Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	Yaşınız :	Şirketinizin	
Eğitim durumunuz:	Orta <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Lisans üstü <input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>	Sektörü
Şirketteki kıdeminiz (yıl olarak)					Çalışan sayısı
Departmanda yönetici olarak çalışma süreniz				Üretim :	<input type="checkbox"/>
Departmanınızda çalışan eleman sayısı :				Pazarlama	<input type="checkbox"/>
* A * elemanınızla (en ÇOK hoşnut olduğunuz) birlikte çalışma süreniz:.....				Üretim & Pazarlama :	<input type="checkbox"/>
* B * elemanınızla (en AZ hoşnut olduğunuz) birlikte çalışma süreniz :				Hizmet :	<input type="checkbox"/>
				Diğer :	<input type="checkbox"/>

YÖNETİCİ ANKETİ

Lütfen bu formdaki tüm soruları kendisine çalışan formu verdiğiniz elemanlarınızdan göreceli olarak en ÇOK hoşnut olduğunuz kişiyi düşünerek yanıtlayın ve formu doldurmadan evvel formun sağ üst köşesinde "Form Kodu A" yazdığından emin olun.

Grup Kodu

Form Kodu

A

LÜTFEN SORULARI, YUKARIDAKİ AÇIKLAMAYI OKUDUKTAN SONRA YANITLAYIN.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok Sık	Her Zaman
1-	Verilen görevleri uygun şekilde tamamlar.						
2-	İş tanımında yer alan sorumluluklarını yerine getirir.						
3-	İşin resmi olarak tanımlanmış unsurlarını gerçekleştirir.						
4-	Kendi performans değerlendirmesini doğrudan etkileyecek aktivitelerde bulunur.						
5-	Kendisinden beklenen görevleri ifa eder.						
6-	İşinin yapmakla yükümlü olduğu bazı yönlerini ihmal eder.						
7-	Asli görevlerini yerine getirmede başarısızdır.						
		Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
8-	İşe gelmemiş olan iş arkadaşlarının işlerine yardım eder.						
9-	İşle ilgili sorun yaşayanlara yardım etmek için elinden geleni yapar.						
10-	İş arkadaşlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.						
11-	Görevi olmasa da işe yeni başlayanlara ortama uyum sağlamaları için yardımcı olur.						
12-	İş ve kişisel açıdan en zorda olduğu zamanlarda dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.						
13-	İş arkadaşlarının iş dışındaki sorunları ile ilgilenir.						
14-	Görevlerini yerine getirmeleri hususunda iş arkadaşlarına yardımcı olur.						
15-	Bilgi ve deneyimlerini diğer iş arkadaşları ile paylaşır.						
16-	İşi yanlış yapmak üzere olan iş arkadaşlarını fark ettiği zaman onları uyarır.						
17-	Sorunlar karşısında iş arkadaşlarını suçlamadan çözüme odaklanır.						
18-	Diğer çalışanların haklarını ihlal etmez.						
19-	Kararlarından ve eylemlerinden etkilenebilecek diğer kişilere önceden bilgi verir.						
20-	Zorunlu olmasa da şirket imajına katkı sağlayıcı girişimlerde rol alır.						
21-	Şirketteki gelişmeleri takip eder.						
22-	Şirketteki sosyal etkinliklere katılır, diğerlerini de katılıma teşvik eder						
23-	Çevresindekileri espri, kutlamalar vb. eylemlerle rahatlatır ve motive eder.						

Lütfen arka sayfaya devam ediniz...

Form Kodu

A

YÖNETİCİ FORMU devam ediyor

		Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Çğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
24-	Dışarıdan gelenlerin/ arayanların şirkette istedikleri kişi veya bilgiye ulaşmalarına yardımcı olur.						
25-	Ortam ve işle ilgili problemleri/ arızaları ilgililere bildirerek giderilmesine çalışır.						
26-	Alışverişlerinde şirketinin ürünlerini / hizmetlerini diğer markalara tercih ettiğini ifade eder.						
27-	Gerektiğinde şirketi için bazı angarya işleri de yerine getirir.						
28-	Şirket kaynaklarını tasarruflu kullanmak ve israfı önlemek için birey olarak sorumlu davranır.						
29-	Şirket mallarının iyi korunmasına ve kullanımına özen gösterir.						
30-	Şirketi ilgilendiren haber ve bilgiler aldığı anda bunları ilgililerle paylaşır.						
31-	Gerektiğinde durumdan vazife çıkarıp, görevi olmasa da gereken işi yapar.						
32-	Şirket hakkında birisinden yanlış bir bilgi ya da söylenti duyduğunda doğru bilgi vermek için uğraşır.						
33-	Diğer çalışanlar şirketi eleştirdiğinde, olumlu yönlerinden söz ederek şirketi savunur.						
34-	Şirketini toplum içinde temsil ederken gurur duyduğunu belli eder.						
35-	İş geliştirici, kolaylaştırıcı çözüm alternatifleri önerir.						
36-	Şirket yöntem, kural ve sınırlamalarına kimse onu görmüyor olsa dahi riayet eder.						

SAĞLADIĞINIZ KATKI İÇİN ÇOK TEŞEKKÜRLER

ÇALIŞAN İÇİN AÇIKLAMA NOTU

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Organizational Behavior (Örgütsel Davranış) Ana Bilim Dalında yürütülen bir doktora tez çalışması ile ilgili olarak bir yönetici ve iki çalışanından oluşan üçlü çalışma gruplarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiniz, siz ve departmanınızdaki bir diğer iş arkadaşınızın ekteki ilgili anketleri cevaplaması, bizlere bu çalışma için çok kıymetli bir katkı sağlayacaktır. Bu değerli desteğinizi esirgemeyip, araştırmanın yürütülmesini olanaklı kılacağınıza olan inancımız ile şimdiden sonsuz teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Yönetici ve çalışanların dolduracakları bu **anketler kesinlikle gizli tutulacak** ve araştırmacı tarafından sadece üniversite bünyesinde akademik bir çalışma olarak hazırlanan doktora tezindeki araştırma amacına uygun istatistiksel analiz ve hipotez testleri için kullanılacaktır. Gizliliği teminen, size takdim edilen anket beraberinde bir adet zarf bulunmakta olup anketi isim ve şirket adı vermeden doldurmanız ve yine bu zarfa koymanız istenmektedir.

UYGULAMA :

Lütfen size verilen anketinin sağ üst köşesinde bulunan form kodu ile zarfının üzerindeki form kodunun (Her ikisinin de "A" veya "B" olması gibi) aynı olmasına dikkat edin, aksi durumda yöneticinize bilgi verin ve sizi yönlendirmesine göre gereken düzeltmeyi yapın.Çalışan anket formunun üstündeki kısa açıklamayı okuduktan sonra **lütfen tüm soruları atlamadan yanıtlayın** . Bilahare doldurduğunuz anketi size verilen zarfa koyarak ağzını kapatın ve lütfen en geç **26 Ekim 2007** tarihine kadar araştırmacıya iletilmek üzere yöneticinize iade edin.

DEĞERLİ KATKILARINIZ VE DESTEĞİNİZ İÇİN EN İÇTEN TEŞEKKÜRLERİMİZLE,

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Tülay BOZKURT

Araştırmacı (Doktora öğrencisi)
Sema KUŞCULUOĞLU

ÇALIŞAN ANKETİ

Grup Kodu

Form Kodu

A

Lütfen aşağıdaki soruları doğrudan bağlı olduğunuz birinci derecedeki yöneticinizi (amirinizi) düşünerek ve uygun kutucuğa " X " işareti koyarak yanıtlayınız. Vereceğiniz cevaplar, araştırmacı tarafından **tamamen gizli** tutulacaktır. Bu nedenle lütfen yanıtlarınızı güvenle ve gerçeğe uygun olarak vermeye özen gösterin.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok Sık	Her Zaman
1-	Yöneticiniz şirketinizde neler olup bittiği hakkında size bilgi verir mi?						
2-	Yöneticiniz sizi dinlemeye istekli davranır mı ?						
3-	Yöneticinize kişisel bilgilerinizle ilgili sır verir misiniz ?						
4-	Yöneticinizle olan ilişkinizde kendinizi ne sıklıkla sadece istihdam edilen herhangi bir eleman olarak görürsünüz?						
5-	Yöneticiniz sizin katkı veya önerilerinizi ister mi?						
6-	Yöneticinizle olan ilişkinizde kendinizi ne sıklıkla onun güven duyduğu bir yardımcısı olarak hissedersiniz ?						
7-	Yöneticinize çalışma grubunuzda neler olup bittiği hakkında bilgi verir misiniz?						
8-	Yöneticiniz size kişisel bilgileri ile ilgili sır verir mi?						
		Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
9-	Yöneticimden insan olarak çok hoşlanırım.						
10-	Yöneticim, herkesin arkadaş olmak isteyeceği türden bir kişidir.						
11-	Yöneticim, birlikte çalışılması çok keyifli bir insandır.						
12-	Yöneticim, işle ilgili eylemlerimde o konu hakkında tam bilgisi olmasa dahi beni bir üste karşı savunur.						
13-	Şayet başkaları bana saldırırsa, yöneticim beni savunur ve korur.						
14-	Şayet iyi niyetle istemeden bir hata yapmışsam, yöneticim şirketteki diğer kişilere karşı beni savunur.						
15-	Yöneticim için iş tanımında yer alan işlerin ötesine geçen işleri de yaparım.						
16-	Çalışma grubumun menfaatini artıracaksa, isteyerek normalde gerekenden daha fazla çaba gösteririm.						
17-	Yöneticimin yaptığı işle ilgili bilgisi beni etkiler.						
18-	Yöneticimin işteki bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım.						
19-	Yöneticimin mesleki becerilerine hayranım.						
20-	Yöneticim, işle ilgili kararları tarafsız olarak alır.						
21-	Yöneticim, işle ilgili karar almadan önce hepimizin endişelerini dile getirdiğinden emin olmak ister.						
22-	Yöneticim işle ilgili kararlar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplar.						
23-	Yöneticim, alınan kararları açıklar ve çalışanlar talep ederse ek bilgi verir.						
24-	Yöneticim, işle ilgili alınan tüm kararları bunlardan etkilenen herkese aynı şekilde uygular.						
25-	Yöneticim, aldığı kararların çalışanlarca sorgulanması veya konunun bir üst yöneticiye götürülmesine izin verir.						

Lütfen devam ediniz.....

Çalışan anketi devam ediyor...

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok Sık	Her Zaman
26-	İşimle ilgili kararlar alınırken , yöneticim bana nazik ve ilgili davranır.						
27-	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir.						
28-	İşimle ilgili kararlar alınırken , yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.						
29-	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı doğru sözlü ve içten davranır.						
30-	İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.						
31-	İşim hakkında verilen kararlarla ilgili olarak, yöneticim kararların ortaya çıkartabileceği sonuçları benimle görüşür.						
32-	Yöneticim, işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli açıklamada bulunur.						
33-	İşimle ilgili karar alınırken yöneticim, bana anlamlı gelen açıklamalar yapar.						
34-	Yöneticim, işimle ilgili verilen her kararı çok net bir biçimde açıklar.						

		Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orduka Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
35-	Şayet imkanım olsaydı, benim için önem taşıyan konular üzerinde yöneticimin etkili olmasını istemezdim.						
36-	Bu şirkette geleceğimle ilgili tüm kontrolü rahatsızlık duymadan, isteyerek yöneticimin eline bırakabilirdim.						
37-	Yöneticimin yaptığı şeyleri denetimim altında tutabilmeyi gerçekten isterdim.						
38-	Benim için kritik bir sorunu,hareketlerini yönlendiremesem de çözmesi için yöneticime rahatlıkla teslim edebilirim.						
39-	İtibarımı kötü etkileyeceğini bilsem de işte yaptığım bir hatayı, yöneticime söyleyebilirim.						
40-	Hassas konulardaki görüşlerimi pek hoş olmasalar dahi, yöneticimle paylaşabilirim.						
41-	Yöneticimin işte bana yapabileceklerinden korkarım.						
42-	Yöneticim yaşanan bir problemin nedenini sorduğunda, kısmen suçlanacak durumdaysam dahi özgürce konuşabilirim.						
43-	Şayet birisi yöneticimin niyetini sorgulayacak olsa , bu sorgulamayı şüphe ile karşılarım.						
44-	Şayet yöneticim benden bir şey isteyecek olsa, bunu aleyhime kullanabilir mi diye düşünmeden harekete geçerim.						
45-	Yöneticim, işini yapma hususunda çok ehildir.						
46-	Yöneticim, yapmaya giriştiği işlerde başarılı bir kişi olarak tanınır.						
47-	Yöneticimin yapılması gereken işlerle ilgili çok bilgisi vardır.						
48-	Yöneticimin becerilerine çok güvenirim.						
49-	Yöneticimin performansımızı yükseltmeyi sağlayabilecek özel bilgi ve becerileri vardır.						
50-	Yöneticim çok niteliklidir.						

Lütfen devam ediniz....

Çalışan anketi devam ediyor...

Grup Kodu

Form kodu

A

	Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orduka Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
51- Yöneticim iyi durumda olmamı ister.						
52- Benim ihtiyaçlarım ve arzularım yöneticim için çok önemlidir.						
53- Yöneticim bilerek beni incitecek hiçbir şey yapmaz.						
54- Yöneticim benim için önemli olan ne ise gerçekten onu gözetir.						
55- Yöneticim bana yardım edebilmek için şartlarını zorlar.						
56- Yöneticimin güçlü bir adalet duygusu vardır.						
57- Yöneticimin sözünü tutması hususunda asla endişe etmem gerekmez.						
58- Yöneticim diğerlerine karşı hakkaniyetli olmak için çok özen gösterir.						
59- Yöneticimin eylem ve davranışları çok tutarlı değildir.						
60- Yöneticimin sahip olduğu değerleri beğeniyorum.						
61- Yöneticimin davranışlarını sağlam prensipler yönlendiriyor gibi gözüküyor.						
62- Bütün olarak değerlendirdiğimde, işimden tatmin duyuyorum.						
63- Bugünlerde yabancılara karşı çok dikkatli olmak gerekir.						
64- Uzmanların çoğu, bir konu hakkında ne kadar bilgi sahibi olduklarına dair gerçeği söylemezler.						
65- Çoğu kişiye, söylediklerini yapacaklarına dair güven duyulabilir.						
66- Bu günlerde uyanık olmalısınız, yoksa birileri sizi istismar edebilir.						
67- Satış elemanlarının çoğu ürünlerini tanıtırken dürüst davranır.						
68- Tamircilerin çoğu o işten anlamayan kişilerden yüksek bedel talep eder.						
69- Yetişkin insanların çoğu yaptığı işin ehlidir.						

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ BÖLÜMÜ DE DOLDURUNUZ...

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek Yaşınız :.....
Eğitim durumunuz: Orta Lisans Lisans üstü Doktora
Şirketteki Kıdeminiz :.....
Yöneticinizle Birlikte Çalışma Süreniz:.....

SAĞLADIĞINIZ KATKI İÇİN ÇOK TEŞEKKÜRLER

Appendix - 5

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANA BİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI

YÖNETİCİ - ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİNİN
ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ADALET, GÜVENİLİRLİK,
GÜVEN EĞİLİMİ VE GÜVENİN ROLÜ

DOKTORA TEZİ

SEMA KUŞCULUOĞLU

İSTANBUL, 2008

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANA BİLİM DALI
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BİLİM DALI**

**YÖNETİCİ - ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİNİN
ÇALIŞAN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ADALET, GÜVENİLİRLİK,
GÜVEN EĞİLİMİ VE GÜVENİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

SEMA KUŞCULUOĞLU

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. TÜLAY BOZKURT**

İSTANBUL, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR Bilim Dalı
Doktora öğrencisi SEMA KUŞCULUOĞLU'nun THE ROLES OF
ORGANIZATIONAL JUSTICE, TRUSTWORTHINESS, TRUST AND PROPENSITY OF
TRUST IN THE RELATIONSHIP OF LMX WITH OCB AND JOB SATISFACTION adlı tez
çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.05.2008 tarih ve 2008-8/43 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- Tez Savunma Tarihi : 0.10.2008
- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. AYSUN TÜLAY BOZKURT
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. HAYAT KABASAKAL
4) Jüri Üyesi : PROF. DR. CAVİDE UYARGİL
5) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. ALEV TORUN


.....

.....
N. E. Kabasakal
C. Uyargil
.....

.....

TEŞEKKÜR

Önce hayal etmek, sonra onu gerçekleştirebilmek...

Bu arada öğrenmek, öğrenmek, öğrenmek...

Fırsat bulduğumda bildiklerimi başkalarıyla paylaşmak...

Benim için yaşamda mutlu olmanın yollarından bir kaçı. O nedenle ki insan psikolojisini iş ortamının dinamikleri çerçevesinde daha iyi anlamak ve bunu akademik düzeyde başarmak gibi bir hayalimin peşinden gittiğim altı yıl boyunca, beni çok mutlu eden bir yolda yürümenin hazzını yaşadım. Şimdi ise bu hayalimi, arada yaşadığım sağlık sorunlarına ve devam eden profesyonel çalışma hayatıma rağmen doktora tezi aşamasına getirebilmiş olmaktan dolayı büyük mutluluk duyuyorum. Ancak biliyorum ki, benim için çok değerli bir dizi insanın desteği olmadan, bu yolculuk sadece hayal etme aşamasında kalabilirdi.

Yarım yüzyılı geride bırakmış olmama rağmen beni yeniden öğrenci olma konusunda yüreklendiren, akşam ve hafta sonlarındaki çalışmalarına altı yıl boyunca sabırla katlanan, moral veren ve her türlü yardımını esirgemeyen eşime, yüksek lisans ve doktora derslerine katılabilmem için bana olanak tanıyan ve bu hayalimin gerçeğe dönüşmesinde en kritik desteklerden birini sağlayan Türkiye Şişe ve Cam Fab. A.Ş Genel Müdürü Sn. Doğan Arıkan'a, fevkalade yoğun bir akademik gündeme sahip olmasına rağmen benim tez danışmanım olmayı kabul ederek, akademik yol göstericiliğinin ötesinde her zaman çok iyi bir dost olduğunu hissettiren ve her şart altında beni yüreklendiren çok değerli hocam Prof. Dr. Tülay Bozkurt'a, Organizational Behavior bölümüne ilk girdiğim günden itibaren inanılmaz enerjisi ile en büyük yol göstericimiz olan ve varlığını hep yanımızda hissettiğimiz Prof. Dr. Suna Tevruz hocama, hastalığım sırasında bana verdiği olumlu telkinlerle hayalimden vazgeçmekten alıkoyan çok değerli hocam Prof. Dr. Handan Kepir Sinangil'e, tez izleme ve savunma jürilerime katılarak akademik anlamda yolumu aydınlatan çok değerli hocalarım Prof. Dr. Hayat Kabasakal, Prof. Dr. Cavide Uyargil, Prof. Dr. İnci Artan ve Doç. Dr. Alev Torun'a ve öğrencileri olma şansını

elde ettiğim Organizational Behavior bölümündeki tüm hocalarıma bana bu yolculuğu olanaklı kıldıkları için sevgi ve şükranlarımı sunuyorum.

ÖZET

Bu çalışmada Yönetici – Çalışan İlişki Kalitesinin, çalışanın İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisi; Yönetici Güvenilirliği ve yöneticiye duyulan Güven'in ara değişken, çalışanın Adalet algısı ve Güven Eğilimi'nin şartlı değişken olarak önerildiği bütünsel bir modelde, “yakın” ve “uzak” grup çalışan ayırımı yapılarak incelenmiştir.

Çalışma, Türkiye'nin büyük şehirlerinde işletmeleri olan bir holdingin üretim tesislerinde görev yapan; bir lider ve ona doğrudan bağlı, liderin birini kendine “yakın” diğerini “uzak” bulduğu iki çalışandan oluşan üç kişilik gruplarda yürütülmüştür. İki hiyerarşik kademeyi içeren çalışmanın verileri, 450 kişiyi kapsayan 150 hiyerarşik üçlü gruptan toplanmıştır.

Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi kuramı, diğer liderlik kuramlarından farklı olarak liderlerin bazı çalışanlarını kendilerine yakın, bazılarını ise uzak olarak algıladıklarını ve buna göre farklı muamelelerde bulduklarını ileri sürmektedir. Yöneticilerin yaptığı bu ayırımı, çalışanların tutum, davranış ve algılamaları üzerinde etki yaratacağı ve gruplar arası farklılıkların ortaya çıkmasına vesile olacağı öngörülmüştür. Nitekim bulgular; çalışanın yöneticiye duyduğu Güven, yöneticide algıladığı Güvenilirlik, sergilediği bireye ve örgüte yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları gibi değişkenlerde, yakın ve uzak gruplar arasında istatistiki olarak manidar düzeyde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Öte yandan yakın gruptaki çalışanların İş Tatminleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasında da pozitif ilişki bulunmuştur.

Bununla birlikte bazı değişkenlerin aralarındaki çoklu bağıntı problemi nedeni ile modeldeki rolleri test edilememiştir. Araştırma modelinde ara değişken olarak öngörülen yöneticiye duyulan Güven'in, Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi'nin hem Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, hem de çalışanın İş Tatmini ile kurduğu ilişkide; ara değişken olmadığı saptanmıştır. Öte yandan bir sosyal

takas unsuru niteliğindeki Bilgi Paylaşımı ve çalışanın Güven Eğilimi'nin, uzak-grup için şartlı değişken rolü oynadığı görülmüştür. Grup ayırımı yapılmadan tüm örneklem üzerindeki analizlerde ise, Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi'nin (profesyonel saygı) faktörü ile bireye yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ve (sadakât ve duygusal bağ) faktörü ile örgüte yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkide, Bilgi Paylaşımı'nın ara değişken olduğu saptanmıştır. Araştırmanın ek bir bulgusu ise yöneticiye duyulan Güven'in önerildiği gibi Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi ile çalışanın İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkide ara değişken değil, fakat Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesinin bir önceli olduğudur.

Çalışma kapsamında görev performansı ile liderin yaşı, çalışanın yaşı ve liderin kıdemi gibi bazı demografik değişkenlerin; çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular da ayrıca tartışılmıştır.

ABSTRACT

In this study the effects of LMX has been studied as a part of an integrative model of trust where trustworthiness and trust were suggested as mediating variables for the outcomes such as employee job satisfaction and OCB while organizational justice perception and propensity of trust of the subordinate were proposed as moderating variables.

Study was conducted in several production facilities of an holding company located in some major cities of Turkey and designed at a dyadic level which involved groups of one leader and two white collar subordinates directly reporting to the leader, one of which was an “in” and the other was an “out” member. Data coming from two hierarchical levels, was gathered from 150 triadic groups composed as such .

Since LMX theory is distinguished among other leadership theories by its emphasis on leaders differentiating among their subordinates so that in and out-groups form, some differences were also expected to exist between these groups. Findings indicate that there are significantly meaningful differences between in and out-groups in terms of; trust in the leader, perception of trustworthiness of the leader and subordinates’ OCB both for individual and for organization, meanwhile there is a positive relationship between subordinate’s job satisfaction and OCB of the in-group members.

However due to multicollinearity problem, roles of some variables within the model could not be tested. Trust, as one of the suggested mediators of the research model was not found to be in this role neither between LMX and OCB nor LMX and job satisfaction. But it has been shown that as a social exchange currency “information exchange” and propensity of trust in the out- group could play a moderating role in these relationships. On the other hand for the whole sample group “information exchange” has been found as a mediator in the

relationship between LMX (professional respect) and OCBI as well as in the relationship between LMX (loyalty and affect) and OCBO. A further finding is

that trust, acts as an antecedent of LMX in its relation with OCB and job satisfaction rather than being a mediator in this relationship.

Effects of in-role performance and some demographic variables such as leader age, subordinate age and leader tenure on OCB and job satisfaction have also been found and discussed.

İÇİNDEKİLER

I. GİRİŞ	1
II. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI	
A. KAVRAMIN GELİŞİMİ VE TANIMI	6
B. İŞ PERFORMANSININ İKİ FARKLI BOYUTU	9
C. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMININ KAPSAMI	
1. Boyutlar	10
2. ÖVD ile ilgili Latent ve Agregate Modeller.....	12
D. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖNCELLERİ	
1. Çalışan Karakteristikleri	13
2. Görev Karakteristikleri.....	14
3. Örgüt Karakteristikleri.....	14
4. Yönetici / Lider Davranışları.....	14
E. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ETKİLERİ / SONUÇLARI	
1. Çalışan Değerlendirmeleri.....	15
2. Örgütsel Performans ve Başarı.....	16
F. ÖVD ve SOSYAL TAKAS KURAMI	16
III. İŞ TATMİNİ	
A. İŞ TATMİNİ- ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ	17
B. İŞ TATMİNİ VE YÖNETİCİ –ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİ	18
C. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜMÜ.....	19
IV. YÖNETİCİ- ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİ	
A. LİDERLİK TEORİLERİ ARASINDA FARKLI BİR BAKIŞ	19
B. YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİ KURAMININ GELİŞİMİ	20
D. DİĞER LİDERLİK TARZLARI İLE YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİ İLİŞKİSİ	21
E. YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİNİN BOYUTLARI.....	22
F. YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİ ÖLÇÜMÜ.....	24

G. YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİNİN İLİŞKİLİ OLDUĞU DEĞİŞKENLER.....	24
H. BİLGİ PAYLAŞIMI	26
V. ÖRGÜTSEL ADALET	
D. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI	
a. Dağıtımsal Adalet	27
b. İşlemsel Adalet	27
c. Etkileşimsel Adalet.....	28
E. ÖRGÜTSEL ADALETİN DİĞER DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ.....	29
F. İŞLEMSEL ADALET ALGISI VE GRUP- DEĞERİ MODELİ	30
VI. GÜVEN, GÜVENİLİRLİK VE GÜVEN EĞİLİMİ	
A. GÜVEN	
1. Güven Tanımı	32
2. Güven Boyutları	32
3. Güven Oluşumu ve Atıf Teorisi	33
4. Güven ve Benzeri Kavramlardan Farkı	34
5. Lidere Duyulan Güven	35
6. Örgütsel Güven için Bütünsel bir Model.....	38
B. GÜVENİLİRLİK	
1. Tanımı ve kapsamı	40
2. Güvenilirlik, Güven İlişkisi ve Güvenilirliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	42
C. GÜVEN EĞİLİMİ	
1. Tanımı ve kapsamı	42
2. Güvenilirlik ve Güven Eğilimi Arasındaki İlişki.....	43
VII. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ	
A. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	44
B. ARAŞTIRMA MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ	47

C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	
1. Farklar ve İlişkiler Üzerine Kurgulanan Hipotezler	50
2. Ara Değişken Rollerini Üzerine Kurgulanan Hipotezler.....	52
3. Şartlı Değişken Rollerini Üzerine Kurgulanan Hipotezler.....	54
4. Araştırma Soruları.....	56
VIII. METOD	
A. ÖRNEKLEM.....	57
B. ÖLÇÜM ARAÇLARI	58
1. Görev Performansı Ölçeği.....	59
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	59
3. Bilgi Paylaşımı Ölçeği	61
4. Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi Ölçeği	61
5. İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Ölçeği.....	62
6. Güvenilirlik, Güven ve Güven Eğilimi Ölçekleri	63
C. UYGULAMA.....	65
D. VERİ ANALİZİ.....	65
IX. BULGULAR	
A. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ VE ÖLÇEKLERLE İLGİLİ BULGULAR	
.....	67
B. YAKIN VE UZAK GRUP AYIRIMI YAPILARAK ELDE EDİLEN BULGULAR	
1. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	78
2. Yakın ve Uzak Gruplar Arasındaki Farklar	87
3. Uyarlanmış Model Üzerinde Hipotez Testleri.....	89
3.1 Ara Değişkenlerle İlgili Hipotez Testleri	89
3.2 Şartlı Değişkenlerle İlgili Hipotez Testleri.....	96
3.2.1 Örgüte Yönelik ÖVD için Hiyerarşik Regresyon	96
3.2.2 Bireye Yönelik ÖVD için Hiyerarşik Regresyon	100
3.2.3 İş Tatmini için Hiyerarşik Regresyon	104

C. TÜM ÖRNEKLEMDEN ELDE EDİLEN BULGULAR	108
1. Yöneticiye Duyulan Güvenin ÖVD Üzerinde ARA Değişken Rolünün Analizi	110
2. Yöneticiye Duyulan Güvenin Çalışanın İş Tatmini Üzerindeki ARA Değişken Rolünün Analizi	114
3. Çalışanın Güven Eğiliminin Yöneticiye Duyulan Güven üzerindeki ŞARTLI Değişken Rolünün Analizi.....	116
D. ARAŞTIRMA SORULARI İLE İLGİLİ BULGULAR	120
E. EK BULGULAR	121
F. BULGULARIN ÖZETİ	124

X. TARTIŞMA

A. YORUMLAR	
1.Yakın ve Uzak Gruplar Arasındaki Farklar	128
2. Yakın ve Uzak Gruplar Arası Benzerlik : Görev Performansı.....	131
3. Tüm Örneklem Grubu Bulgularında Dikkat Çekici Hususlar.....	132
4. Ek Bulguların İşaret Ettiği Hususlar.....	135
B. ARAŞTIRMANIN KATKI VE SINIRLILIKLARI	136
C. ÖNERİLER VE SONUÇ.....	139

KAYNAKLAR

EKLER

EK-1. ÖVD Emik Maddelerinin Tespiti için Hazırlanan Yönerge

EK-2. -Yakın ve Uzak Gruplar bir arada iken Bilgi Paylaşımının ARA Değişken Rolünün Analizi

- Tüm Örneklemde ŞARTLI Değişken Rollerinin Analizi

EK-3. Araştırma değişkenlerinin Rollerini ile İlgili Ek Bulgular

EK-4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

TABLolar

Tablo-1. Araştırma örnekleminin demografik özellikleri	58
Tablo-2. Araştırma Ölçeklerinin İç Tutarlılık Sonuçları	68
Tablo-3. Tüm ölçeklerin faktör ve iç tutarlılık analizleri	70
Tablo-4. Araştırma değişkenlerinin betimsel analiz sonuçları.....	77
Tablo-5. Araştırma değişkenlerinin faktör bazında korelasyon analizi (YAKIN Grup için)	80
Tablo-6 Araştırma değişkenlerinin faktör bazında korelasyon analizi (UZAK Grup için).....	81
Tablo-7. Basit Regresyon Analizi (YAKIN grup değişkenleri için).....	83
Tablo-8. Basit Regresyon Analizi (UZAK grup değişkenleri için)	84
Tablo-9. H.1 hipotezi değişkenleri arasındaki ilişkiler özeti	86
Tablo-10. Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları	88
Tablo-11. Yöneticiye Güven Değişkeni T-2 (İNANMA) Faktörünün ÖVD Üzerindeki ARA Değişken Rolünün Analizi	91
Tablo-11 A. Yöneticiye Güven Değişkeni T-2 (İNANMA) Faktörünün ÖVD Üzerindeki ARA Değişken Rolünün Analizi	92
Tablo-12. Yöneticiye Güven Değişkeni T-2 (İNANMA) Faktörünün İŞ TATMİNİ Üzerindeki ARA Değişken Rolünün Analizi	94
Tablo-12 A. Yöneticiye Güven Değişkeni T-2 (İNANMA) Faktörünün İŞ TATMİNİ Üzerindeki ARA Değişken Rolünün Analizi.....	95
Tablo-13. YAKIN Grubun Örgüte Yönelik ÖVD Değerlendirmelerinin Hiyerarşik Analizi	98
Tablo-14. UZAK Grubun Örgüte Yönelik ÖVD Değerlendirmelerinin Hiyerarşik Analizi	99
Tablo-15. YAKIN Grubun Bireye Yönelik ÖVD Değerlendirmelerinin Hiyerarşik Analizi	102
Tablo-16. UZAK Grubun Bireye Yönelik ÖVD Değerlendirmelerinin Hiyerarşik Analizi	103
Tablo-17. YAKIN Grubun İŞ TATMİNİ Değerlendirmelerinin Analizi	106
Tablo-18. UZAK Grubun İŞ TATMİNİ Değerlendirmelerinin Analizi.....	107

Tablo-19. Araştırma Değişkenlerinin Faktör Bazında Korelasyon Matrisi (Tüm Örneklem)	109
Tablo-20. Yöneticiye Güven Değişkeni T1 (İLİŞKİDE RİSK ALMA)faktörünün ÖVD üzerinde ARA Değişken Rolünün Analizi (Tüm Örneklem)112	
Tablo-21. Yöneticiye Güven Değişkeni T1 (İNANMA) faktörünün ÖVD Üzerinde ARA Değişken Rolünün Analizi (Tüm Örneklem)	113
Tablo-22. Yöneticiye Güven Değişkeni T1 (İLİŞKİDE RİSK ALMA) Faktörünün İŞ TATMİNİ Üzerinde ARA Değişken Rolünün Analizi (Tüm Örneklem)	115
Tablo-23. Yöneticiye Güven Değişkeni T2 (İNANMA)faktörünün İŞ TATMİNİ Üzerindeki ARA Değişken Rolünün Analizi (Tüm Örneklem).....	115
Tablo-24. Tüm Örneklem Yöneticiye Duyulan Güven (İlişkide Risk Alma) Değerlendirmelerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	118
Tablo-25. Tüm Örneklem Yöneticiye Duyulan Güven (İnanma) Değerlendirmelerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	119
Tablo-26. Tüm Örneklem Grubunda “Bilgi Paylaşımı” değişkeninin Yöneticiye Güven üzerinde ARA Değişken Rolünün Analizi.....	157
Tablo-27. Tüm Örneklem Grubunda “Bilgi Paylaşımı” değişkeninin ÖVD Üzerinde ARA Değişken Rolünün Analizi	158
Tablo-28. Tüm Örneklem Grubunda “Bilgi Paylaşımı” değişkeninin İş Tatmini Üzerinde ARA Değişken Rolünün Analizi	159
Tablo-29. Tüm Örneklem Grubunda Bireye Yönelik ÖVD Değerlendirmelerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	160
Tablo-30. Tüm Örneklem Grubunda Örgüte Yönelik ÖVD Değerlendirmelerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	161
Tablo-31. Tüm Örneklem Grubunda Örgüte Yönelik İş Tatmini Değerlendirmelerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	162
Tablo- 32. Tüm Örneklem Grubunda YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) Değişkeninin Bireye ve Örgüte Yönelik ÖVD Üzerinde ARA Değişken Rolünün Analizi.....	163

Tablo-33. Tüm Örneklem Grubunda YÇİK (sadakat ve duygusal bağ)ve (Mesleki Saygı) Değişkenlerinin Çalışanın İş Tatmini üzerinde ARA değişken Rolünün Analizi.....	164
---	-----

ŞEKİLLER

Şekil-1. Güven öncelleri ve sonuçları (Dirks ve Ferrin,2002).....	37
Şekil-2. Bütünsel güven modeli (Mayer, Davis, Schoorman,1995).....	39
Şekil-3. İlişkisel liderlik modeli (Brower, Schoorman ve Tan,2000)	44
Şekil-4. Araştırma modeli	49
Şekil-5. Yakın grup için uyarlanmış model	85
Şekil-6. Uzak grup için uyarlanmış model	85
Şekil-7. Tüm örneklem grubu (yakın ve uzak) için uyarlanmış model.....	108
Şekil-8. Tüm örneklem grubu (yakın ve uzak) için önerilen model	123

I. GİRİŞ

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar liderlerin birey, grup ve örgüt performansı gibi iş yaşamının en önemli başarı kriterlerinden biri üzerinde etkili olduklarını göstermektedir (Gerstner ve Day,1997). Bu konuda her ne kadar farklı liderlik teorileri, liderlik tarzlarının performans üzerindeki etkilerini farklı mekanizmalarla açıklıyor olsalar da genel kabul gören yaklaşım, liderlerin makro düzeydeki etkilerini örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye katkı sağlayan bireyler ve gruplar aracılığı ile yarattıkları yönündedir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007).

Bilinen liderlik teorilerinin önemli bir kısmı liderlerin tüm çalışanlarına karşı genel tutum ve davranışlarında eşit olduğu varsayımı üzerine temellenirken önceleri dikey hiyerarşik bağ (Vertical Dyad Linkage) daha sonraları yönetici- çalışan ilişki kalitesi (Leader- Member Exchange) olarak anılan liderlik teorisi, farklı bir söylem ile yöneticilerin çalışanları ile geliştirdiği ilişkilerin tutum ve davranışlar açısından ikili düzeyde farklılıklar içerdiğini; yöneticilerin bazı çalışanları ile daha yakın ilişkiler kurarken bazıları ile daha mesafeli ilişkiler içinde bulunabildiklerini ileri sürmektedir (Dansereau, Graen ve Haga,1975).

Yöneticinin çalışanları ile farklılaşmış ilişkiler kurması, yönetici- çalışan ilişki kalitesi kuramının temel önermesi olan yöneticiye yakın (in-group) ve uzak grup (out- group) çalışanlar kavramını gündeme getirmiştir. Nitekim yöneticilerin iş yaşamında çalışanlarına uyguladıkları farklı yöneticilik yaklaşımları, bu grupları yarattığı gibi çalışanların kendilerini bu gruplardan birinin üyesi olarak görmeleri, yöneticiye dönük algı, tutum ve davranışlarını da etkilemektedir.

Yöneticinin yakın gruptaki çalışanları ile sürdürdüğü ilişkiler; karşılıklı olarak birini etkileme, güven, saygı, hoşlanma ve ortak kader algısına sahip olma gibi hususları kapsayan bir birliktelik olarak karakterize edilirken uzak grupta sürdürdüğü ilişkiler; tek yönlü olarak yukarıdan aşağıya doğru etkileme, rol tanımı çerçevesinde biçimlenen davranışlar ve zayıf bir ortak kader duygusu olarak belirlemektedir (Duchon, Green ve Taber, 1986).

Yönetici-çalışan ilişki kalitesi kuramı çerçevesinde yöneticinin çalışanlarına yönelik farklı tutum ve davranışlar içinde olması ile bu durumun vesile olduğu sonuçlar arasındaki ilişkileri açıklamada, bizlere sosyal takas teorisi (Blau,1964) yardımcı olmaktadır. Şöyle ki; çalışanın zaman içinde edindiği muhtelif görev rolleri, yöneticisi ile alıp verdiği muhtelif takas unsurları ve bunlara ilişkin yaptığı müzakereler (Dienesch ve Liden,1986), bir taraftan yöneticisi ile aralarında oluşan ilişkinin kalitesini belirlerken, bir taraftan da bu ilişki kalitesinin yüksek olması halinde çalışanda karşılık verme ihtiyacı yaratmakta ve çalışan, takas dengesini yeniden kurabilmek adına bazı girişimlerde bulunmaktadır.

Sosyal takas kuramında, yapılan katkıya gelecekte karşılık verilmesi beklentisi söz konusu olsa da bunun ne şekilde sağlanacağı, ekonomik takas ilişkilerinde olduğu gibi, tanımlanmış değildir. Bu nedenle çalışanın karşılık verme isteğini işteki tutum ve davranışlarına yansıtıp onlarda değişiklik yaparak ortaya koyma gayretini, ekonomik takas değil ancak sosyal takas kuramı ile açıklamak mümkün olabilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Çalışan, yöneticisiyle paylaştığı ilişki kalitesinin iyi olması halinde örgütsel bağlılık, iş tatmini vb. tutumlarında olumlu yönde değişiklik yaşamakla kalmamakta aynı zamanda yöneticisine de karşılık verme ihtiyacı duymaktadır. Diğer taraftan bu ihtiyacını karşılamak ve yöneticisi ile olan ilişkisindeki takası dengelemek amacı ile çalışanın elinde; biri görev performansı (task performance/in-role performance) diğeri ise örgütsel vatandaşlık olarak anılan bir dizi davranış (organizational citizenship behavior) olmak üzere iki farklı kategorideki davranışlarında değişiklik yapma olanağı bulunmaktadır. Bahsi geçen örgütsel vatandaşlık davranışları ise görev performansı ile ilgili davranışlarından farklı olarak çalışanın, yaptığı için ödüllendirilmediği buna karşın yapmadığında da ceza görmediği örneğin; diğer iş arkadaşlarına yardımcı olmak, olumsuzluklardan yakınmamak, örgütteki gelişmelerle ilgili olmak gibi iş tanımında kapsanmayan, öte yandan örgütün psikolojik ortamına ve etkin işleyişine katkıda bulunabilecek bir dizi davranışlardır (Smith, Organ ve Near,1983).

Nitekim, görgül araştırmalara dayalı meta analiz sonuçları da örneğın görev performansı, iş tatmini, iş gücü devri, örgütsel bağıllık gibi önemli örgütsel sonuçlar üzerinde yönetici- çalışan ilişki kalitesinin etkili olduğunu göstermekte ve teoriyi desteklemektedir (Gerstner ve ark.,1997). Bu paralelde yönetici- çalışan ilişki kalitesinin, dönüştürücü liderliğin çalışan iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde tam bir ara değişken rolü oynadığı da yine görgül olarak saptanmıştır (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen,2005).

Diğer taraftan Blau'ya göre sosyal takas ilişkileri güven, sadakat, bağıllık gibi unsurların var olduğu bir zeminde gelişebilmektedir. Bu makro unsurlar ise bireylerin takas ilişkisi içine girdikleri karşı tarafla ilgili algı ve atıflarıyla yakından ilişkilidir (Konovsky ve ark.,1994). Örneğın karşı tarafı güvenilir bulma ya da diğer bir ifadeyle güvenilirlik bu tür bir atıf olup güven oluşumunun da önceli olduğu teorik olarak gösterilmiştir (Mayer, Davis ve Schoorman,1995). Güven ve güvenilirlik arasındaki ilişkiyi, Flores ve Solomon (1998) şu sözlerle veciz bir şekilde özetlemiştir " ideal durumda birey, bir diğer bireye onu güvenilir bulduğu için güvenir ve diğer bireyin güvenilirliği, karşısındakine güven telkin eder" (p.209)

Bu bağlamda yönetici- çalışan ilişki kalitesinin güvenilirlik ve güven ara değişkenleri üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini incelemek bu araştırma konusunun hedefleri arasında yer almaktadır. Bunun yanında, doğrudan yönetici- çalışan ilişki kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu ilişki bulunduğu, literatürde meta analizlerle de (La Pine, Erez ve Johnson, 2002) saptanmış bir olgu olduğundan bu araştırmada bir adım ileri gidilerek örgütsel adalet, yöneticiyi güvenilir bulma, yöneticiye duyulan güven, çalışanın güven eğilimi gibi değişkenlerin de bu ilişkiadaki rolleri incelenecektir.

Çalışanı sosyal takas bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaya yönelten önemli bir diğer etken yukarıda bahsedildiği gibi

yöneticisinde algıladığı “hakkaniyetli davranışlardır” (Moorman,1991; Deluga,1995; Schappe,1998). Yöneticinin sıkı nezaret (monitoring) uyguladığı durumlarda dahi çalışanın yönetici davranışını hakkaniyetli algılaması, onun daha sorumlu ve iş arkadaşlarına karşı daha nazik davranmasına yol açarak hem görev performansı ve hem de örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Niehoff ve Moorman,1993).

Pek çok araştırmaya konu olmuş iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ise, bu alanda yürütülen meta analiz çalışmalarıyla da (Organ ve Ryan, 1995) özellikle çok profesyonel olmayan çalışan grupları için olumlu yönde doğrulanmıştır. Buna ek olarak yönetici- çalışan ilişki kalitesinin, genel iş tatmini ile olumlu ilişki gösteren en önemli bağımsız değişkenlerin hemen başında geldiği yine meta analizlerle (Hackett ve Lapierre, 2004) ve diğer münferit araştırmalarla (Schyns ve Croon,2006) saptanmış bir gerçekliktir.

Özetle örgütsel davranış literatürü, bağımsız değişkenler olarak yönetici- çalışan ilişki kalitesi, çalışanın hakkaniyet ya da örgütsel adalet algısının çalışanın görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerine yönelik pek çok teorik ve görgül araştırmayı kapsamakta olup bu konuda sağlam temelli sonuçlar elde edilmiştir.

Diğer taraftan liderlik ve güven konuları din, felsefe, psikoloji ve yönetim alanlarında birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak çokça tartışılmış ve sonuçları birbirleri ile çok bağlantılı bulunmuş olmasına rağmen liderlik ve güven teorileri literatürde birbirinden bağımsız olarak gelişmiştir.

Bunun istisnalarına bir örnek olarak Browner, Schoorman ve Tan (2000) çalışması gösterilebilir. Bu çalışmalarında yazarlar, bir liderlik teorisi olan yönetici- çalışan ilişki kalitesi ile Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) öncellerinden ayırt ederek tanımladığı yöneticiye duyulan güven arasında, “ilişkisel liderlik” (relational leadership) adını verdikleri bir model geliştirerek,

yönetici- çalışan ilişki dinamiği çerçevesinde güvenin nasıl oluştuğuna dair teorik bir açıklama sunmaya çalışmışlardır.

Bu modelde; güvenilen kişinin diğer bir ifadeyle yöneticinin yeteneklilik (ability), iyilikseverlik/ babacanlık (benevolence), bütünsellik/dürüstlük (integrity) gibi niteliklerinin, kendisine duyulacak güvenin öncelleri olup algılanan risk ve ilişkide risk alma; şartlı ve ara değişkenlerinin de etkisiyle çalışanın performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde fark yarattığı ileri sürülmektedir. Teorik bir çalışma olan bu model, literatürde görgül olarak araştırılmamıştır. Bununla birlikte literatürde yöneticinin kişiler arası güven oluşturucu davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışını açıkladığını gösterir başka görgül araştırmalar bulunmaktadır (Deluga,1995) ancak burada da ele alınan güven oluşturucu davranışlar; bulunabilirlik (availability), yeterlilik (competence), tutarlılık (consistency), sır saklıyabilirlik (confidentiality), adillik (fairness), bütünsellik/dürüstlük (integrity), sadakat (loyalty), açıklık (openness), sözlerin yerine getirilmesi (promise fulfilment) gibi Butler'ın (1991) tanımladığı güven duymanın öncelleri olup ilişkisel liderlik modelindeki güven öncellerinden farklıdır.

Değişik araştırmacılar yönetici- çalışan ilişki kalitesini; yeterlilik (competency), insanlar arası ilişki (interpersonal relationship), güven (trust) (Graen,1976), ilgi (concern) ve duyarlılık (sensitivity) (Cashman,Dansereau, Graen ve Haga, 1976) gibi farklı alt boyutlarla tanımlamışlardır. Bununla birlikte sonraları daha da çeşitlenen bu boyutlar yerine, bu tez çalışması kapsamında yönetici –çalışan ilişki kalitesi için Liden ve Maslyn (1989) tarafından önerilen “sadakat” (loyalty), “duygusal bağ” (affect), “mesleki saygı” (professional respect), ve “ilişkisel takasa katkı algısı” (perceived contribution to the exchange) boyutlarını esas alınmıştır. Bu boyutlar kullanılarak yönetici-çalışan ilişki kalitesinin, ilişkisel liderlik modelinde olduğu gibi güvenilirlik (trustworthiness) ve güven (trust) üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanın iş tatmini etkileyip etkilemediği ayrıca örgütsel adalet ve güven eğilimi (propensity to trust) gibi değişkenlerin bu modelde oynadığı rollerinin ne olduğu,

literatürde bu alanda saptanan görgül araştırma eksikliğini de gidermek üzere araştırılmıştır.

Özetle bu araştırmanın amacı; yönetici- çalışan ilişki kalitesi liderlik kuramından hareketle, yöneticiye duyulan güvenin oluşumu ve bunun etkilediği iş tatmini, örgütsel vatandaşlık gibi sonuçları, teorik olarak açıklayan ilişki liderlik modelinden (Browner ve ark. 2000) hareketle, önerilen araştırma modelini, yönetici- çalışan ilişki kalitesi kuramının temel kavramlarından biri olan yakın (in- group) ve uzak (out-group) grup çalışanları ayırımını yaparak görgül olarak sınamaktır.

Araştırmanın önemi yönetici-çalışan ilişki kalitesinin, çalışanın ÖVD ve iş tatmini üzerindeki etkisini modelde yer alan; çalışanın örgütsel adalet algısı ve güven eğilimi gibi şartlı değişkenler ile yönetici güvenilirliği ve yöneticiye duyulan güven gibi ara değişkenler üzerinden incelerken bunu, çalışanın görev performansının getirdiği etkiden arındırarak yapması ve modelin yakın ve uzak gruptaki çalışanlar için nasıl işlediğini ayrı ayrı analiz etmesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırma modelinde ele alınan değişkenlerin hemen her birinin bir diğerinden bağımsız olarak gelişen oldukça zengin literatürlerinin bulunması nedeni ile önce söz konusu değişkenlerle ilgili kavramların gelişimi ve bu araştırmada kullanıldıkları şekliyle kapsamaları ve ilişkili oldukları diğer kavramlarla ilgili bağlantıları incelenecek, bilahare araştırmanın hipotezleri, bulgu ve yorumlarına yer verilecektir.

II. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI

A. KAVRAMIN GELİŞİMİ VE TANIMI

Örgütsel Vatandaşlık kavramının kökeni, Chester Barnard'ın 1938'de tanımladığı " işbirliğine gönüllü olma" tutumundan hareket ederek "güvenilir rol performansı" ile "yenilikçi ve spontan" davranışlar arasında ayırım yapan Daniel

Katz'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Katz'a (1964) göre örgütsel etkinlik için önce çalışanın örgüte katılması, daha sonra güvenilir şekilde kendisinden beklenen belirli rolleri yerine getirmesi ve en nihayetinde de gerektiğinde görev tanımının da ötesine geçecek yenilikçi ve spontan davranışlarda bulunabilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte "rgtsel Vatandaşlık" terimini örgüt psikolojisi terminolojisine ilk kazandıran Organ ve meslektaşları (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983) olmuştur (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Brachrach, 2000).

Örgütsel Vatandaşlık kavramının ortaya çıkışına vesile olan düşünce ise, bir örgütün etkin işleyişine önemli katkıları olduğu varsayılan çalışan iş tatmini olgusunun yol açtığı ve yöneticilerin alışanlarında görmeyi arzulamalarına rağmen onları zorunlu tutamadıkları davranışların neler olduğunu belirleme isteğinden doğmuştur (Le Pine , Erez ve Johnson,2002).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Organ'ın ilk betimlemesine göre: "rgtn resmi ödüllendirme sistemi içinde açıklıkla tanımlanmamış fakat çalışanın örgütün işleyişini etkin ve verimli kılan basiretli davranışlarıdır" (Williams ve Anderson, 1991). Burada bahsi geçen "basiretli davranış", çalışanın iş tanımı ya da üstlendiği rol nedeni ile yapmak zorunda olmadığı buna karşın kendi tercihine göre yaptığı veya yapmadığı ve ihmali halinde ceza görmediği ancak yapması halinde de ödüllendirilmediği davranışlar anlamına gelmektedir.

Ne var ki rgtsel Vatandaşlık Davranışının ilk kez tanımlandığı 1980'li yılları takiben bu alanda çalışan akademisyenler, genel anlamda birbirlerine çok yakın ve bu tanım içinde de değerlendirilebilecek bir takım yeni kavramları farklı isimlerle ileri sürülmüşlerdir. Bu kavramlar arasında "Sosyal Eğilimli rgtsel Davranış" (prosocial organizational behavior) (Brief ve Motowidlo,1986), "rgtsel Kendileğindenlik" (organizational spontaneity) (George & Brief, 1992), "Rol-tesi Davranış" (extra-role behavior) (Van Dyne ve LePine, J.A.,1998) sayılabileceği gibi Borman ve Motowidlo'nun 1993'de tanımladıkları "Bağlamsal Performans" (contextual performance) da insan kaynakları alanındaki

uygulamacıların özellikle işe alım süreçlerinde ihmal ettikleri bir yöne dikkatlerini çekmeyi hedeflemesi açısından önemlidir. Zira bu akademisyenler, uygulamacıların eleman seçimleri sırasında adayların genellikle işletmenin girdilerini kullanarak çıktı elde etmeyi sağlayıcı niteliklerine odaklandıklarını fakat esasen işletmelerin teknik özünü de içinde barındıran sosyal ve psikolojik boyuta ilişkin çalışan tutum ve davranışlarını ihmal ettiklerini gözlemlemiştir. Bu eksiklikten yola çıkılarak oluşturulan bağlamsal performans kavramı, pek çok yönü ile Organ'ın tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik taşımasına karşın örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi resmi ödüllendirme sistemi dışında tutulmadığından diğer bir ifadeyle ödüllendirmeye tabi olması bakımından örgütsel vatandaşlık kavramından farklıdır.

Nitekim birbirine çok yakın bu kavramların yol açabileceği karışıklık ve basiretli davranış gibi bir kavramın kişiden kişiye değişebilecek yorumunun getirebileceği zorlukları gören Organ, 1983'de yaptığı ilk örgütsel vatandaşlık tanımı revize ederek 1997'de bu kavramı yine örgütün resmi ödüllendirme sistemi kapsamına girmemekle birlikte "görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik ortamı zenginleştirici ve devamını sağlayıcı davranışlar" şeklinde yeniden tanımlama ihtiyacı duymuştur (LePine, Erez ve Johnson, 2002) .

Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık kavramı, ilk ortaya atıldığı yıllarda endüstri psikolojisi alanında önemli bir etki yaratmamış olsa da bu kavramın çevresinde oluşan yeni tanımlamaların da gündeme gelmesi ile birlikte araştırmacıların giderek daha fazla ilgisini çekmiştir. Nitekim bu konuda 1983 yılını takip eden altı yıl içinde 13 makale yayınlanmışken yine altı yıllık bir periyot olan 1993-1998 yılları arasında yayınlanan makale sayısının altı kat artarak 122 'ye ulaşması, bu ilginin açık bir göstergesidir (Podsakoff ve ark., 2000).

Bu dönemde yönetim disiplini altında; insan kaynakları, endüstri ilişkileri, stratejik yönetim, uluslararası ilişkiler ve liderlik gibi konularda örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkili çalışmalar yapılmış, ayrıca bu kavrama gösterilen ilgi pazarlama, hastane yönetimi, toplum psikolojisi, ekonomi ve askeri psikoloji gibi alanlara da yayılmıştır (Podsakoff ve ark, 2000).

B. İŞ PERFORMANSININ İKİ FARKLI BOYUTU

İş performansı, işin veya örgütün amaçları ile ilgili bir dizi davranışı kapsayan bir kavramdır. İş performansının içerdiği boyutlara ilişkin yapılan çalışmalarda ortaya çeşitli görüşler konmuşsa da, bu görüşler esas itibari ile iki genel kategori altında toplanmaktadır; a) görev performansı b) diğer çalışanların da görev performanslarını yerine getirmelerine olanak sağlayıcı, sosyal ve örgütsel ortamı yaratan ve bunu sürdüren davranışlara yönelik performans (Murphy,1997).

Görev performansı belli bir görevin ve yerine getirildiği ortamın çalışan tarafından öğrenilmesi ile ilgili olduğu kadar, çalışanın talep edildiğinde bu görevi yerine getirmeye muktedir ve istekli olması ile de ilgilidir. Ancak genel iş performansı, spesifik görevlere ilişkin görev performansının yanı sıra, ekip çalışması, müşteri hizmeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bireyin spesifik işindeki görevini yerine getirmesi için her zaman gerekmeyen fakat ekip çalışmalarında ve genel anlamda örgütün düzgün çalışmasında gerekli olan bir dizi başka davranışı da içermektedir.

Bu nedenle yöneticiler, çalışanın iş performansını değerlendirirken, bu iki farklı kategorideki performansı her zaman objektif iş kriterleri kullanarak birbirinden tam olarak ayırd edememektedirler. Nitekim Borman, White, ve Dorsey'in (1995), 631 askeri personel üzerinde yürüttükleri bir çalışmada; yönetici değerlendirmelerinde değerlendirilen bilgi, yetenek ve işteki ustalığının değerlendirme sonuçlarındaki değişimin sadece %13'ünü açıklayabildiğini göstermiştir. Deluga (1994) bu algı karışıklığının etkisini ortadan kaldırmak için örgütsel vatandaşlık davranışı ölçümlerinin yapılması gereken araştırmalarda çalışanın görev performansının bir kontrol değişkeni olarak kullanımını önermektedir.

C. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAPSAMI

1. Boyutlar

Örgütsel vatandaşlık kavramına duyulan ilginin artmasına paralel olarak bu kapsamda düşünülebilecek 30 kadar davranışın tanımlanarak literatüre girdiği, Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) yaptığı meta analizde ortaya konmuştur. Farklı araştırmacıların farklı isimler vermiş olduğu bu davranışlar, ana temaları itibari ile : (1) Yardım etme, (2) Sportmenlik, (3) Örgütsel Sadakat, (4) Örgütsel Uyma, (5) Bireysel İnisiyatif, (6) Vatandaşlık Erdemi ve (7) Kişisel Gelişim olmak üzere yedi alt grupta toplanmaktadır.

Bunlardan yardım etme davranışı, örgütsel vatandaşlık kavramının ana motiflerinden biri olması nedeni ile bu alanda çalışan hemen her araştırmacının ortak olarak kabul ettikleri bir faktör olma özelliği taşımaktadır. Kavramsal olarak diğerlerine gönüllülük esasına dayanarak yardımcı olma veya işle ilgili sorun yaşanmasını önleyici davranışları kapsamaktadır.

Sportmenlik geniş anlamıyla; başkaları tarafından olumsuz koşullar yaratıldığında bundan şikayet etmeme, buna karşın işler yolunda gitmediğinde dahi olumlu tutumu sürdürme, diğerleri önerilerini dikkate almadığında bundan alınmama, birlikte çalıştığı grubun menfaati için kendi kişisel çıkarından vazgeçme ve fikirleri reddedildiğinde bunu kişiselleştirmeme gibi davranışları içermektedir.

Örgütsel sadakat, örgütü dışındakilere karşı yüceltme, dış tehditlere karşı koruma ve savunma, olumsuz koşullar altında dahi örgüte bağlı olmayı sürdürme gibi tutum ve davranışları kapsamaktadır.

Örgütsel uyma, bireyin içinde bulunduğu örgütün kurallarını, prosedürlerini ve yasaklarını içselleştirmiş olması ve bunun sonucunda başkaları kendisini görmese ya da kontrol etmese dahi bunlara titizle uyması ile ilgilidir.

Bireysel inisiyatif, bireyin kendi görev ve örgüt performansını geliştirmek üzere gönüllü olarak yaratıcı ve yenilikçi eylemlere girişmesi, işini başarmak için

ekstra çaba ve coşku göstermesi, gönüllü olarak ilave sorumluluklar üstlenmesi ve diğerlerini de benzer davranışlara teşvik etmesi gibi davranışları içermektedir. Ancak bu faktör çoğu zaman görev veya rol performansı ile karıştırılabilme riski taşıdığından MacKenzie, Podsakoff ve Fetter(1991) gibi bazı araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarına dahil edilmemiştir.

Vatandaşlık erdemi olarak adlandırılan bir diğer örgütsel vatandaşlık davranış kümesi ise örgüte karşı daha makro düzeyde gösterilen bağlılık ve ilgiden kaynaklanan davranışları içermektedir. Bu davranışlar arasında; şirket yönetimiyle ilgili toplantı, strateji tartışmaları gibi aktivitelere isteyerek katılım, sektörde örgütü etkileyebilecek dış etkenlerin nasıl değiştiğini izleme, kişisel anlamda bedel ödeme durumunda olsa dahi tehlikeli maddeleri/durumları veya şüpheli kişi ve eylemleri rapor etme gibi şirketin çıkar ve güvenliğini koruyucu girişimlerde bulunma tarzında davranışlar yer almaktadır.

Literatürde en az ampirik destek bulan son örgütsel vatandaşlık davranış kümesi ise bireysel gelişim ile ilgili olandır ve bireyin, örgütüne sağladığı katkının boyutunu geliştirme amacı ile gönüllü olarak bilgi ve becerisini artıracakları fırsatları görmesi ve kullanma girişiminde bulunması örneğin eğitimlere katılması gibi davranışları içermektedir

Williams ve Anderson (1991), Örgütsel Vatandaşlık Davranışını yöneltildiği hedefi esas alarak daha genel sınıflandırmış ve "Bireye yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" (BÖVD) ile "Organizasyona yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" (OÖVD) olmak üzere iki boyut tanımlamışlardır. Bunlardan BÖVD örneğin Smith ve arkadaşları (1983), ile Organ ve Knowsky (1989), gibi araştırmacıların çalışmalarında kullandıkları diğerkamlık (alturism) boyutuna daha dar anlamda da olsa karşılık gelirken, OÖVD genel uyma davranımı (generalized compliance) boyutuna karşılık gelmektedir. Diğerkamlık; bir bireyin bir diğerine, bire bir karşı karşıya oldukları durumlardaki yardım etme davranımlarını, genel uyma davranımı ise bireyin her hangi bir muhatabı olmasa da iyi bir çalışmanı tarif eden normlara uyumunu gösteren davranımlarını kapsamaktadır.

Diğer taraftan Organ'ın 1988'de önermiş olduğu genişletilmiş ÖVD taksonomisinin içerdiği faktörler diğerkamlık, sorumluluk, sportmenlik, nezaket ve vatandaşlık erdemi olarak isimlendirilmiş olup bu faktörler ilk kez Podsakoff, Mac Kenzie, Moorman ve Fetter(1990) tarafından işe vuruk hale getirilerek çok sayıda görgül çalışmada kullanılmıştır.

ÖVD konusunda zenginleşen literatür paralelinde farklı araştırmacıların birbirine yakın kavramlardan oluşmuş olsa da farklı isimlerle adlandırılan çok sayıda boyut önermesi karşında bu boyutların daha genel ve geniş kapsamlı boyutlarda toplanıp toplanamayacağını araştıran Coleman ve Borman (2000), 27 farklı ÖVD boyutunun William ve Anderson'un (1991) önerdiği gibi muhatabın kim olduğuna göre bireye ve örgüte yönelik olmak üzere iki üst boyutta toplandığını göstermişlerdir (LePine ve ark., 2002).

2. ÖVD ile ilgili Gizil (LATENT) ve Toplu (AGGREGATE) Modeller

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının niteliği ve faktörlerini 2002'de yapmış oldukları meta analizde gizil veya toplu modellerle tartışan Le Pine ve arkadaşları, ÖVD konusunda önerilen pek çok faktörün kendi aralarında da ilişkili olduğunu ayrıca iş tatmini, örgütsel bağlılık, hakkaniyet, kişilik özelliği olarak sorumluluk ve yönetici desteği gibi öncellerle de birbirinin eşdeğeri ağırlıkta ilişkiler kurduğunu göstermişlerdir.

Gizil modele göre; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı faktörlerinden her biri ayrı ayrı ÖVD manifestosu niteliğinde olup nedensellik ilişkisi okunun yönü ÖVD'dan faktörlere doğrudur. Bu modelde ÖVD, gizil değişken niteliği nedeni ile faktörlerde ifade edilen davranışların ortaya çıkmasına kısmen vesile olmaktadır. Her ne kadar Organ (1997) bu görüşü benimsemiş olsa da LePine ve arkadaşları, meta analizleri kapsamında inceledikleri çalışmalarda bu modelin açıklıkla benimsenmediği görüşündedirler. Nitekim Motowidlo (2000) şayet ÖVD gizil modele uygun bir kavram olsaydı, bu durumda bir kişilik özelliğine benzeyerek bu kişilik özelliğinin alt boyutlarında tanımlanan davranışların ortaya çıkmasına neden olurdu yorumunu yapmaktadır.

Toplu modele göre ise ÖVD, alt faktörlerinin bir matematiksel fonksiyonu olarak ortaya çıkmakta ve her bir faktör, ÖVD kavramının bir bölümünü temsil etmektedir. Dolayısı ile ÖVD, her bir faktörün sistematik açıklayıcılığı ve birbiri üzerine eklenmesi ölçüsünde elde edilmekte, nedensellik oklarının yönü ise faktörlerden ÖVD kavramına doğru olmaktadır.

ÖVD üzerinde çalışan pek çok araştırmacı, davranışsal boyutların birbirinden farklı fakat ilişkili olduğu görüşünde birleşmekte ve kompozit puanlar elde etmek üzere boyutların puanlarını toplamaktadırlar (Le Pine ve ark., 2002).

D. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCELLERİ

Padsakoff, Mac Kenzie, Paine ve Bachrach (2000), ÖVD ile ilgili teorik ve görgül araştırmalar üzerinde yürüttükleri meta analiz çalışmasında literatürdeki ÖVD öncellerinin dört grup altında kategorize edilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna göre ;

1. Çalışan Karakteristikleri

ÖVD konusundaki ilk çalışmalar bu davranışı ortaya çıkartan iki önceli; çalışan tatmini, örgütsel bağlılık, hakkaniyet algısı ve yönetici desteği algısı gibi genel duygulanım durumunu ifade eden "moral faktörler" ile yumuşak başlılık, sorumluluk, pozitif ve negatif duygulanım gibi doğuştan gelen "kişilik özellikleri" olmak üzere iki farklı alanda tanımlamıştır. Daha sonraları yapılan çalışmalarda kısmen de olsa "rol algısı" ve ÖVD arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş olmakla birlikte genel anlamda demografik değişkenler, ÖVD ile ilişkili bulunmadığı gibi cinsiyet de şaşırtıcı olarak ÖVD ile ilişki göstermemiştir.

ÖVD ile kararlı bir ilişki kuran bir diğer çalışan karakteristiği ise "ödüle duyarsızlık"tır. Bu çalışan özelliği; diğerkamlik, sorumluluk, nezaket, sportmenlik ve vatandaşlık erdemi gibi ÖVD alt faktörleri ile olumsuz ilişki göstermektedir. Yetenek, deneyim, eğitim, bilgi, profesyonel yönelim, bağımsız olma ihtiyacı gibi diğer bazı çalışan özelliklerinin de hiç biri ÖVD ile kararlı ve kuvvetli bir ilişki ortaya koymamıştır.

2.Görev Karakteristikleri

Her ne kadar ÖVD literatüründe yeterince vurgulanmamış olsa da İkame Liderlik (Substitudes for Leadership) literatüründe ÖVD'nin görev karakteristikleri ile ilişkisini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie,1995). Görev karakteristiklerinin üç temel unsurundan görev geri bildirim, görev rutinleşmesi ve içsel olarak tatmin edicilik; diğerkamlik, nezaket, sorumluluk, sportmenlik ve vatandaşlık erdemi ile anlamlı düzeyde ilişkili bulunurken, bu ilişki görev geri bildirim ve görevin içsel tatmin ediciliği için olumlu, görev rutinleşmesi için ise olumsuzdur.

3.Örgüt Karakteristikleri

Örgütün formallik derecesi, örgütsel esneklik ve danışman/ uzman desteğinden yoksun oluşu veya fiziki uzaklık gibi değişkenler ÖVD ile sürekli olarak ilişkili bulunamazken grup içi yakınlık; diğerkamlik, nezaket, sorumluluk, sportmenlik ve vatandaşlık erdemi ile, algılanan örgütsel destek ise çalışan diğerkamlığı ile kararlı biçimde anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur. Diğer taraftan liderin kontrolünde olmayan ödüller; ÖVD'nin diğerkamlik, nezaket ve sorumluluk gibi alt faktörleri ile olumsuz ilişki göstermiştir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer; 1996).

4.Yönetici / Lider Davranışları

Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) yaptıkları meta analizde ÖVD öncelleri açısından incelenen yönetici/lider davranışları; dönüştürücü liderlik (transformational), işgördürücü liderlik (transactional), hedef yönelimi (path-goal) ve yönetici- çalışan ilişki kalitesi (LMX) teorileri kapsamında tanımlanmış davranışlar olmuştur. Bunlardan vizyon yaratma, uygun bir model oluşturma, yüksek performans beklentisi, grup hedeflerinin paylaşımını sağlama gibi dönüştürücü liderlik kavramına giren davranışlar ile iş gördürücü liderliğin şarta bağlı ödüllendirme davranışı, ÖVD'nin beş boyutu ile de olumlu ilişkili bulunmuştur. Ancak ÖVD alt boyutlarının tümü iş gördürücü liderliğin şarta bağlı olmayan cezalandırma davranışıyla olumsuz ilişki göstermiştir.

Yönetici- çalışan ilişki kalitesi; toplam ÖVD ile ($r=.36$; $p\leq .05$) ve ÖVD'nin bir alt faktörü olan diğerkamlik ile ($r=.30$; $p\leq .05$), mertebesinde olumlu ilişkili bulunmuştur.

Diğer taraftan örgütsel etkinlik açısından ÖVD'nin taşıdığı önem nedeni ile çalışanın sergileyeceği ÖVD ile ilişkili olabilecek çeşitli değişkenler, muhtelif araştırmacılarca incelenmiştir. Bunlar arasında iş tatmini (Smith, Organ ve Near,1983), yöneticiye duyulan güven ve sadakat (Deluga ,1995) ve çalışanın yöneticide adillik algılaması (Niehoff ve Moorman, 1993; Organ ve Konovsky,1989) ÖVD ile ilişkisi araştırılan başlıca değişkenlerdir.

E. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ETKİ ve SONUÇLARI

ÖVD konusundaki erken dönem araştırmaları ağırlıklı olarak önceller üzerine odaklanmışken daha sonraları ilgi, ÖVD'nin neden olduğu sonuçlara yönelmiş ve bu bağlamda yöneticinin çalışan hakkındaki değerlendirmeleri ve örgütsel performans bu alanda araştırılan bağımlı değişkenler olmuştur.

1. Çalışan Değerlendirmeleri

Yöneticilerin çalışan performansını değerlendirirken onların ÖVD 'larından olumlu yönde etkilendiklerini ve bu etkinin; mütakabiliyet (karşılıklılık), hakkaniyet normu, yöneticinin değerlendirme tarzı, ÖVD'nin diğer davranışlar arasında daha fark edilebilir ve kolay hatırlanır olması gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığını ileri süren muhtelif araştırmalar yapılmıştır.

Podsakoff ve ark. (2000) meta analizleri kapsamında inceledikleri 11 araştırmada, objektif performans ölçütlerinin performans değerlendirmedeki değişimin sadece % 9.5'ini açıklarken ÖVD'nin çalışan performans değerlendirmelerindeki değişimin % 42.9'unu açıkladığını saptamışlardır. Bu sonuç, yöneticilerin çalışan performansı ile ilgili karar verirken objektif performans ölçütlerinden daha çok ÖVD'nı dikkate aldığını net bir biçimde ortaya koymaktadır.

Çalışanın sergilediği ÖVD'nin etkisi, sadece çalışan performans değerlendirmesi ile sınırlı kalmamakta terfi, eğitim fırsatı ve ödül tahsisi gibi konularda da yönetici kararlarını etkileyen bir unsur olabilmektedir (Allen ve Rush, 1998).

2. Örgütsel Performans ve Başarı

ÖVD 'nın örgütsel performansı etkilemesi ile ilgili görgül çalışmaların sayısı öncel araştırmalarına kıyasla çok daha kısıtlı olmakla birlikte sonuçlar, Organ'ın (1988) ÖVD'nin örgüt performansı ile ilişkili olduğu temel önermesini doğrular niteliktedir (aktaran Podsakoff ve ark.,2000). Nitekim bu yazarların meta analiz sonuçları ÖVD'nin; örgütün niceliksel performans sonuçlarının %19'unu, niteliksel performans sonuçlarının %18'ini, finansal verim göstergelerinin %25'ini, müşteri hizmeti göstergelerinin ise % 38'ini açıklamakta olduğunu göstermektedir.

F. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE SOSYAL TAKAS

İnsan davranışlarının ekonomik modellemesi üzerine inşa edilen “Sosyal Takas” kuramı, bireyler arasındaki karşılıklı etkileşim süreçlerinin, bireylerin kendi kazanımlarını arttırma, kayıplarını ise azaltma isteği tarafından yönlendirildiğini ileri sürmektedir (Thibaut ve Kelly,1959). Bu kurama göre taraflar arasındaki ödüllendirici ilişkiler, sağlam bir güven ilişkisine vesile olduğu gibi taraflar arasındaki çekimi de artırmaktadır (Blau,1964).

Sosyal takası ekonomik takastan ayırt eden ilk araştırmacı olan Blau'ya göre sosyal takas da ekonomik takasta olduğu gibi taraflardan birinin, yaptığı katkıya karşılık diğer tarafın, gelecekte yerine getirmesi gereken bazı yükümlülükleri hakkındaki beklentileri ile ilgilidir fakat ekonomik takastan farklı olarak sosyal takasta spesifik olarak belirlenmiş bir takas unsuru yoktur. Sosyal takas, tarafların uzun vadede yükümlülüklerini adil bir şekilde yerine getireceklerine dair birbirlerine duydukları güven, ekonomik takas ise taraflar arası anlaşmalar zemininde gerçekleşmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Yönetici- çalışan ilişkisinde tarafların birbirleri ile kurduğu ilişkinin niteliği, bu ilişkide takasa konu olan maddi veya maddi olmayan ödül ve cezalarla biçimlenir. Örneğin yöneticisinden ilgi ve destek bulan çalışanın bunun karşılığını vermek istemesi, göstereceği iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışına yansır (Organ,1988).

Diğer taraftan ÖVD, gönüllülük esasına dayanan ve iş tanımını aşan konularla ilgili olduğundan, yöneticinin verdiği ödül veya cezalarda algılanan hakkaniyete karşılık, sosyal takas bağlamında; görev kapsamına giren davranışlarda değil de görev kapsamı dışında kalan, diğer bir ifade ile ÖVD olarak nitelenebilecek davranışlarda değişiklik yapmak, çalışan nezdinde de politik açıdan daha güvenli bir strateji olarak algılanabilmektedir (Organ,1988).

III. İŞ TATMİNİ

İş ve işte yaşanan deneyimlerden kaynaklanan hoş ya da olumlu duygu durumu olarak tanımlanan iş tatmini, Hoppock'un 1935 de bu konuda yazmış olduğu kitaptan bu yana örgüt psikolojisi alanında incelenen en popüler değişkenlerden biridir (Hackett ve Lapierre, 2004).

Günümüzde de muhtelif değişkenlerle olan ilişkisi incelenmeye devam eden iş tatmini konusundaki çalışmalar birincisi; performans, çalışan devir oranı, ÖVD gibi örgütsel, ikincisi; stres ve tükenmişlik gibi bireysel sonuçların önceli olarak, üçüncüsü; liderlik, lider cinsiyeti, iş nitelikleri gibi örgütsel koşulların bir sonucu olarak ve dördüncüsü de kişilik özelliklerinden etkilenen ve doğuştan gelen bir yatkınlık olarak ele alındığı çalışmalar olmak üzere dört grup altında toplanabilmektedir (Schyns ve Croon,2006).

Çalışanın motivasyonu ile iş tatmini arasındaki ilişki, literatürde 4 farklı motivasyon teorisinden (ihtiyaç, çift faktör, eşitlik ve beklenti) hareketle incelenmiş fakat tek bir motivasyon teorisine bağlı kalarak bu ilişkiyi açıklamaya çalışan her hangi bir araştırma akımı oluşmamıştır (Leboyer,1979).

A. İŞ TATMINİ – ÖVD İLİŞKİSİ

İş tatmini- performans ilişkisi pek çok araştırmaya konu olduğu gibi ÖVD da iş tatmini ile ilişkili bir değişken olarak sıklıkla araştırılmıştır (Bateman ve Organ,1983; Puffer,1987; Organ ve Konovsky,1989). Organ ve Konovsky (1989) iş tatmininin ÖVD üzerindeki etkilerini; doğuştan gelen yatkınlık, bilişsel ve duyuşsal boyutlar açısından incelemiş, iş sonuçlarına dönük olarak belli bir kriter bağlamında duyulan iş tatmininde bilişsel boyutun, ÖVD'nı karakteristik ruh hallerine kıyasla daha fazla etkilediği sonucuna varmışlardır. Bu sonuçtan hareketle ÖVD'nı ruh hallerine bağlı olarak gelişen davranışlardan ayırarak, tersine ÖVD'nın kontrollu ve çalışan tarafından kasıtlı olarak ortaya konan bir dizi davranış olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Diğer taraftan Williams ve Anderson (1991), görev kapsamındaki davranışlar ve ÖVD öncelleri olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkilerini araştırdıkları çalışmalarında; bilişsel bağlamdaki iş tatminini, içsel ve dışsal faktörlere bağlı olmak üzere iki boyutta incelemişler ve Organ ile Konovsky'nin 1989 da elde ettikleri sonucu teyit eder biçimde iş tatmininin bilişsel (örn. ücretten duyulan tatmin) boyutunun, hem bireye yönelik (BÖVD) hem de organizasyona yönelik (OÖVD) örgütsel vatandaşlık davranışını yordadığını göstermişlerdir.

Moorman (1993) iş tatmini ile ÖVD arasındaki ilişkinin, kullanılan iş tatmin ölçeğinin niteliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını görmek üzere yaptığı incelemede; işteki çalışma koşulları, fırsat ve sonuçlarının rasyonel olarak değerlendirilmesinden kaynaklanan “bilişsel kaynaklı” iş tatmininin, işin bir bütün olarak olumlu değerlendirmesinden kaynaklanan “duyuşsal kaynaklı” iş tatmine kıyasla ÖVD'nın ortaya çıkmasında göreceli olarak daha önemli olduğunu saptamıştır.

B. İŞ TATMINİ VE YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİ

Gerstner ve Day (1997) 164 araştırma üzerinde yürüttükleri meta analizlerinde; liderlik teorileri kapsamındaki yaklaşımlardan biri olan yönetici-

çalışan ilişki kalitesi ile bağlantılı bulunan değişkenleri araştırmış ve en güçlü bağı; yöneticiden tatmin ($r = .71$), bunun hemen arkasından da genel iş tatmininin ($r = .50$) oluşturduğunu saptamışlardır.

C. İŞ TATMİNİ ÖLÇÜMÜ

Örgüt psikolojisinin ilgi odağındaki temel değişkenlerden olan iş tatmini; literatürde ya genel olarak ya da yöneticiden, iş arkadaşlarından, iş şartlarından, görevden duyulan tatmin gibi farklı yönlerden ölçülebilen bir çalışan tutumdur (Schyns ve ark.,2006). Buna göre literatürde iş tatminini boyutlarına ayrıştırarak ölçen Minnesota İş Tatmin Ölçeği veya Job Diagnostic Survey (Hackman ve Oldham,1975) gibi çok maddeli ölçeklerin yanı sıra genel iş tatminini tek madde ile ölçen ölçekler de kullanılmış ve tartışılmıştır.

Wanous, Reichers ve Huddy (1997) 7682 deneği kapsayan 17 araştırma üzerinde yürüttükleri meta analizde; genel iş tatminini ölçen çok maddeli ölçeklerle, tek maddeli ölçekler arasındaki ilişki ortalamasını $r=.67$ olarak bulmuş ve tek maddeli ölçeklerin, genel iş tatminini çoklu madde ile ölçen ölçeklere kıyasla daha güçlü olduğunu saptamışlardır. Buna paralel olarak az sayıda sorunun kullanılmasını gerektiren ya da alt faktörlerin incelenmesine ihtiyaç duyulmayan durumlarda, iş tatmini ölçümünde tek maddeli ölçeklerin tercih edilebileceğini ileri sürmüşlerdir.

IV. YÖNETİCİ- ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİ

A. LİDERLİK TEORİLERİ ARASINDA FARKLI BİR BAKIŞ

Liderin tüm takipçilerine karşı eşit olarak tek bir liderlik tarzının öngördüğü davranışları sergilediği varsayımı, tüm liderlik teorilerinin ortak yanını oluşturmaktadır. Bunun bir istisnası Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından "Hiyerarşik İkili İlişki Bağı" (Vertical Dyad Linkage) adı ile tanımlanmış olan liderlik modelidir. Bu model; birbirine hiyerarşik anlamda bağlı yönetici ve çalışan ikilisi arasında zaman içinde görev/rol üstlenme eylemleri aracılığı ile bir dizi takas ilişkisi yaşandığını ve yöneticinin bu takas sürecinde çalışanına tanıdığı, görevini/rolünü müzakere etme fırsatı yada müsamananın (NL-

Negotiation Latitude) ikilinin daha sonraki davranışlarını belirlediğini ileri sürmektedir. Hiyerarşik ikili arasındaki ilişki bağı kavramını temel alarak liderin, her bir çalışanı için ayrı ve kişiye özel bir yaklaşımı olabileceğini öngören bu liderlik modeli, daha sonraları Yönetici- Lider İlişki Kalitesi (LMX- Leader Member Exchange) olarak adlandırılarak liderlik teorileri arasındaki yerini almıştır (Bauer ve Green,1996).

Dansereau ve ark. (1975) hemen her liderin bölümündeki bazı çalışanları kendisine yakın, bazılarını uzak, bazılarını ise ara grupta gördüğünü ve bunun çalışanların; (a) yeterlilikleri (b) ne kadar güvenilir oldukları (özellikle yönetici kendilerini izlemediğinde) (c) bölüm içinde daha fazla sorumluluk almaya ne derece istekli oldukları gibi nedenlerden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Bunların dışında yöneticilerin çalışanları kendilerine yakın ve uzak olarak algılamalarında; cinsiyet, sosyal statü vb. bazı demografik değişkenlerin de etkili olduğu saptanmıştır (Duchon, Green ve Taber,1986).

Diğer taraftan seçilmiş (yakın) gruptaki çalışanlar, bölümün başarısında en kritik görevlerin tamamlanması ile ilgili sorumluluk olarak normal görevlerinin ötesinde katkıda bulunurken, yöneticilerinden de bunun karşılığında daha büyük ilgi, destek ve duyarlılık görmektedirler. Yöneticinin kendisine uzak olarak algıladığı çalışanlar ise yönetici ile daha resmi düzeyde ilişkiler yaşamakta ve bölüm içinde daha rutin ve sıkıcı işleri yapma durumunda kalmaktadırlar (Liden ve Graen,1980).

Örgüt kültürü ve liderlik kavramlarının yakın ilişkisi nedeniyle hiyerarşik ikili ilişki bağı modelini örgüt kültürü bağlamında araştıran Kozlowski ve Doherty(1989), yöneticisi ile daha kaliteli ilişkileri bulunan yakın gruptaki çalışanların uzak gruptaki çalışanlara kıyasla örgüt iklimini daha olumlu ve yöneticilerinin algılamasına daha benzer biçimde algıladıklarını saptamışlardır.

B. YÖNETİCİ- ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİ KURAMININ GELİŞİMİ

İlk önerildiği tarihten bu yana geçen 35 yıl içinde pek çok teorik ve görgül çalışmaya konu olan yönetici- çalışan ilişki kalitesi (YÇİK) kuramı, günümüze

değın dört gelişim evresi geçirmiştir (Graen ve Uhl-Bien,1995). İlk dönemde çalışmaların odak noktasını farklılaşmış ilişkiler (yakın ve uzak çalışan grupları), sonraları ilişkinin kalitesi ve bunun sonuçları oluştururken daha sonraları ikili ilişkilerde partner olabilmek için neler yapılması gerektiği ve en son olarak da yönetici- çalışan ilişki kalitesini sistem perspektifi ile değerlendirme diğer bir ifade ile ikili ilişkilerden gruplar ve ağ yapı düzeyindeki ilişkilere yönelme şeklinde bir geçiş yaşanmıştır.

C. DİĞER LİDERLİK TARZLARI İLE YÇİK İLİŞKİSİ

Yukl (1989) ödül takasına dayandığı için YÇİK'ni, iş gördürücü liderlik bağlamında yorumlarken Graen ve ark. (1995) YÇİK'ni hem iş gördürücü hem de dönüştürücü liderlik süreçleri ile açıklamıştır. Buna göre YÇİK güven oluşumu, sadakat gösterme ve saygı duyma gibi bazı aşamalardan geçerek olgunlaşmaktadır. Yönetici- çalışan ilişki kalitesi ilk aşamada iş gördürücü, son aşamaya ulaşıldığında ise dönüştürücü nitelik kazanmaktadır (Bass ,1999).

Graen ve ark.(1995) YÇİK'nin, yönetici ile çalışan arasında birbiri ardına gelişen “yabancı”, “tanıdık” ve “partner” olma süreçlerinden geçerek gelişebildiğini ileri sürmüşlerdir. Öte yandan kendini yönetici ile özdeşleştiren yakın gruptaki çalışanlar, yöneticilerinin değerlerini ve inançlarını içselleştirerek ve bunlara uygun davranarak hem kendi öz –değer algılarını yükseltmekte (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005) hem de yöneticileri ile yaşadıkları ilişki kalitesi, örgüt iklimi algılamalarında bir filtre rolü oynamaktadır (Kozlowski ve Doherty, 1989).

Deluga (1992) dönüştürücü liderliğin bireye yönelik ilgi (individualized consideration) ve karizma boyutlarının, YÇİK'yi yordadığını ve dönüştürücü liderlerin, çalışanları ile aralarında sosyal takas süreçlerinin yaşanması için bu liderlik boyutlarının adeta bir “katalizör” rolü oynadığını tartışmıştır (Wang, et.al, 2005).

D. YÇİK'nin BOYUTLARI

Schriesheim, Castro ve Cogliser (1999) YÇİK'ne ilişkin kavramların ilk kez ortaya çıktığı 1972 yılından itibaren bu alanda yayınlanmış 82 çalışmayı inceledikleri meta analizlerinde; muhtelif araştırmacıların sağlam gerekçelere dayanmadan YÇİK tanımı ve alt boyutları konusunda yıllar itibari ile nasıl farklı düşüncelere sahip olduklarına vurgu yaparak, YÇİK literatüründe 1998 yılına kadar var olan tüm boyutların kronolojik dökümünü çıkarmışlardır. Buna göre araştırmacılar arasında tam bir uzlaşmaya varılmamış olsa da incelenen alt boyutlar özetle şunlardır;

- Kişiler arası ilişki kurma becerisi ve güven (Graen, 1976)
- İlgil ve duyarlılık (Cashman, Dansereau ve Haga,1976)
- Önceki boyutlara ilaveten, destek, ödül ve yöneticiden duyulan tatmin (Graen ve Ginsburg,1977)
- Güven, duyarlılık, destek ve ilgi (Schiemann, 1977)
- Güveni hariç tutarak duyarlılık, destek ve ilgi (Graen ve Schiemann,1978)
- Karşılıklı duygusal bağ, ilişkiyel takasa katkı algısı ve sadakat (Dienesch ve Liden, 1986)
- 1980-90 yılları arasında ise Graen ve arkadaşlarının yaptığı 13 çalışmadaçeşitlenen boyutlar arasına güven, yeterlilik, motivasyon, yardım ve destek, anlayış, müsamaha, otorite, bilgi, karar sürecinde etkili olma, iletişim, itimat, ilgi ve delegasyon gibi kavramlar katılmıştır.

YÇİK'nin, tek ya da çok boyutlu bir kavram olduğunu ölçek geliştirip geçerliğini test ederek araştıran Liden ve Maslyn (1998), daha önceleri Dienesch ve Liden'in (1986) önerdiği "duygusal bağ", "ilişkiyel takasa katkı algısı" ve "sadakat" boyutlarına "mesleki saygı" boyutunu da eklemişlerdir.

Liden ve ark. (1998) YÇİK'nin, "rol yaratma" (Graen,1976) ve "sosyal takas" teorilerinin önermeleri doğrultusunda tek değil çok boyutlu olması gerektiğini ileri sürerek, bu teorilerin YÇİK'ni neden çok boyutlu kıldığını şu şekilde

açıklamışlardır; rol teorisine göre liderler iş ilişkileri sırasında görev gereklerini ne kadar yerine getirdikleri ve güvene ne kadar layık oldukları hususunda çalışanlarını gözlemler ve sınarlar. Yöneticilerin, bu gözlem ve sınamalarıyla ilgili algıları, daha sonra her bir çalışanla aralarında oluşacak ilişki kalitesinin belirleyicisidir. Diğer taraftan oluşan bu ilişki kalitesi, sosyal takas teorisine göre yöneticinin işle ilgili örneğin; bilgi paylaşma, şevk yaratan iddialı görevler verme, otonomi tanıma gibi takas unsurlarını ne ölçüde kullanarak çalışanına karşılık vereceğini belirler. Öte yandan ünitesindeki çalışmalara nezaret, kaynak tahsisi ve iç/ dış ilişkileri yürütmek gibi de görevleri olan yönetici, bu görevlere odaklanırken çalışanlarıyla sosyal ilişkilerini ihmal ediyor ve bu durum da YÇİK'ni oluşturan farklı boyutlar üzerinde farklı etkiler yaratıyor olabilir.

Liden ve arkadaşlarının (1998) tanımlandıkları ve psikometrik olarak da kanıtladıkları şekli ile YÇİK'ni oluşturan faktörler ise şunlardır;

Duygusal Bağ : Yönetici ile çalışan arasında iş veya mesleki değerlerden çok, kişiler arası çekime bağlı olarak gelişen karşılıklı bağıdır. Bu türden bir bağın örneğin arkadaşlık gibi kişisel olarak ödüllendirici bir yanı da bulunmaktadır.

Sadakat: Hiyerarşik ikilideki taraflardan birinin diğerinin kişisel karakter ve hedeflerini desteklediğini başkalarının yanında açıklıkla ifade etmesi ya da göstermesidir. Sadakat, aynı zamanda kişiye durumdan duruma değişmeyecek şekilde inanç beslenmesini de kapsar.

İlişkisel Takasa Katkı Algısı: Hiyerarşik ikilinin, ortak hedefler doğrultusunda iş yönelimli eylemlere ilişkin açık ya da örtük biçimde sahip olduğu mevcut durum algısıdır. Burada iş yönelimli eylem örnekleri olarak; çalışanın kendi sorumluluğunu nasıl taşıdığı, iş tanımı veya kontratının da ötesine geçecek şekilde görevlerini nasıl yerine getirdiği ve benzer biçimde yöneticinin de bu eylemler için ne ölçüde fırsat ve kaynak sunduğu verilebilir.

Mesleki Saygı: Hiyerarşik ikilideki her bir üyenin, iş veya mesleki açıdan ne ölçüde başarılı olduğu konusunda örgüt içinde veya dışında yarattığı izlenimdir.

Bu izlenim veya algı; söz konusu bireyle yaşanan bazı deneyimler, örgüt içinden veya dışından bazı kişilerin o bireyle ilgili bildirdikleri görüşler veya bireyin kazanmış olduğu ödüller ya da mesleki başarılarından kaynaklanmış olabilir.

Buradaki son faktör olan “mesleki saygı”, Dienesch ve ark.(1986) tarafından ileri sürülen ilk üç faktöre ilave edilen bir faktör olup Liden ve ark .(1998) bu faktörü eklemenin yanı sıra ayrıca “sadakat” faktörünü de yukarıda belirtildiği şekli ile yeniden tanımlamışlardır.

E. YÇİK ÖLÇÜMÜ

YÇİK'nin ölçümü, yöneticinin çalışana gösterdiği müsamahayı (NL-Negotiation Latitude) ölçen iki maddelik ölçeklerden çok faktörlü ölçeklere (Liden ve Maslyn,1998) doğru giderek daha kapsamlı hale gelmiştir. Ancak YÇİK literatüründe çok faktörlü ölçek oluşturulana kadar en çok kullanılan ve güvenilirliği en yüksek bulunan ölçek, Graen ve Uhl-Bien tarafından geliştirilip LMX7 olarak anılan yedi maddelik ölçek olmuştur (Gerstner ve Day, 1997).

Bununla birlikte LMX7'ye bir alternatif olarak Liden ve arkadaşlarının (1998) geliştirdiği çok faktörlü ölçeğinin, kullanıldığı araştırmalar da (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005; Maslyn, Uhl Bien,2001) literatürde yerini almıştır.

F. YÇİK'nin İLİŞKİLİ OLDUĞU DEĞİŞKENLER

Gerstner ve ark. (1997) yapmış oldukları meta analizde; YÇİK'nin başta yöneticiden duyulan tatmin olmak üzere genel iş tatmini, çalışan performans değerlendirmeleri, örgütsel bağlılık, rol netliği ile olumlu, rol çatışması, işten ayrılma, işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişki kurduğunu saptamışlardır.

Diğer taraftan YÇİK'nin, yöneticinin çalışana duyduğu güven ile çalışanın yetkelendirilmesi arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü oynadığını (Carolina ve Benson, 2001), çalışanın rol ötesi davranışlarını (Tierney, Bauer ve Potter, 2002), ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini (Wayne ve Green 1993) gösteren çalışmalar bulunmaktadır.

Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick (2002) Fortune 500 listesindeki bir fabrikada yapmış oldukları araştırmada uygun şarta bağlı olarak yapılan ödüllendirmelerle YÇİK arasında $r=.77$ ($p<.01$) gibi yüksek bir olumlu ilişki, şarta bağlı olmadan yapılan cezalandırmalarla ise $r= -.51$ ($p<.01$) düzeyinde olumsuz bir ilişki bulmuşlardır.

Wang, Law, Hacket, Wang ve Chen(2005), Kuzey Çin'de 162 yönetici-çalışan ikili grubu ile yürüttükleri araştırmada; YÇİK'nin dönüştürücü liderlik davranışları ile çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tam bir ara değişken rolü oynadığını göstermişlerdir. Buna göre dönüştürücü liderlik davranışları ile çalışan performansı ve ÖVD'ı arasındaki ilişki, araya YÇİK'nin girmesi ile zayıflamakta diğer bir ifade ile çalışanın performans ve ÖVD' daki değişimini YÇİK daha iyi açıklar hale gelmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, ağırlıklı olarak yönetici- çalışan ikilisi arasındaki sosyal takasın niteliğine odaklanarak davranışlara daha marjinal bir önem veren YÇİK'i literatüründe, dönüştürücü liderlik davranışlarının hem görev performansı hem de ÖVD ile ilişkisinde YÇİK'nin rolünü ortaya koymasından önem taşımaktadır.

Piccolo ve Colquitt (2006) dönüştürücü liderlik ve çalışanların görev performansları arasındaki ilişkide iş karakteristiklerinin rolünü inceledikleri çalışmaları; YÇİK algısı yüksek olan çalışanların dönüştürücü lider davranışlarından daha çok etkilendiklerini bularak bu durumu, YÇİK'sini yüksek olarak algılayan çalışanların, güven ve bağlılıklarını kazanan dönüştürücü liderlerin etkisine daha açık hale gelmiş olmalarıyla açıklamışlardır.

Diğer taraftan (Pellegrini, 2006)Türk kültüründe YÇİK, ataerkillik ve delegasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdığı görgül çalışmasında emik bir değişken olarak ataerkilliğin, YÇİK ile iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken olarak rol oynadığını saptamıştır.

YÇİK ile ÖVD'nı arasındaki ilişkinin bir meta analiz çerçevesinde araştırıldığı en yeni çalışma Ilies, Nahrgang ve Morgeson (2007) tarafından yapılmış ve 50 farklı örneklem grubunun kapsandığı bu analizde iki değişken

arasında orta güçte ($r=.37$) bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Ancak ÖVD, bireye ve örgüte yönelik olmak üzere iki farklı hedefe göre ayrı ayrı analiz edildiğinde YÇİK ile BÖVD ilişkisi $r=.38$, OÖVD ilişkisi ise $r=.31$ düzeyinde bulunmuştur.

G. BİLGİ PAYLAŞIMI

YÇİK literatürüne ilk kez Kozlovsky ve Doherty (1989) tarafından kazandırılan “bilgi paylaşımı” kavramı, yönetici ile çalışanın birlikte çalışmaktan doğan iş ilişkilerinde iletişim yolu ile bir takas unsuru olan bilgiyi, nitelik ve içerik olarak aralarında hangi sıklık ve amaçla paylaştıkları ile ilgili olup yakın ve uzak gruptaki çalışanları birbirinden ayırabilmenin bir aracı olarak düşünülmüştür.

Nitekim daha sonraları Kacmar, Zivnuska, ve Gully ve Rutgers (2003) özel sektör çalışanları ile yürüttükleri bir araştırmada YÇİK ile performans değerlendirmeleri arasındaki ilişkiyi, yöneticisi ile daha sıklıkla iletişim içinde olduğunu bildiren çalışanlarda daha yüksek bulmuşlardır. Yüksek YÇİK'i algısına sahip çalışanlar, daha sık iletişim içinde bulunmalarını beyan etmenin yanı sıra daha az iletişim içinde olduğunu beyan eden düşük YÇİK algısına sahip çalışanlardan daha yüksek performans değerlendirmeleri de elde etmişlerdir.

V. ÖRGÜTSEL ADALET

Geniş anlamı ile bir davranışın ne kadar adil sayılabileceği, geçerli ve hakim olan etik sistem öğretileri ile yapılacak kıyaslamalara göre varılabilecek bir sonuçtur (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Öte yandan örgüt çatıları altındaki çalışanlar da hem elde ettikleri ödül nitelikli kazanımların hem de kendilerine yapılan muamelenin adil ve hakkaniyetli olmasını beklerler.

Örgütsel adalet teorisi; çalışanların, kendilerinin ve diğer çalışanların örgütte maruz kaldıkları durum ve muameleler karşısında düşündüklerini ve hissettiklerini sınıflandırarak çalışanlarda oluşan hakkaniyet algısını inceler (Greenberg,1987). Bu sınıflandırmaların ilki alınan kararların sonuçları ile ilgili “dağıtımsal adalet” , ikincisi örgütteki karar alma süreçleri ve uygulamasını da

kapsayan “işlemsel adalet” (procedural justice) ve sonuncusu da tarafların birbirleri ile ilişki kurma tarzına odaklanan “etkileşimsel adalet” (interactional justice) olmak üzere üç temel boyut içermektedir. Ancak daha sonraları “insan ilişkilerinde adalet” (interpersonal justice) ve “bilgi paylaşımında adalet” (informational justice) gibi boyutlar da önerilmiş ve tartışılmıştır (Saunders ve Thorndike, 2004).

A. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

1. Dağıtımsal Adalet

İşlemsel adalet kavramının henüz ortaya atılmadığı 1975 öncesindeki dönemde dağıtımsal adalet kavramı üzerinde yoğunlaşan bu dönemdeki araştırmalar, Adams’ın (1965) hakkaniyet algısını değerlendirme amacıyla önerdiği eşitlik kuramını temel almışlardır. Adams, dağıtımsal adaletin hakkaniyetle işleyip işlemediğini göstermenin bir yolu olarak; çalışanın örgüte sundukları (eğitim, zeka, deneyim vb.) ile örgütten elde ettikleri arasındaki orana bakılması ve bunun da diğer çalışanların oranları ile kıyaslanmasını önermiştir. Bununla birlikte Adams’ın dağıtımsal adalet bağlamındaki hakkaniyet ilkesine ek olarak eşitlik ve muhtaç olma gibi başka dağıtımsal adalet ilkeleri de tanımlamış ve dağıtımsal adalet değerlendirmelerinde kullanılmıştır (Colquitt ve ark.2001).

2. İşlemsel Adalet

Anlaşmazlığa düşen tarafların hukuki süreçlere gösterdikleri tepkileri inceleyen Thibaut ve Walker (1975), “işlemsel adalet” terimini literatüre ilk kazandıran araştırmacılar olup anlaşmazlıkların bir üçüncü tarafın da yer aldığı ortamlardaki çözüm arayışlarında; arabulma ve karar aşamalarından geçen bir süreç yaşandığını ve anlaşmazlığa düşen tarafların arabulma aşamasında kendilerini ifade etme (voice effect) ve katkıda bulunma fırsatı elde etmeleri halinde karar aşamasında kontrolü elde tutmaktan vaz geçebileceklerini ileri sürmüşlerdir. “Adil süreç etkisi” veya “söz hakkı elde etme etkisi” olarak isimlendirilen bu durum muhtelif görgül çalışmalarla da (Folger, 1977; Lind ve Tyler, 1988) doğrulanmıştır.

Thibaut ve arkadaşlarının (1975) çalışmaları, esas itibari ile hukuki alanı hedef almakla birlikte Levanthal (1980), işlemsel adalet kavramını hukuk kapsamından çıkartarak, örgüt ortamlarını da içerecek şekilde genişletilmesini sağlamıştır. Buna göre bir sürecin ya da işlemin adil olabilmesi için Leventhal kriterleri olarak bilinen altı kriterden en az birinin geçerli olması gerekmektedir.

LEVENTHAL KRİTERLERİ

- İşlemlerin farklı zamanlarda ve farklı kişiler için de olsa aynı şekilde uygulanması.
- İşlemlerin uygulanmasında yanlılık olmaması (Örneğin karar vericinin sorunun şu ya da bu şekilde çözülmüş olması ile ilgili hiçbir menfaatinin bulunmaması).
- Gerekli bilgilerin toplanması ve karar aşamasında kullanımı.
- Eksik veya hatalı kararların düzeltilebilmesi için bir mekanizmanın olması
- Geçerli etik kurallara veya ahlak ilkelerine uyulması.
- Karardan etkilenebilecek tüm tarafların dikkate alınması

Sonuç olarak işlemsel adalet, karar alma süreçlerinde algılanan hakkaniyetle ilgilidir. Bununla birlikte biri “yapısal” (örn. resmi süreç karakteristikleri) ve diğeri “etkileşimsel” adalet (örn. süreçler sırasında bireye nasıl muamele edildiği) olmak üzere bazı alt boyutlar içerdiği de ileri sürülmüştür (Schappe, 1998).

3. Etkileşimsel adalet

Süreçlerin işleyişi sırasında çalışanların muhatap oldukları muamelenin önemine ilk kez dikkati çeken Bies ve Moag (1986) bu konudaki adalet algısını “etkileşimsel adalet” olarak isimlendirmişlerdir. Bu kavram da daha sonraları birincisi; süreçlerin uygulanması ve istenen sonuçlara ulaşılması sırasında çalışanlara yetkililer veya üçüncü taraflarca ne ölçüde nezaket, ve kişisel bütünlüklerine saygı içeren bir üslup ile yaklaşıldığını ifade eden “insan ilişkilerinde adalet” (interpersonal justice), ikincisi ise süreçlerin neden belli bir

şekilde işlediği veya sonuçlarının belli bir şekilde dağıtıldığına ilişkin bilginin paylaşımına odaklanan “bilgi paylaşımında adalet” (informational justice) olmak üzere iki alt boyuta daha ayrıştırılmış ve örgütsel adalet kavramının dört boyutlu (dağıtımsal, işlemsel, ilişkisel, bilgi paylaşımsal) olduğu Colquit (2001) tarafından tartışılmıştır.

B. ÖRGÜTSEL ADALETİN DİĞER DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

Sweeney ve Mc Farlin (1993) dağıtımsal ve işlemsel adaletle ücret tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında dağıtımsal adaletin; ücret tatmini ve genel iş tatmini gibi kişisel sonuçları yordamada, işlemsel adaletin ise örgütsel bağlılık ve çalışanın yöneticisini değerlendirmesi gibi örgütsel sonuçları yordamada daha güçlü olduklarını saptamışlardır.

Benzer biçimde sosyal takas kuramını temel alarak yürüttükleri bir saha araştırmasında Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000), etkileşimsel adaletin yöneticiye dönük ÖVD ve yönetici performans değerlendirmeleri gibi “yöneticiyi referans alan”, işlemsel adaletin ise örgüte yönelik ÖVD ve örgütsel bağlılık gibi “örgütü referans alan” sonuçları etkilediğini göstermişlerdir.

Colquitt ve ark. (2000) örgütsel adalet literatüründeki 25 yıllık dönemi kapsayan meta analizlerinde işlemsel adaleti; iş tatmini ile ($r=.51$), örgütsel bağlılıkla ($r=.48$), güven ile ($r=.52$), BÖVD ile ($r=.19$) ve OÖVD ile ($r=.23$) mertebesinde ilişkili bulmuşlardır. Etkileşimsel adaletin alt boyutlarından birincisi “insan ilişkilerinde adalet”; iş tatmini ile ($r=.31$), BÖVD ile ($r=.23$), örgütsel bağlılıkla ($r=.16$), ikincisi “bilgi paylaşımında adalet” ise; güven ile ($r=.43$), iş tatmini ile ($r=.38$), örgütsel bağlılıkla ($r=.26$), BÖVD ile ($r=.21$), OÖVD ile de ($r=.18$) mertebesinde ilişkili bulunmuştur.

Örgütsel adalet konusunda toplam 64,757 denek ve 190 araştırma sonucunu kapsayan bir diğer meta analizde (Yochi ve Paul, 2001); örgütsel adalet algısının algılayıcının demografik özellikleri ile ilişkili olmadığı, buna karşın ÖVD’ni yordadığı, örgütsel bağlılık ve güvenin diğer örgütsel adalet

türleriyle de ilişki kurmakla birlikte en güçlü ilişkiyi işlemsel adalet ile kurduğu saptanmıştır.

Aşçıgil, Nace ve Yener (2005), Türk şirketlerinde yürüttükleri bir araştırmada çalışanların; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet bağlamındaki örgütsel adalet algılarının, iş arkadaşları için yaptıkları ÖVD değerlendirmeleri ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Diğer taraftan çalışanın etkileşimsel adalet algısı, iş tatmini ve yöneticiye yönelik ÖVD'yi etkilerken YÇİK'nin bu ilişkide tam bir ara değişken rolü oynadığı gösterilmiştir (Masterson ve ark.2001).

C. İŞLEMSEL ADALET ALGISI VE GRUP-DEĞERİ MODELİ

İşlemsel adalet algısının yarattığı etkilere alternatif bir açıklama getiren Lind ve Tyler (1988), “grup-değeri” (group value) adını verdikleri modelde işlemsel adalet algısının, bireylere içinde buldukları grup ve bağlı oldukları yetkililerle sürdürdükleri ilişkiler hakkında bilgi verdiğini ileri sürmektedirler. Şöyle ki; grup-değeri modeline göre yetkililer, adil süreçler uyguladıkları ve adil muamelede buldukları takdirde beraberlerindeki bireylere grup üyelikleri hakkında; biri grup içinde saygın bir pozisyonları olduğu, diğeri ise grup üyeliklerinden gurur duyabilecekleri konusunda iki sembolik mesaj iletmektedirler. Diğer taraftan sosyal kimlik kuramına ilişkin çalışmaların (Brewer ve Kramer,1986) ortaya koyduğu gibi kendini grubu ile özleştirebilen bireyler grubu daha olumlu değerlendirmekte, grup amaçlarını daha fazla benimseyerek kendi amacı haline getirmekte ve daha da ileriye giderek grubun bir üyesi olarak kalmaya ve örneğin sıkışık durumlarda mesaiye devam etme veya bazı çalışmalara gönüllü olarak katılma gibi rol ötesi davranışlarda bulunmaya istekli olmaktadır (O'Reilly ve Chatman,1986) .

Sosyal kimlik kuramı, kimliği esas alan açıklamalarla gruplar arası ilişkilere ışık tutarken grup değeri modeli, tek tek bireylere ve onların karar mercii yetkililerle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Tyler, Degoey ve Smith (1996) grup değeri modelindeki dinamikleri test etmek üzere yapmış oldukları çalışmada,

bireyin grup üyesi olmaktan duyduğu gurur ve grup içinde gördüğü saygının, karar mercisindeki yetkiliyle sürdürdüğü ilişki ile kendi öz-saygısı ve rol ötesi davranışları arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynadığını göstermişlerdir. Diğer bir ifade ile birey, grup üyesi olmaktan gurur duyduğu ve grupta saygı gördüğünü hissettiği ölçüde, karar mercii ile sürdürdüğü ilişkilerin işlemsel adalet algısının vesile olacağı rol ötesi davranışlar ve öz- saygısı üzerindeki etkisi azalmakta ya da tamamen ortadan kalkmaktadır. Bu çalışmada karar mercii ile sürdürülen ilişkiler tarafsızlık, güvenilirlik ve statünün tanınması olarak tanımlanmış ve yetkilerle olan ilişki - saygı, tarafsızlık ve güvenilirlik-değerlendirmelerinin grup yönelimli davranışların ortaya çıkmasını nasıl desteklediği gösterilmiştir.

VI. GÜVEN, GÜVENİLİRLİK ve GÜVEN EĞİLİMİ

A. GÜVEN

Güven, her türden sosyal ilişkiye getirilecek teorik açıklamalarda önemli yer tutan bir kavram olduğu gibi başta sosyal psikoloji olmak üzere muhtelif alanlarda kapsamlı şekilde araştırılmış bir kavramdır. Örgüt psikolojisi alanında da; günümüzden çeyrek yüzyıldan daha uzun bir süre önce Argyris (1964) tarafından da örgüt performansına olan etkisi açısından güvenin önemine işaret edildiği görülmektedir. Academy of Management Review'unun 1998'deki bir sayısında tüm makalelerin güven konusuna ayrılması, örgüt psikolojisinde güven kavramına duyulmaya başlayan ve bugün de devam eden yoğun ilginin bir göstergesidir.

Güven, literatürde genellikle bir başka kişi ya da nesneye karşı sahip olunan bir tutum olarak kavramsallaştırılmıştır ve her tutumda olduğu gibi şu üç boyutu içermektedir; karşımızdaki bireye dönük davranışlarımızı etkileyen (davranışsal boyut), o birey hakkında hissettiklerimiz (duyuşsal boyut) ve hissettiklerimizi de etkileyen o birey hakkında bildiklerimiz (bilişsel boyut) (Payne ve Clark, 2003).

1.Güven Tanımı

Griffin (1967) güveni, riskli bir durumda arzulanan bir hedefi gerçekleştirmek için bir şeye ya da birisine sorgulamadan inanç besleme olarak tanımlamıştır. Deutcsch (1973) ise güvenin, bireyin korktuğundan ziyade umduğunu bulma beklentisi üzerine temellendiğini ileri sürmüştür. Literatürde en yaygın kabul gören tanımı ile güven, “taraplardan birinin diğer tarafı yönlendirme veya kontrol etme kabiliyeti olup olmadığına bakmadan kendisi için belli önemi olan bir konuda, kendini isteyerek karşı tarafın eylemlerine açık bırakması” durumudur (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995) . Bu tanımı daha önceki güven tanımlarından ayıran husus, risk konusuna olan yaklaşımıdır. Ancak buradaki anlamı ile güven, kendini karşı tarafın eylemlerine açık bırakarak risk almaktan ziyade “risk almaya istekli olma” ile ilgilidir.

Güvenin sadece karşı tarafa ilişkin inançları değil fakat bu inançları ya da bilgileri karşı tarafla ilgili eylemlerde kullanma isteğini de kapsadığını ileri süren Mc Allister(1995), bu fikirleri birleştirerek kişiler arası güven olgusunu; bireyin karşı tarafın sözleri, eylemleri ve kararlarına ne ölçüde itimat ederek ve isteyerek davrandığının bir ölçüsü olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda Costa'nın (2003) güven için getirdiği tanım “diğer kişilerin algılanan niyet ve güdüleri üzerine temellenen fakat aynı zamanda diğerlerine yöneltilecek davranışların da bir manifestosu olan psikolojik durum” şeklindedir.

2. Güven Boyutları

Mc. Allister (1995), güven için yine “duygu temelli” ve “bilişsel temelli” olmak üzere iki boyut önermiştir. Buna göre duygu temelli güven (affection based trust); bireyin karşısındakinin davranışlarının arkasında yatan güdülerle ilgili olarak yaptığı atıflarla ilişkili olup atıf teorisi araştırmalarının ortaya koyduğu şekilde; bireyin görevi olmasa da kendi serbest seçimi ile bencil davranışlarda bulunmak yerine karşısındakinin meşru ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde özel ilgi göstermesi üzerine gelişebilen bir güven boyutudur.

Bilişsel temelli güven (cognition based trust) ise kime hangi konularda ve ne şartlar altında güvenilebileceğimizle ilgili geçmiş deneyim veya bilgilerimize dayanır ki, bu boyut aynı zamanda güveni, öncellerinden ve sonuçlarından ayırt eden Mayer ve arkadaşlarına (1995) göre güvenin bir önceli olarak değerlendirilen “güvenilirlik” ile de eş anlamlıdır.

3. Güven Oluşumu ve Atıf Teorisi

Atıf teorisi, bireylerin olayların nedenlerini açıklayış ya da diğerlerini algılama ve yargılayış biçimlerini, neden sonuç ilişkilerini nasıl kurduklarına bakarak açıklamaya çalışır. Sosyal algı, benlik algısı ve atıf hataları ise bu teori ile ilgili temel süreçlerdir. Bireyler çoğu kez yetersiz zaman, güdü veya bilgiye sahip olduklarından yaşadıkları ile ilgili sebep-sonuç ilişkilerini kurarken kısa yollar yaratma veya sebep-sonuç ilişkileri ile ilgili olarak daha önceden oluşturdukları zihni şemaları kullanma yoluna giderler. Örneğin bir çalışan yöneticisinin davranışlarına neden olan faktörleri çevresel veya kişisel nedenlere bağlayarak güvenilirliği konusunda belli görüşler oluşturur (Korsgard, Brodt ve Whitener,2002). Bir birey, şayet karşısındaki bireyin davranışları arkasındaki nedenleri o bireyin iç dünyasından kaynaklanan nedenlere bağlıyorsa bu davranışlarla ilgili bilgiyi onun karakterine yönelik çıkarımlarda kullanma olasılığı yüksektir (Ferrin ve Dirks, 2003).

Öte yandan atıf teorisi ile ilgili araştırmalar; bireylerin, karşısındaki diğer bireylerin özellik ve davranışları ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirmelerde sıklıkla ve sistematik biçimde yanlı olabildiklerini de göstermektedir (Gilbert ve Jones, 1986).

Sosyal ya da örgüt yaşamında ilişkide bulunan bireyler de birbirlerinin güvenilirlikleri hakkında kanaat oluştururken, karşı tarafın davranışlarının kaynağını içsel ya da dışsal nedenlere bağlamalarına neden olan belli inançlar geliştirmektedirler (Korsgard ve ark., 2002). Bu nedenle güven oluşumu, Ferrin ve Dirks (2003) gibi bazı araştırmacılar tarafından bir atıfta bulunma süreci olarak da incelenmiştir. Güven konusunu araştıran sosyal bilimcilerin önemli bir

kısmı da, bu kavramı tanımlar ve işe vuruk hale getirirken, bir bireyin diğer bireyin özellikleri ile ilgili kanaatlerinden yola çıkmışlardır(Dirks ve Ferrin, 2002)

Bu araştırmacılar, ödül yapılarının (işbirliği veya rekabete dönük) güven üzerinde önemli etkisi olduğunu ve bu etkide bireylerin neden – sonuç ilişkisi konusunda sahip oldukları zihni şemaların, şüpheciliğin (suspicion) ve benlik algısının ara değişken rolü oynadığını bulmuşlardır.

Öte yandan atıfla ilgili araştırmalar; kişisel çıkarların değil de karşı tarafın meşru ihtiyaçlarının giderilmesi, sosyal ilgi gösterme gibi davranışların tanımlanmış bir rol gereği yerine kişisel tercihler sonucu ortaya konmasının duygu temelli güven oluşumunda kritik önem taşıdığını göstermiştir (Mc. Allister, 1995).

4. Güven ve Benzeri Kavramlardan Farkı

Günlük yaşamda güven sözcüğü ile eş anlamlı çeşitli sözcükler kullanılabildiğinden bu sözcüklerin güven kavramından ayrıldıkları noktalara değinmek araştırmamızın ana değişkenlerinden biri olan güven kavramının çerçevesini netleştirmeye katkı sağlayabilir.

Kişiyeye duyulan “itimat” (confidence), bazı durumlarda güven (trust) ile eş anlamlı kullanılabilen zaman zaman da; güven nedeni ile kişiyeye oluşturan “işbirliği” (co-operation) ya da kişinin tutum ve davranışlarının “öngörülebilir olması” (predictability) durumu ile karıştırılabilen bir kavramdır (Mayer ve ark.,1995).

Şöyle ki; güven, işbirliğine yol açabilen bir tutum olsa da tersi her zaman geçerli değildir diğer bir ifade ile işbirliği her zaman güven yaratmayabilir çünkü işbirliğinin tarafları her zaman riske sokması gerekmez. Zira bireyler, zaman zaman çok farklı nedenlerle birbirlerine duydukları güven düzeyini yansıtmayan işbirliği veya rekabet davranışları içine girebilirler.

İtimat ile güven arasındaki ilişki de çok net biçimde tanımlanmamış olmakla birlikte aralarındaki farkın, algı ve atıftan kaynaklandığı şu örnekle tartışılabilir.

Örneğin her gün sokağa silahını almadan çıkan bir kişi böyle bir şeye ihtiyacı olmadığı algısı içindedir, diğer bir ifade ile sokakta var olan düzene ve asayişe itimat etmektedir. Buna karşın birey, bir diğerinin davranışı nedeni ile hayal kırıklığına uğratılmak pahasına ya da riskine rağmen belli bir davranışı değil de bir başka davranışı sergilemeyi tercih ediyorsa o durumda itimat yerine güvenden söz etmek daha doğru olmaktadır. Örneğin düşmanları olduğu halde özel korumasının kendisini koruyabileceğine güvenen bir kişinin yanına silah almadan sokağa çıkması gibi. Bu nedenle “itimat” belli bir olayın ya da durumun gelecekte gerçekleşip gerçekleşeyeceği beklentisi ile ilgili bir tutumdur (Eberl, 2004).

Diğer taraftan öngörülebilirlik ile güven arasında bir ilişki olsa da taraflardan birinin davranışlarının öngörülebilir olması, diğer tarafın risk alması dolayısı ile güven duyması için yeterli olmayabilmektedir. Bununla birlikte literatürde güvenle öngörülebilirliği eş anlamlı değerlendiren araştırmacılar da bulunmaktadır. Örneğin Gabarro (1978) güveni “iyi niyetle hareket eden bir kişinin davranışlarının normalde ne ölçüde öngörülebilir olacağı beklentisi” olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte karşı tarafın öngörülebilir olması bireyin risk almaya istekli olmasını sağlamaya yetmemekte ancak işbirliği eğilimini etkileyebilmektedir (Mayer ve ark.,1995).

5. Lidere duyulan güven

Liderlikte güven olgusunun taşıdığı öneme binaen liderlik, güven ve 23 farklı kavram arasındaki ilişkiyi ele alan görgül araştırma ile bir meta analiz gerçekleştiren Dirks ve Ferin (2002), güven olgusunun literatürde iki farklı perspektiften incelenmiş olduğu değerlendirmesini yaparak, güven öncelleri ve sonuçları ile ilgili olarak Şekil 1. deki modeli önermişlerdir.

Birinci perspektifte liderle çalışanı arasındaki güven ilişkisi, takas teorisi kapsamında açıklanmakta olduğundan, bu yaklaşımla ele alınan araştırmalar “ilişki temelli” olarak gruplandırılmıştır. Diğer perspektif ise liderin karakteri ve hiyerarşik bir ilişki içinde astın yöneticisinden gelebilecek davranışlardan ne kadar yaralanabileceği ya da incinebileceğine ilişkin hissettikleri üzerine

odaklandığından, bu yaklaşımla ele alınan çalışmalar da “karakter temelli” olarak tanımlanmış ve gruplandırılmıştır.

Geniş kapsamlı bir meta analiz sonucu ortaya çıkan bu modelde araştırma konumuz kapsamına giren yönetici- çalışan ilişki kalitesi ve iş tatmini de güvenle ilişkili kavramlar olarak yer almaktadır. Ancak kimi yazarlar (e.g Dirks ve Ferrin, 2002) yönetici- çalışan ilişki kalitesi ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkinin karmaşıklığına işaret ederek, örneğin Cunnigham ve Mac Gregor (2000) gibi bazı araştırmacıların bunları ayrı kavramlar olarak ele aldıklarını, bazılarının ise (e.g Schriesheim ve ark., 1999) güveni yönetici- çalışan ilişki kalitesinin bir alt faktörü olarak değerlendirdiklerini belirtmektedirler.

Yöneticiye duyulan güven sıklıkla yönetici davranışlarında algılanan adaletle ilişkili olarak da incelenmiş, örneğin Lind ve Tyler (1988) işlemsel adaleti, yönetici- çalışan ilişkisinde güven kaynaklarından biri olarak göstermişlerdir. 86 Yönetici-çalışan ikilisi ile yürüttüğü bir araştırmada Deluga (1994) da tüm diğer güven oluşturuvcu önceller arasında çalışanın yöneticide algıladığı hakkaniyetin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile en güçlü ilişkiyi kurduğunu bulmuştur. Diğer taraftan çalışanın adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi sosyal takas kuramı ile açıklayan Konovsky ve Pugh (1994) güvenin bu ilişkideki rolünü ara değişken olarak saptamışlardır.

Lidere Duyulan Güven

- Doğrudan bağlı olunan lider
- Örgütün liderliği

Liderlik Uygulamaları

- Dönüştürücü liderlik
- Algılanan örgütsel destek
- Etkileşimsel adalet
- İşlemsel adalet
- Katılımcı karar verme
- İş gördürücü liderlik
- Dağıtımsal adalet
- Karşılanmamış beklentiler (-)

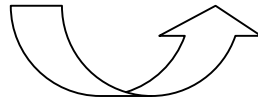
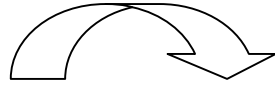
Ast Nitelikleri

- Güven eğilimi

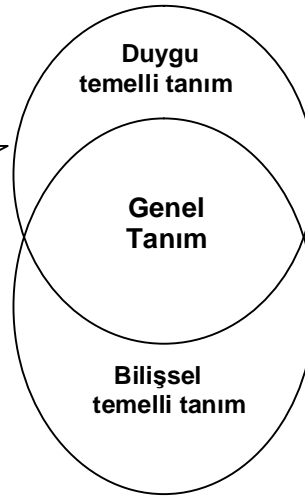
İlişki nitelikleri

- İlişkinin uzunluğu

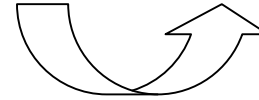
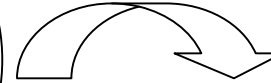
İlişkiyi temel alan çıkarsamalar



Liderin karakterini temel alan çıkarsamalar



İlişkideki özen ve ilginin karşılığı



Liderin karakterine duyulan itimat

Davranış ve performans Sonuçları

- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı(ÖVD)
- İş performansı

İş Tutum ve eğilimleri

- İş tatmini
- Örgütsel bağlılık
- İşten ayrılma niyeti (-)
- Hedefe bağlanma
- Enformasyona inanma

İlişkili olduğu kurultular

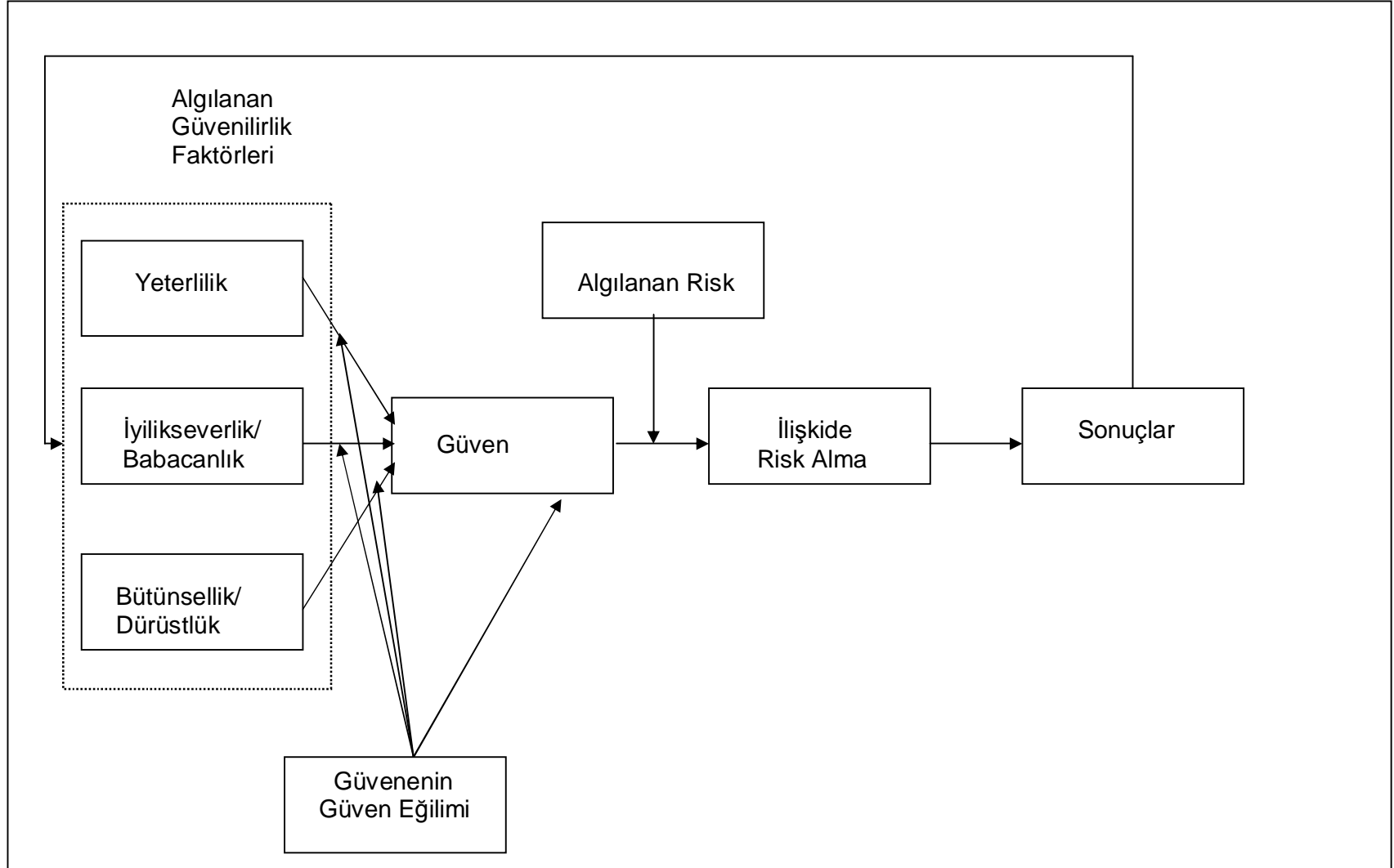
- Liderden duyulan tatmin
- Yönetici- çalışan ilişki kalitesi

Şekil-1.GÜVEN öncelleri ve sonuçları (Dirks&Ferrin,2002)

6. Örgütsel güven için bütünsel bir model

Mayer ve ark. (1995) örgütsel güven için öncelleri ile birlikte bütünsel bir model önerirken, güven tanımının özünde var olan “karşılıklı bağımlılık” ve “risk alma” koşullarının yanı sıra güvenilen (trustee) ve güvenen (trustor) tarafların kişilik özelliği olarak da değerlendirilebilecek “güvenilirlik” (trustworthiness) ve “güven eğilimi”ne (propensity to trust) yer vermiştir. Bunlardan güvenilen kişinin güvenilirliği, modelde güven önceli olarak yer almakta, güven eğilimi ise güvenen tarafın muhatabını ne kadar güvenilir bulduğuna ilişkin algısını güçlendiren ya da zayıflatan bir şartlı değişken rolünü üstlenmektedir (Bkz. Şekil- 2).

Sözü edilen teorik modelin, yönetici- çalışan ilişki kalitesi (YÇİK) ve çalışanın adalet algısı ile olan ilişkisi bağlamında görgül olarak araştırıldığı bu doktora tezinde, çıktı olarak çalışanın ÖVD ve genel iş tatmini üzerindeki etkilere bakılmakta ve modelin önerdiği değişkenlerin modeldeki rolleri irdelenmektedir.



Şekil -2 . Bütünsel Güven Modeli (Mayer, Davis ve Schoorman,1995)

B. GÜVENİLİRLİK

1. Tanımı ve kapsamı

Güvenilen ve güvenen taraflar olarak yönetici ve çalışan arasında güven, zaman içinde yaşanan karşılıklı etkileşimler sonucu tarafların bu etkileşim sırasında birbirleri hakkında edindikleri bilgiler ışığında oluşmakta ve güvenme durumunda olan kişi, önceki etkileşimlerde karşı tarafın güvenilir olduğuna ilişkin izlenimler edinmişse güvенеceği kişinin niyeti konusunda da olumlu bir beklenti içine girmektedir (Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer,1998).

Hiyerarşik ikili ilişkilerde güven oluşumunu sağlamak için ilk adımı atması gereken tarafın yöneticiler olduğunu ileri süren Whitner, Brodt, Korsgaard ve Werner (1995), yönetici güvenilirliğini çalışanın güvenini sağlamak için yeterli değilse de gerekli ve yönetici tarafından iradi olarak ortaya konan eylem ve etkileşimler olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacılara göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları güvenilirliği etkileyen çeşitli faktörleri kapsayan davranışlar şu beş kategoride gruplanabilmektedir.

- Davranış tutarlılığı
- Davranışsal bütünlük
- Kontrol fonksiyonunun delegasyonu ve paylaşımı
- İletişim (örn. doğruluk, açıklamalar ve açıklık gibi)
- Karşı tarafa ilgi gösterme

Bu sınıflandırma daha önceki araştırmacıların bir bireyin bir başka bireye güven duyabilmesi için tanımladıkları davranış gruplandırmalarına benzemektedir. Örneğin Butler (1991) güven için şu on şartı önermiştir; tutarlılık (consistency), basiret (discreetness), adillik (fairness), bütünsellik/dürüstlük (integrity), sadakat (loyalty) ve açıklık (openness), bulunabilirlik (availability),

yetkinlik (competence), sır tutabilirlik (confidentiality), sözünü tutabilirlik (promise fulfillment).

Buna karşın Mayer ve ark. (1995), güveni etkileyen çok sayıda benzer kavramın literatürde pek çok araştırmacı tarafından muhtelif eş anlamlı sözcüklerle tartışıldığını oysaki yeteneklilik (ability), iyilikseverlik/babacanlık (benevolence) ve bütünsellik/dürüstlük (integrity) şartlarının, tartışılan tüm diğer güvenilirlik şartlarını kapsadığını ve görgül araştırmalar açısından da bu tarz bir sınıflandırmanın daha uygun olacağını ileri sürmüşlerdir.

YETENEK, bireyin belli bir alanda etkili olabilmesini sağlayan bir grup beceri, yeterlilik ya da özelliktir. Birey bir alanda yetenekli iken bir başka alanda yetenekli olamayabileceğinden, güven de güvenilirliğin yetenek boyutuna bağlı olarak belli konular için geçerlidir (Zand, 1972). Örneğin teknik açıdan çok yetenekli ancak insanlarla ilişki kurmada aynı şekilde başarılı olmayan bir elemana yöneticisi bir müşteri ile ilk temasları başlatması hususunda güven duymayabilir.

İYİLİKSEVERLİK/BABACANLIK, kendisine güven duyulma durumundaki bireyin, ben merkezli kazanım güdüsüne sahip olmadan karşısındakinde onun ne denli iyiliğini istediğine dair yarattığı inancın yoğunluğudur. İyilikseverlik/ babacanlık, güvenilen kişi ile güvenen kişi arasında belli bağların olduğunun da bir göstergesidir (Mayer ve ark.,1995).

BÜTÜNSELLİK/DÜRÜSTLÜK, güvenen ile güvenilen kişi arasında güvenilenin, güvenen kişi tarafından da kabul gören bir dizi ilkeye bağlı olduğu algısının yaratılmış olması ile ilgilidir. Güvenilen tarafın; geçmişteki davranışları arasındaki tutarlılık, üçüncü şahıslardan güvenilir olduğuna dair alınan duyular, güçlü bir adalet duygusuna sahip olduğuna ilişkin inançlar ve söyledikleri ile yaptıkları arasındaki uyumun derecesi güvenen tarafın bütünsellik/dürüstlük algısını etkileyen faktörlerdir. Ancak bireylerin karşı tarafla ilgili güvenilirlik değerlendirmesinde önemli olan bütünsellik/dürüstlük

değerlendirmesine yol açan nedenlerden çok bütünsellik/dürüstlük algısının düzeyidir (Mayer ve ark.,1995).

Birey yeteneklilik, iyilikseverlik/ babacanlık ve bütünsellik/dürüstlük boyutlarının hepsinde yüksek olması halinde güvenilir olarak algılanır ancak güvenilirlik değerlendirmeleri ya hep ya hiçten ziyade, süreklilik arz eden bir ölçek üzerinde değişim gösterir.

2. Güvenilirlik, güven ilişkisi ve güvenilirliğin ÖVD üzerine etkisi

Yönetici güvenilirliğini “açık iletişim” ve çalışanlarına “ilgi gösterme” boyutlarında inceleyen Koosgard, Brodt ve Whitener (2002), yönetici güvenilirliğinin; olumsuz etkileşimlerin yaşandığı durumlarda çalışanın yöneticinin kişisel sorumluluğuna yönelik atıflarıyla negatif ilişki gösterdiğini ve bu ilişkinin, hakkaniyetsiz olarak algılanan insan kaynakları politikalarının varlığında daha da güçlü olduğunu bulmuşlardır. Bu araştırmacılar ayrıca yönetici güvenilirliğinin yöneticiye duyulan güven ve çalışanın ÖVD ile de olumlu ilişki gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

C. GÜVEN EĞİLİMİ

1. Tanımı ve kapsamı

Güven üzerinde çalışan Farris, Senner ve Butterfield (1973) gibi bazı araştırmacıların güveni bir kişilik özelliği olarak değerlendirdikleri bilinmektedir. Bu yaklaşımda güven, diğer kişilerin güvenilir olduklarına dair genelleştirilmiş bir beklentiye yol açan bir kişilik özelliği olarak görülmektedir. Örneğin Rotter (1967), güveni durumdan duruma değişmeyen ve zaman içinde kararlılık gösteren bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırmıştır.

Mayer ve arkadaşlarının (1995) güven modelinde ise bu kişilik özelliği “güven eğilimi” olarak adlandırmakta ve yine durumdan duruma değişim göstermeyen kararlı bir kişilik özelliği olarak betimlenmektedirler. Buna göre güven eğilimi, güven üzerinde etkili olan diğer değişkenlerin de yer aldığı bir dizi

değişkenle birlikte kullanıldığında güvende görülen değişimin bir kısmını açıklayabilmektedir.

Öte yandan bireyler, doğuştan getirdikleri bir özellik olarak güven eğilimleri açısından farklıdırlar. Ayrıca güven eğilimi farklı kişilik tiplerine, farklı kültürel geçmişlere ve farklı gelişim deneyimlerine sahip olunması ile de ilgili olarak farklılıklar göstermektedir (Hofstede,1980).

Bununla birlikte her ne kadar bireyin diğerlerine duyduğu güveni anlamada bu bireyin güven eğilimini bilmenin önemi varsa da diğerlerine duyduğu güven, güvenilen kişilerin güvenilirlikleri vb. etkenler nedeni ile yine de farklı olabilmektedir (Mayer ve ark.1995).

2. Güvenilirlik ve Güven Eğilimi Arasındaki İlişki

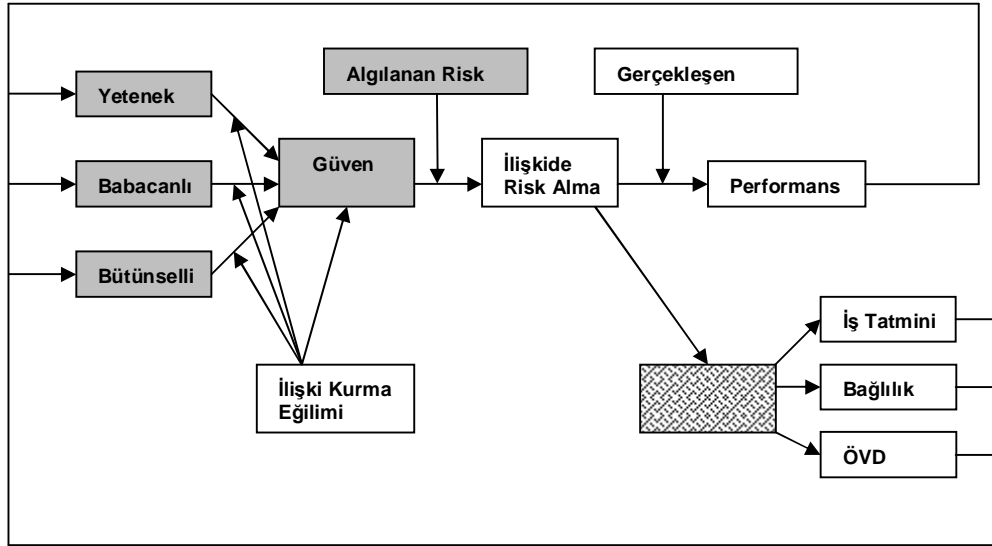
Güven modeline göre; şayet güvenen kişilerin güven eğilimleri arasındaki fark dikkate alınmamışsa güvenilen bireyin güvenilirliği ile ilgili algılama, sonuçta ortaya çıkacak güveni tam olarak açıklayamaktadır. Benzer biçimde güven eğiliminin anlaşılması da tek başına güveni açıklamaya yeterli değildir, çünkü bu defa güvenilen bireyin güvenilirliği hesaba katılmamıştır. O nedenle bir bireyin diğer bir bireye güvenmeye ne kadar istekli olduğunu anlayabilmek için hem güvenen bireyin güven eğilimine hem de güvenilen bireyin ne kadar güvenilir olduğuna, diğer bir ifade ile güvenilirliğine (yeteneklilik, iyilikseverlik/ babacanlık, bütünsellik/dürüstlük) bakılmalıdır (Mayer ve ark.,1995).

Harjinder, Kathleen, Joan, Jeffrey (2005), güven eğilimi ile güvenmeye niyet (intention to trust) arasındaki ilişkide sınır koşulları belirlemek üzere yaptıkları bir çalışmada; karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili bilgiler belirsiz olduğunda bireyin güven eğiliminin güvenme niyetini yordadığını öte yandan güvenilirlik hakkında açık bilgiler var ise yordayamadığını bulmuşlardır.

VII. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Araştırmaya konu olan temel değişkenlerden YÇİK (yönetici-çalışan ilişki kalitesi) ve güven kavramlarının her ikisi de uzun araştırma geçmişine sahip olmakla birlikte farklı araştırmacıların farklı tanımlama veya alt boyutlarla açıklamaya çalıştıkları kavramlar olup çok az sayıda çalışmada, birlikte ele alınarak incelenmişlerdir (Carolina ve Benson,2001; Garmon,1996). Birbirinden ayrı iki araştırma alanı olarak geliştirilen YÇİK ve güven kavramlarını bir arada değerlendirme girişimi olarak da görebileceğimiz bu tez çalışmasına ilham veren Brower, Schoorman ve Tan'ın (2000) "ilişkisel liderlik" modelidir (Bkz.Şekil 3). İlişkisel liderlik modeli ise Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) "bütünsel güven modeli" nden esinlenerek geliştirilmiştir (Bkz.Şekil 2). Ancak her iki model de teorik bir çalışmanın ürünü olup görgül olarak sınanmamışlardır.



Şekil- 3. İlişkisel Liderlik Modeli (Brower, Schoorman ve Tan,2000)

İlişkisel liderlik modelinde, bütünsel güven modelinden gelen yönetici güvenilirliği ve yöneticiye duyulan güvenle ilgili boyutlar araştırmacılar

tarafından Şekil 3'de görüldüğü gibi gri alanlar olarak işaretlenmiş olmakla birlikte bu model, bütünsel güven modelini de içeren hibrid bir model niteliğindedir.

Diğer taraftan YÇİK literatüründe bu kavramı oluşturan boyutlar konusunda bir konsensustan söz etmek mümkün değildir. Örneğin YÇİK kavramının literatürde kullanımı en sık görülen LMX-7 ölçeği, tek faktörlülük varsayımı ile hazırlanmışken Graen ve Uhl Bien (1995) sadakat (loyalty), saygı (respect) ve trust (güven)den oluşan üç faktörlü bir yapı önermiş buna karşın Schriesheim, Castro, Coglisier (1999) karşılıklı destek (mutual support), güven (trust), hoşlanma (liking), müsamaha (latitude), ilgi (attention), ve sadakat (loyalty) den oluşan altı faktör ileri sürmüşlerdir.

YÇİK faktör sayısını bir ölçek geliştirerek dörde indiren Liden ve Maslyn'in (1998) çalışması ise bu alandaki son gelişme olup bu tez çalışmasında da söz konusu araştırmacıların önerdiği duygusal bağ (affect), loyalty (sadakat), ilişkisel takasa katkı algısı (contribution) ve mesleki saygı (professional respect) faktörleri esas alınmıştır.

Araştırmanın amacı; ilişkisel liderlik modelini esas alarak Liden ve ark. (1998) tanımladığı şekli ile YÇİK'nin, yöneticinin güvenilirliği ve yöneticiye duyulan güven üzerinden çalışanın örgütsel adalet algısı ve güven eğilimi gibi değişkenlerin de modele katılımıyla, çalışan iş tatmini ve ÖVD'nı nasıl etkilediğini, yakın (in) ve uzak grup (out) çalışan ayırımı yaparak incelemek ve bahsi geçen değişkenlerin modeldeki rollerini araştırmaktır.

Diğer bir anlatımla YÇİK ile ÖVD ve iş tatmini arasındaki ilişkide; sırasıyla yönetici güvenilirliği ve yöneticiye duyulan güvenin ara değişkenler olarak rollerinin irdelenmesi hedeflenmiştir. Bu genel amaç paralelinde; hem örgütsel adalet algısının YÇİK ile yönetici güvenilirliği arasındaki ilişkiyi hem de çalışanın güven eğiliminin, yönetici güvenilirliği ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği, ayrıca bu etkilerin yön ve derecesinin ne olduğu araştırılmıştır.

Araştırma modeli YÇİK'nin kuramsal tartışmaları bağlamında yöneticilerin kendilerine yakın ve uzak olarak değerlendirdikleri grup üyeleri/çalışanları bağlamında test edilerek, kuramsal olarak yönetim biçim ve sonuçlarına yansıtacağı öngörülen bu algılama farkının, uygulamada ne derece gözlemlenebileceği anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma modelinin Türk çalışma hayatından oluşturulan örneklem grupları üzerinde ilk kez ve yakın/uzak çalışan grupları ayırımı yapılarak sınanması ve Batı kültüründe teorik olarak kurgulanmış bir modelin Türk kültüründe görgül bir araştırmaya konu edilerek, güven gibi bir kavramın iş yaşamımızda, çalışanlarca nasıl anlaşıldığına işaret etmesi, kanımızca bu araştırmayı önemli kılan unsurlardır. Bir diğer husus ise; günümüzün yoğun rekabetçi koşullarında bir örgütün rekabet gücünü korumasında en önemli stratejik unsurlardan biri haline gelen iç ve dış müşterilerin tatmininde, hem çalışanların işlerinden tatmin duyuyor olmalarının hem de ÖVD sergilemelerinin taşıdığı önemin güncelliğidir.

Araştırmanın teorik çerçevesi ele alınan değişkenler itibari ile YÇİK kuramı için yönetici ve çalışanlar arasında zaman içinde ilişkilerin ve kanaatlerin oluşum sürecini açıklayan "rol yaratma" (rol making) (Lind ve Tyler,1988), nedenlerini açıklayan "sosyal takas" (Blau,1964) kuramlarının birlikte kullanılmasıyla oluşturulabilmektedir. Benzer şekilde çalışanın olumlu YÇİK yaşaması halinde bunu ÖVD'na yansıtması yine sosyal takas kuramı ile açıklanabilmektedir. Örgütsel adaletin bu araştırmada ele alınan boyutları olan işlemsel ve etkileşimsel adaletin de yine çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi teorik düzeyde "grup değeri modeli" ile açıklanabilmektedir. Diğer taraftan çalışanların yöneticide algıladıkları işlemsel ve etkileşimsel adalet ile çalışanların yönetici güvenilirliği algısı "atıf teorisi" ile açıklanabilecek olgular olup bahsi geçen tüm bu kuramlara ilgili bölümlerde yer verildiğinden söz konusu kuramlarla ilgili açıklamalara burada tekrar geri dönmektedir.

ARAŞTIRMA MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ

Araştırma Yaklaşımı: Yapılan araştırma, iş yaşamından bir yönetici ile biri yöneticiye en yakın ve hoşnut olduğu, diğeri ise en uzak ve en az hoşnut olduğu iki çalışanı olmak üzere oluşturulan hiyerarşik grupların, araştırma birimi olarak ele alınmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu hiyerarşik gruplarda yöneticinin çalışanlarında algıladığı ÖVD ile çalışanların her birinin bağlı olduğu bu yönetici ile yaşadığı ilişkinin kalitesi, yöneticinin tutum ve davranışlarında algıladığı örgütsel adalet, güvenilirlik ve yöneticiye duyduğu güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiler, çalışanın görev performansı ve güven eğilimi gibi değişkenler de dikkate alınarak incelenmiştir. Araştırmada ayrıca, yakın ve uzak grupları ayırt edici bilgi paylaşımının rolü de analiz edilmiştir. Araştırma modeli Şekil- 4'de yer almaktadır.

Araştırmada çalışan tutum ve davranışları ile yöneticinin tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye odaklanıldığından korelatif araştırma yöntemi kullanılmış, değişkenlerin birbirlerini ne kadar açıkladıklarını görmek için ise regresyon yönteminden yararlanılmıştır. Modeldeki değişkenlerin ara değişken rolleri için ise esası yine regresyon olan Baron ve Kenny'nin (1986) üç aşamalı regresyon metodu ile şartlı değişken rolleri için etkileşimlere bakılan hiyerarşik regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın Değişkenleri:

YÇİK için bu değişkenin çok faktörlü bir yapıya sahip olduğunu ileri süren ve bunları ölçmek üzere bir ölçek geliştiren Liden ve Maslyn'in (1998) önerdiği dört faktörlü yapı, bağımsız değişken olarak ele alınmış diğer değişkenler ise modeldeki rollerine göre aşağıdaki şekilde gruplanmıştır.

Bağımsız Değişken

- Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi (YÇİK)

- Sadakat

- Duygusal Bağ
- Mesleki Saygı
- İlişkisel Takasa Katkı Algısı

Bağımlı Değişkenler

- İş Tatmini
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Kontrol Değişkenleri

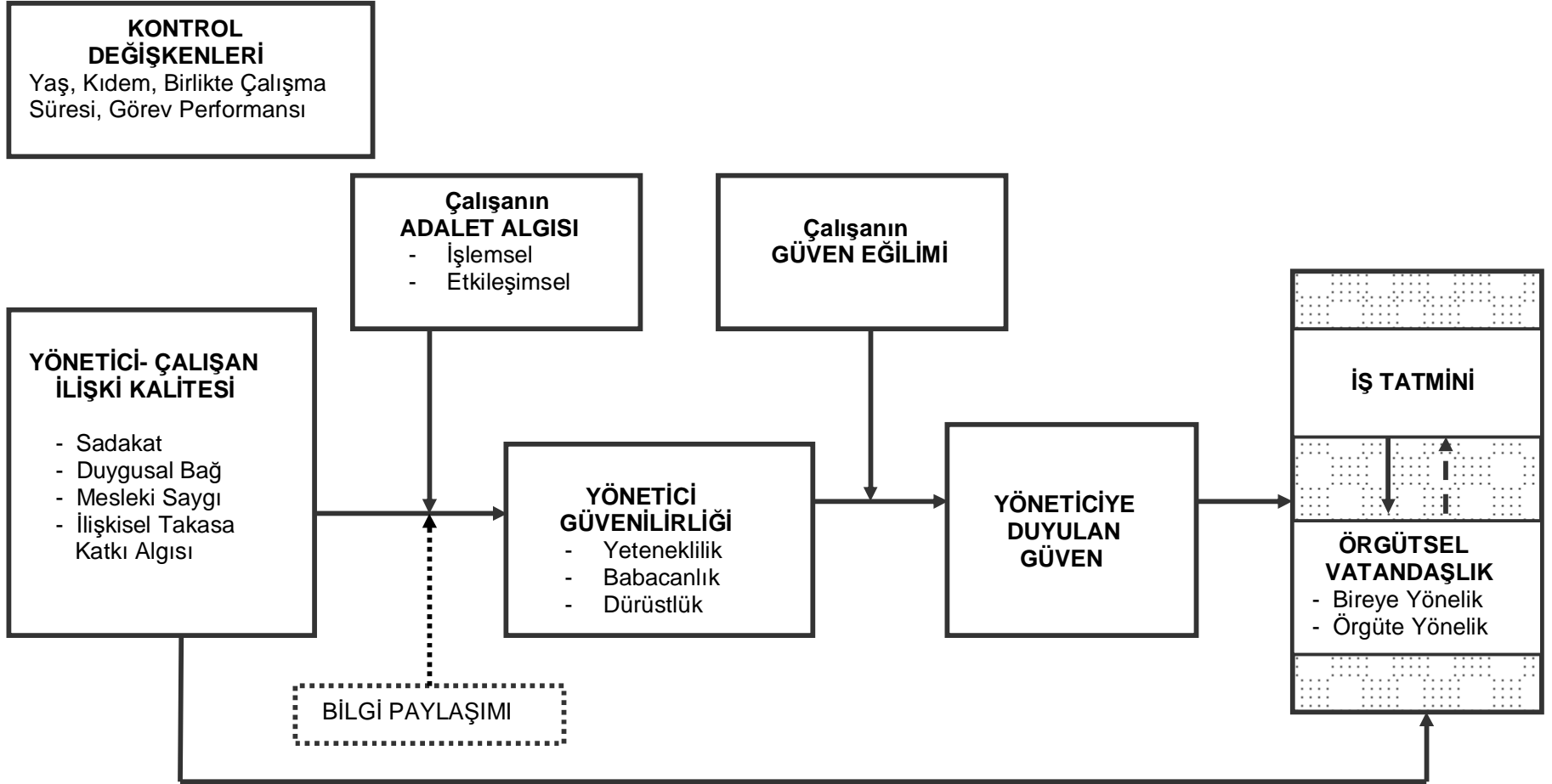
- Yönetici Yaşı
- Çalışanın Yaşı
- Yöneticinin Kıdemi
- Birlikte çalışma süresi
- Çalışanın Görev Performansı

Sartlı Değişkenler

- Çalışanın Adalet Algısı
 - İşlemsel Adalet
 - Etkileşimsel Adalet
- Çalışanın Güven Eğilimi

Ara Değişkenler

- Yönetici Güvenilirliği
 - Yeteneklilik
 - İyilikseverlik/ Babacanlık
 - Dürüstlük / Bütünsellik
- Güven



Şekil- 4 ARAŞTIRMA MODELİ

C. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

1. Farklar ve İlişkiler Üzerine Kurgulanan Hipotezler

YÇİK kuramının çıkış noktasını oluşturan temel varsayım; yöneticinin tüm çalışanları ile eşit mesafede ilişki kurmadığı bazı çalışanlarına daha yakınken bazılarına daha mesafeli durduğu ve iş akdi çerçevesinde sınırlı bağlar oluşturduğudur (Dansereau, Graen ve Haga, 1975). İlişkilerdeki bu farklılıkların ise çalışanın yönetici ile ilgili algı ve işine yönelik tutumlarında örneğin iş tatmin düzeyi ve ÖVD' da fark yarattığı, bu alanda yapılan münferit çalışmalarda olduğu kadar meta analizlerde de ortaya konmuştur. Örneğin YÇİK ile çalışanın genel iş tatmini arasındaki ilişkiyi, $r=.50$ (Gerstner ve Day, 1997). ÖVD ile ilişkiyi $r=.37$ (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007), $r=.32$ (Hackett, Farh, Song ve Lapiarre, 2003) düzeyinde bulan meta analiz sonuçlarından söz etmek mümkündür. Ayrıca yakın gruptaki çalışanların yöneticileri tarafından karşılıklı güven ve desteğe dayalı daha iyi performans değerlendirmeleri elde etmeleri, daha tatmin edici görevler ve terfiler almaları, yönetici- çalışan ikilisi arasındaki etkileşiminin ilişkili olduğu örgütsel sonuçlardan biri olan çalışan iş tatminini oluşumunu destekleyici olgulardır (Deluga1994).

Yöneticinin yakın ve uzak bulduğu çalışanların yönetici ile açık iletişim kurma, anlamlı işlerle görevlendirilme, ihtiyaç duyduğu ya da istediği bilgiye erişme, olumlu performans değerlendirmeleri elde etme gibi konulardaki beklentilerinin karşılanması arasında da farklılıklar vardır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001) ve bu farklılıkların YÇİK'nin etkilediği örneğin çalışanın iş tatmini, ÖVD gibi sonuçlarda da kendini göstermesi ve gruplar arasında fark olması beklenmektedir.

Graen ve Schiemann (1978), 109 yönetici-çalışan grubunda yürüttükleri bir çalışmada yönetici ve çalışanın birlikte yaşadıkları deneyimlerde ortak algı veya benzer görüş sahibi olmalarının, paylaştıkları YÇİK düzeyi ile doğru

orantılı olduğunu göstermişlerdir. Buradan hareketle YÇİK'nin yüksek olduğu yakın gruplarda çalışanın, diğer gruba kıyasla yöneticiye yönelik daha olumlu algılamalara sahip olacağı, bunun da yöneticiyi daha güvenilir bulmasına yol açarak, sonuçta yöneticiye güvenmesine neden olabileceği öngörülmektedir.

Sosyal takas teorisi, çalışanın yöneticisinin kendisine sağladığı ilgi, destek, iyi ilişkiler, diğer kaynaklar vb. takas unsurları nedeni ile kendisine karşılık verme ihtiyacı duyacağını ileri sürmektedir ve bu ihtiyaç kuşkusuz, yakın grupta olduğunu hisseden çalışanlarda, uzak grupta hissedenlere oranla daha fazla takas unsuru elde etmelerinden dolayı daha yüksektir. Bu farkın iş tatmininde de olduğu gibi sosyal takas teorisinin önermeleri doğrultusunda her iki grubun ortaya koyacağı ÖVD'na da yansımaları beklenmektedir.

Diğer taraftan iş tatmini de çalışanın ÖVD üzerinde etkili olmaktadır. Nitekim iş tatmini, meta analizlerde ÖVD ile $r=.24$ mertebesinde en yüksek ilişkiyi kuran değişkenlerden biri olarak bulunmaktadır (Le Pine, Erez ve Johnson, 2002).

Bu nedenlerle araştırmanın ana değişkenleri arasındaki ilişkiler ve yöneticiye yakın ve uzak gruplar arasında öngörülen farklılıklar için şu hipotezler oluşturulmuştur.

H.1 Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi (YÇİK) , Yönetici Güvenilirliği (Trustworthiness), Yöneticiye Duyulan Güven (Trust) ile genel İş Tatmini , ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

H. 2 Çalışanın İş Tatmini ve ÖVD arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.

H. 3 Yöneticinin kendine yakın bulunduğu (in –gruptaki) çalışanların algıladıkları; Yönetici Güvenilirliği, Yöneticiye Duyulan Güven, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı yöneticinin kendisine uzak bulunduğu çalışanların (out-grup) algıladıklarından daha yüksek olacaktır.

2. Ara Değişkenlerin Rollerini Üzerine Kurgulanan Hipotezler

Sosyal takas kuramını YÇİK kavramına uygulayan Dienesch ve Liden(1986), yönetici-çalışan ilişkisi gelişiminin, taraflardan birinin attığı ilk adımla başlayan bir dizi adımdan oluştuğunu ve her adımda tarafların birbirlerini elde ettikleri takas unsurlarına göre değerlendirerek kaliteli ilişkilerin temeli olan güven, saygı, karşılıklı bağımlılık gibi unsurları inşa edip edemeyeceklerini anlamaya çalıştıklarını ileri sürmektedirler. Ancak güven zor elde edilip kolay kaybedilen, statik değil dinamik bir unsur olduğu gibi olumlu ya da olumsuz anlamda belli bir olgunluk seviyesine ulaşmış bir yönetici- çalışan ilişki kalitesi de taraflarca sürekli sınanmaya açık olup, sınamalar sınavan tarafın algı ve atıflarından etkilenmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticinin yaptıkları veya yapmadıkları, çalışanların nezdinde yine çalışanların algılamalarına bağlı olarak yöneticinin mevcut güvenilirliğini ve kendisine duyulan güveni sürekli olarak etkileme potansiyeli taşımaktadır (Williams, 2001). Öte yandan çalışanın kendisini yakın grupta hissetmesi ve yöneticisi ile benzer değer ve psikolojik iklim algılamaları içinde olması, yöneticisini güvenilir bulması ve ona güvenmesini olumlu yönde etkilerken, tersine uzak grupta hissetmesi güvenilirlik algısı ve güvenme davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kozlowski ve Doherty,1989).

YÇİK Kuramının önceli niteliğindeki Dikey İkili İlişki Bağı (Vertical Dyad Linkage) yaklaşımıyla, yönetici-çalışan ikilisinin birlikte yaşadıkları problemler ve olaylar hakkında ne kadar ortak bir algıya ya da mutabakata sahip olduklarını araştıran çalışmalarda da; yakın gruptaki çalışanların uzak gruptaki çalışanlara kıyasla yöneticileri ile daha benzer algılamalar içinde oldukları ve güven duymanın bir sonucu olarak daha fazla bilgi paylaşabildikleri saptanmıştır (Graen ve Schiemann,1978).

Güven, bazı araştırmacılar tarafından YÇİK kavramı içinde düşünülen bir faktörken bu araştırmada kullanılan Liden ve Maslyn'in (1998) dört faktörlü YÇİK yaklaşımında, güven bu faktörlerin dışında tutulmuştur. Ancak YÇİK'nin etkili olduğu iş tatmini ve ÖVD gibi sonuçların ortaya çıkmasında yöneticiye

duyulan güvenin oynayabileceği rolün incelenmesi amaçlandığından, Mayer ve arkadaşlarının (1995) bütünsel güven modelinde önerdikleri gibi güven, önceli niteliğindeki yönetici güvenilirliği ile birlikte ara değişkenler olarak araştırma modeline katılmıştır. Buna göre yönetici-çalışan ikilisi arasında yöneticinin mesleki becerisi, çalışanı ile oluşturduğu duygusal bağ, çalışanına gösterdiği sadakat gibi değişkenlerin çalışanın yöneticisine duyduğu güven üzerindeki etkisi şayet çalışan; yöneticisini mesleki yeterlilik, babacanlık ve dürüstlük gibi nedenlerle güvenilir buluyorsa azalacak veya ortadan kalkacaktır. Benzer biçimde yönetici güvenilirliğinin çalışanın iş tatmini ve ÖVD üzerindeki etkisi de şayet çalışan, yöneticisine güven duyuyorsa diğer bir anlatımla onunla olan ilişkilerinde risk almayı göze alabiliyorsa –örneğin yaptığı bir hatayı söylemekten çekinmiyorsa – yine düşecek veya tamamen ortadan kalkacaktır.

Liderlikte güven faktörü konusunda gerçekleştirdikleri meta analizde Dirks ve Ferrin (2002) de güvenin, literatürde bazen YÇİK kavramı içine dahil edildiği bazen de ayrı tutulduğuna değinerek, bunun YÇİK konusundaki araştırmaların ilerlemesini zorlaştırıcı bir durum olduğunu ifade etmekte ve güveni, yönetici davranışları ile çalışanların bu davranışlara verdikleri tepkiler arasında bir ara değişken olarak görülmesi gerektiği sonucuna varmaktadırlar. Öte yandan bu araştırmacılara göre güven de, çalışanın iş tatmini ile ilişkili bulunan bir değişkendir. Nitekim, ÖVD ile güven arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların hemen tamamı her iki değişken arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptarken, güvenin ÖVD ile kurduğu ilişkinin çalışanın görev performansı ile kurduğu ilişkiden daha açık olduğu dikkat çekmektedir(Mayer ve Gavin, 2005). Zira çalışan, yöneticisine güvenmese de işini kaybetme vb. nedenlerle görev performansını yukarıya çekme gayreti içine girebilmekte fakat bir ödül/ceza bağlantısı olmayan ÖVD' larını, en önemli sosyal takas unsurlarından biri olan güven olmadan ortaya koyma yönünde bir ihtiyaç hissetmemektedir.

Bu bulgular ve görüşler ışığı altında oluşturulan araştırma modelinde yönetici güvenilirliği ve yöneticiye duyulan güven ara değişkenler olarak ele alınarak şu hipotezler geliştirilmiştir;

H.4 Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi ile Yöneticiye Duyulan Güven ilişkisinin derecesi; Yönetici Güvenilirliği modele girdiğinde azalacak veya yok olacaktır.

H.5 Yönetici Güvenilirliği ile çalışanın İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkinin derecesi; modele Yöneticiye Duyulan Güven girdiğinde azalacak veya yok olacaktır.

3. Şartlı Değişkenlerin Rollerinin Üzerine Kurgulanan Hipotezler

Çalışanların iş ortamında adil muamele görüp görmemelerinin iş ve yönetici ile ilgili tutum, davranış ve algılarında değişiklik yarattığı bilinmektedir (Moorman,1991).

Nitekim güven olgusu, literatürde sıklıkla çalışanın adalet algısı ile ilişkilendirilmiştir çünkü çalışan nezdinde algılanan hakkaniyet ya da örgütsel uygulama ve kararların ne kadar adil olduğu ve yönetici ile karşılıklı etkileşimleri konusundaki algısı, yönetici ile sürdürdüğü ilişkinin kalitesi ve yöneticinin karakteri konusunda çalışana ipuçları vermektedir (Dirks ve Ferrin, 2002). Örneğin Lind ve Tyler(1988), yönetici-çalışan ilişkisinde işlemsel adaletin, çalışanın yöneticisine duyduğu güvenin ana kaynaklarından birini oluşturduğunu göstermiş, Folger ve Konovsky (1989) yöneticiye duyulan güvenin, örgütsel adaletin dağıtımsal değil, işlemsel boyutunu yordadığını görgül olarak saptamıştır. Öte taraftan Colquitt (2001), örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan etkileşimsel adaletle çalışanın yöneticisi hakkında yaptığı değerlendirmeler arasında da açık bir ilişki bulmuştur.

Yöneticinin işlemsel ve etkileşimsel adalet kriterlerine uygun davranışı, çalışanda kendi hak ve onuruna saygı duyulduğu ve grubun değerli bir üyesi olarak görüldüğü yönünde inanç oluşturmaya vesile olabilmekte, bu ise yöneticisini daha olumlu bir ruh hali ile değerlendirerek onu daha yetenekli, babacan/iyiliksever ve dürüst olarak algılamasına da yol açabilmektedir. Zira yöneticiyi güvenilir bulma ve güvenme, nesnel gerçeklikten çok çalışanın öznel

algısı ile oluşmaktadır (Brower, Schoorman ve Tan, 2000) ve bireyler, diğerleri hakkında bir kanaat oluştururken duygularından bir bilgi kaynağı gibi yararlanma yoluna gitmektedirler. Bunun ötesinde olumlu ruh hali içinde bulunan bireyler, yaşadıkları olayları ve diğer kişileri daha olumlu yönde değerlendirmektedirler (Williams, 2001).

Bu bulgular ışığında araştırma modelinde örgütsel adaletin şartlı değişken rolüne ilişkin şu hipotez oluşturulmuştur.

H.6 Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi ile çalışanın Adalet algısının birlikte etkileşimi, YÇİK ile Yönetici Güvenilirliği arasındaki ilişkinin yön ve derecesini etkileyecektir. Şöyle ki; Adalet Algısı düşük olduğunda YÇİK ile Yönetici Güvenilirliği arasındaki ilişki azalacak, yüksek olduğunda ise artacaktır.

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşım ve içeriklerle tanımlanan güven kavramı, bir kısım araştırmacı tarafından da bir kişilik özelliği olarak görülmüştür. Güvenin kişilik özelliği olarak kabul edilmesi yaklaşımında; bireyin genelde durumdan duruma fazla değişiklik göstermeyen ve diğer bireylerin güvenilir olmaları ile ilgili genel bir beklentisi söz konusudur. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) bütünsel güven modelinde bireyin sahip olduğu bu genel beklenti düzeyini kişisel bir özellik olarak güven kavramından ayırıp güven eğilimi olarak adlandırmıştır. Mayer ve arkadaşları(1995) aynı zamanda; yöneticinin karakteri ile ilgili olarak çalışanın elinde somut veriler olmadığında çalışanın güven eğiliminin, yöneticisini ne kadar güvenilir bulacağı hususunda bir şartlı değişken rolü oynadığını da ileri sürmüşlerdir.

Çalışanın yaşadığı olaylar ve edindiği izlenimler sonucu yöneticisinde algıladığı güvenilirlik düzeyi, kendi güven eğilimi ile etkileşime girdiğinde; güven eğiliminin bireyden bireye değişiklik gösteren bir kişilik özelliği olması nedeniyle bu etkileşimin yöneticiye duyulan güven üzerinde de farklı etkiler yaratması beklenmektedir.

Buna göre güven eğiliminin şartlı değişken rolü ile ilgili olarak şu hipotez oluşturulmuştur.

H.7 Yönetici Güvenilirliği ile çalışanın Güven Eğiliminin birlikte etkileşimi Yönetici Güvenilirliği ile Yöneticiye Duyulan Güven arasındaki ilişkinin yön ve derecesini etkileyecektir. Söyle ki; çalışanın Güven Eğilimi düşük ise Yönetici Güvenilirliği ile Yöneticiye Duyulan Güven arasındaki ilişki azalacak, yüksek olduğunda ise artacaktır.

ARAşTIRMA SORULARI

Bilgi paylaşımı, Liden ve Maslyn (1998) YİK tanımlamasında bir faktör olarak ele alınmamış olmakla birlikte literatürde Kozlowski ve Doherty (1989) tarafından YİK kuramının temel önermesi olan yakın ve uzak grupları birbirinden ayırt edici bir değişken olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle bilgi paylaşımı, araştırma değişkenleri arasına dahil edilmiş ve modeldeki rolünü incelemek üzere şu araştırma soruları oluşturulmuştur;

S.1 Yönetici- alışan İlişki Kalitesi ile Yöneticiye Duyulan Güven arasındaki ilişkide Bilgi Paylaşımının rolü nedir?

S.2 Yönetici-alışan İlişki Kalitesi ile ÖVD ve iş tatmini arasındaki ilişkide Bilgi Paylaşımının rolü nedir?

VIII - METOD

A - ÖRNEKLEM

Araştırma, bir yönetici ve kendisine doğrudan bağlı iki çalışanından oluşan üç kişilik küçük hiyerarşik gruplar üzerinde yürütülmüştür. Bir pilot çalışma ile başlayan araştırmanın bu aşamasında İstanbul'da faaliyet gösteren %64'ü hizmet % 34'ü üretim sektöründen gelen 36 yönetici- çalışan grubundan veri toplanmıştır.

Araştırma verilerinin alındığı ana örneklem grubundaki deneklerin ise tamamı üretim sektöründen gelmektedir. Toplam 158 yönetici- çalışan ikilisinin kapsandığı ana örneklem grubunda, geriye dönen anket setleri arasında bazı eksiklikler bulunması nedeni ile kullanılabilir nitelikte 150 anket seti elde edilebilmiştir. Buna bağlı olarak araştırma; 150'si yönetici 300'ü çalışan olmak üzere toplam 450 kişiyi kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile her yönetici kendisine doğrudan bağlı, birini yakın diğerini ise kendisine uzak grupta algıladığı iki çalışanını değerlendirmiştir. Her bir anket setindeki yönetici-çalışan ikililerinin verileri, SPSS programında sözü edilen yakın ve uzak grup ayırımına olanak verecek şekilde analize tabi tutularak incelenmiştir.

Pilot çalışmada İstanbul'da hizmet sektöründen 23 banka şubesi ile üretim sektöründen yine İstanbul'da bulunan üç üretim kuruluşu yer almıştır. Ana örneklem grubunun denekleri ise merkezi İstanbul'da olup Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren bir holdinge ait 9 üretim şirketinin orta kademe yönetici ve aylık ücretli çalışanlarıdır. Yönetici ve çalışan dahil olmak üzere % 78'i (351kişi) erkek, % 22'si (99 kişi) kadın olan ana örneklem grubunun demografik özellikleri ile ilgili dağılım Tablo-1'de görülmektedir.

Tablo 1. Araştırma örnekleminin demografik özellikleri

	Ort.	SD.	Min.	Max.
Yönetici Yaşı	41.62	7.82	26	64
Çalışan Yaşı	35.73	7.36	20	66
Yöneticinin Şirkette Kıdemi	13.98	7.18	1	32
Çalışanın Şirkette Kıdemi	10.12	7.53	1	31
Birlikte Çalışma Süresi	5.01	4.63	1	25

B. ÖLÇÜM ARAÇLARI

Araştırmanın kuramsal modelinde yer alan yönetici-çalışan ilişki kalitesi, işlemsel ve etkileşimsel adalet, yönetici güvenilirliği, yöneticiye duyulan güven, çalışanın güven eğilimi, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansı ve bilgi paylaşımı değişkenleri ile ilgili olarak kullanılan ölçüm araçları aşağıda açıklanmakta olup tüm ölçeklerin faktör ve iç tutarlılık analizleri Tablo- 2’de yer almaktadır. Faktör yapıları ile ilgili ayrıntılı bilgiler ise bulgular bölümünde sunulacaktır.

Ölçekler araştırmacı tarafından Türkçeleştirildikten sonra hizmet içi eğitim sektöründe 18-20 yıl arasında kıdeme sahip beş eğitim uzmanının her biri tarafından ayrı ayrı dil ve kavramların doğru anlaşılabilirliği açısından kontrol edilmiş, gerekli düzeltmeler yapılarak dilin güncel kullanımına uygun ifadeler içermesi sağlanmıştır.

Pilot uygulamayı takiben güvenilirlik ve faktör analizi yapılan ölçekler, elde edilen sonuçların tez danışmanı ve jürisi tarafından da uygun bulunması üzerine ana örneklem grubunda da aynen kullanılmıştır.

1. Görev Performansı Ölçeği

Williams ve Anderson (1991), ÖVD ve görev performansı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında; ÖVD ile ilgili her türlü incelemede görev performansının bir kontrol değişkeni olarak kapsama dahil edilmesinin ÖVD varyansı üzerinde yarattığı etkinin izole edilmesi açısından önemine dikkat çekmişlerdir. Nitekim Deluga (1995) da, yöneticiye duyulan güvenle çalışanın ÖVD'ları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında bu uyarı doğrultusunda 6 maddelik bir görev performansı ölçeği kullanmıştır.

Bu nedenle bu tez çalışmasında da benzer şekilde hareket edilerek ÖVD üzerindeki varyansın bir kısmından sorumlu olabileceği beklenen görev performansının etkisini görmek üzere Williams ve ark. (1991) tarafından geliştirilen 21 maddelik, bireye ve örgüte yönelik ÖVD' nı da ölçen genel performans ölçeğinin 7 maddelik görev performansı bölümünden yararlanılmıştır. Böylelikle araştırma modeline görev performansının bir kontrol değişkeni olarak katılmasıyla, ÖVD davranışı üzerinde olması beklenen etkisinin giderilmesine çalışılmıştır.

Ölçeğin maddelerindeki ifadeler "hiçbir zaman"dan "her zaman"a uzanan altı basamaklı bir skala üzerinden değerlendirilmiştir. Pilot çalışmada tek alt faktörlü bulunan bu ölçeğin alfa güvenilirlik katsayısı (.80) olarak saptanmış, ana örneklem grubunda ise yine tek alt faktör elde edilmesine karşın güvenilirlik katsayısı (.92) olarak bulunmuştur.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Literatürde farklı araştırmacıların farklı alt faktörler ileri sürdüğü bu kavram için geliştirilmiş muhtelif ölçekler bulunmakla birlikte bu çalışma kapsamında üç farklı ÖVD ölçeği ile emik alt faktörler elde etmek üzere araştırmacı tarafından yürütülen kalitatif bir çalışma sonucunda saptanan maddelerin birlikte değerlendirilmesiyle oluşturulan hibrid (melez) bir ölçek kullanılmıştır.

Williams ve Anderson'un(1991) ÖVD konusunda daha önce geliştirilmiş ölçeklerden yararlanarak hazırladıkları 14 maddeli ve iki alt faktörlü (bireye ve örgüte yönelik ÖVD) ölçeği, Lee ve Allen'in (2002) yine iki alt faktörlü ölçeği, Podsakoff ve MacKenzie(1989) tarafından geliştirilip Moorman(1991) ve Niehoff ve Moorman(1993) tarafından kullanılan beş alt faktörlü (diğerkamlik, nezaket, sportmenlik, sorumluluk ve kurumdaşlık erdemi) 18 maddelik ölçek ve emik alt faktörlerin araştırmasından elde edilen maddeler bu araştırmada kullanılan hibrid ÖVD ölçeğinin yapı taşlarını oluşturmuştur.

Bahsi geçen üç ölçeğın maddeleri ile emik araştırmadan elde edilen maddeler anlam ve içerik bakımından birlikte değerlendirilerek farklı ve özgün tüm maddeler kapsanacak fakat benzer ve tekrar eden maddeler dışarıda bırakılacak şekilde bir ayrıştırma yapılmış ve elde edilen 29 maddelik hibrid ölçek, faktör ve geçerlilik analizlerine tabi tutulmuştur. Ölçekte faktör analizi öncesi 12 emik madde yer almış ve "hiç katılmıyorum" dan "tamamen katılıyorum" a doğru değişen 6 basamaklı değerlendirme skalası kullanılmıştır.

ÖDV ile ilgili emik alt faktörlerin saptanabilmesi amacı ile hizmet içi eğitim programlarına katılan muhtelif fonksiyon alanlarından toplam 33 aylık ücretli katılımcıya eğitim başlamadan önce sözel olarak ÖVD' nin ne anlama geldiği örneklerle açıklandıktan sonra Ek 1'de yer alan yazılı yönerge verilmiş ve yapılan tanımlama çerçevesinde iş yaşamındaki deneyimlerine dayanarak örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algıladıkları diğer davranışları yazmaları istenmiştir. Toplanan veriler, kalitatif olarak analiz edilmiş ve her özgün ifade, ölçekte yer alan diğer ÖVD' larından farklı olması halinde ölçeğe emik bir madde olarak ilave edilmiştir.

Oluşturulan hibrid ölçekle, pilot uygulamada beklendiği gibi "bireye" ve "örgüte yönelik ÖVD" olmak üzere iki alt faktör elde edilmiş ve alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla (.97) ve (.93) olmuştur. Ana örneklem grubundan elde edilen verilerin faktör analizi sonrasında ise 3'ü emik olmak üzere ölçekteki toplam madde sayısı 14'e inmiş ve yine beklendiği gibi biri "bireye yönelik ÖVD" diğeri "örgüte yönelik ÖVD" olmak üzere iki alt faktör bulunmuştur. Ölçeğın

toplam açıklayıcılığı % 63.99, alt faktörlerin güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla (.93) ve (.89) olmuştur. Faktör analizi sonrası ölçekte kalan emik maddeler “sorunlar karşısında arkadaşlarını suçlamadan çözüme odaklanma”, “şirket kaynaklarının tasarruflu kullanımı için sorumlu davranma” ve “şirketi ilgilendiren bir haber veya bilgi alındığında bunları ilgililerle paylaşma” dır.

3. Bilgi Paylaşımı Ölçeği

Kozlowsky ve Doherty'nin (1989) yöneticiye yakın ve uzak grupları birbirinden ayırt edeceği düşüncesi ile geliştirmiş oldukları 8 maddelik bilgi paylaşım ölçeği “hiçbir zaman” dan “her zaman” a değişen altı kademeli değerlendirme skalası ile kullanılmıştır. Kozlowsky ve arkadaşının (1989) geliştirmiş oldukları bilgi paylaşım ölçeği ile YÇİK arasında $r=.73$ gibi yüksek bir ilişki bulunmuş olmaları, YÇİK ölçeği ile bilgi paylaşımı ölçeğinin aynı kavramı ölçtüğünü düşündürmektedir.

Pilot çalışmada biri “açık iletişim” diğeri “sır paylaşımı olmak” üzere iki alt faktör elde edilmiş, güvenilirlik katsayısı alfa ise sırasıyla (.70) ve (.76) olarak bulunmuştur. Ölçeğin, ana örneklem grubunda uygulanmasında güvenilirlik katsayısı (.76) olan tek bir faktör elde edilmiştir.

4. Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi Ölçeği

YÇİK literatürünün 30 yıllık geçmişinde Dansereau ve arkadaşlarının (1975) kullandıkları 2 maddelik ölçekten bu yana Gerstner ve Day'in (1997) meta analizlerinde de vurguladıkları gibi farklı madde sayı ve içeriğine sahip pek çok ölçeğin gündeme gelmiş olmasına karşın pek azının psikometrik açıdan değerlendirmesi yapılmıştır. O nedenle bu araştırmada bunun bir istisnası olan Liden ve Maslyn'in (1998) YÇİK'ni dört alt faktörle ölçen 11 maddelik ölçeği, LMX-MDM kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, YÇİK'ni “sadakat”, “duygusal bağ”, “mesleki saygı” ve “ilişkisel takasa katkı” alt faktörleriyle ölçmektedir. Ölçeğin amacı, yönetici- çalışan ilişkisine katkıda bulunan farklı yönleri yakalayabilmek

ve YÇİK”nin sonuç değişkenleri üzerindeki etkilerini daha rafine bir şekilde inceleme olanağı yaratmaktadır.

Literatürde en sık kullanılan YÇİK ölçeği Scandura ve Graen’in tek faktörlü (1984) LMX-7 ölçeği olmakla birlikte (Gerstner ve ark.,1997) Liden ve arkadaşının LMX-MDM ölçeğini kullanan araştırmacılar da bulunmaktadır. Bunlardan Wang, Law, Hacket, Wang, Chen (2005) duygusal bağ, sadakat, mesleki saygı ve ilişkisel takasa katkı alt faktörleri için alfa güvenilirlik katsayılarını sırasıyla (.82), (.63), (.86), (.80) olarak elde etmişlerdir. LMX-MDM’nin 1993 yılında Academy of Management’ın yıllık sempozyumunda bildiri olarak sunulmasını takiben Settoon, Bennett ve Liden (1996), örgütlerde sosyal takasla ilgili araştırmalarında bu ölçeği kullanmış ve alfa güvenilirlik katsayılarını; sadakat (.92), mesleki saygı (.78), ilişkisel takasa katkı (.70), duygusal bağ (.96) olarak bulmuşlardır.

Bu araştırmanın pilot çalışmasında ise dört alt faktör ayrılmamış, güvenilirlik katsayıları (.94) ve (.57) olan iki alt faktör elde edilmiştir. Daha sonra ana örneklem grubundan elde edilen verilerle yapılan faktör analizinde, ölçeğin sadakat ve duygusal bağ ile ilgili olan maddeleri tek bir alt faktör altında toplanırken, mesleki saygı yine ayrı bir alt faktör olarak ayrılmış, ilişkisel takasa katkı algısı ise kendi başına bir alt faktör olarak belirmemiştir.

“Hiç katılmıyorum” dan “ Tamamen katılıyorum” a kadar değişen 6 basamaklı değerlendirme skalası bulunan ölçeğin, ana örneklem grubundan elde edilen verilerle toplam açıklayıcılığı % 73.79, alt faktörlerin alfa güvenilirlik katsayıları ise “sadakat ve duygusal bağ” için (.9032), “mesleki saygı” için (.8975) düzeyindedir.

5. İşlemsel ve Etkileşimsel Adalet Ölçeği

Örgütsel adalet bağlamında bu çalışmada sadece işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet değişkenlerine yer verildiğinden bu alt faktörlerin her ikisi de, Niehoff ve Moorman’ın (1993) araştırmasında yer alan ölçeğin 6 maddelik

işlemsel adalet ve 9 maddelik etkileşimsel adalet bölümleri kullanılarak ölçülmüştür.

İşlemsel adalet ölçeği; karar alımı sırasında hassas ve tarafsız bilgi toplanması, çalışana söz hakkı verilmesi, gerektiğinde daha üst makamlara başvuruda bulunma yollarının açık olması gibi hususları araştırmakta, etkileşimsel adalet ölçeği ise çalışanın duygularının ne ölçüde dikkate alındığı ve kendisine yeterli açıklamalarda bulunduğu hissini taşıdığına bakmaktadır. Niehoff ve arkadaşları (1993), bu her iki alt faktörün de alfa güvenilirlik katsayılarını .90'nın üzerinde bulduklarını bildirmektedirler.

Pilot çalışmada tek alt faktörün elde edildiği işlemsel adalet ölçeği güvenilirlik katsayısı (.95) olmuştur. Ana örneklem grubundan elde edilen verilerin faktör analizi sonrası ise 5 maddeye düşen işlemsel adalet ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (.89) olarak bulunmuştur. Diğer taraftan etkileşimsel adalet ölçeğinin pilot çalışmadaki tek alt faktörünün (.87) olan alfa güvenilirlik katsayısı, ana örneklem grubunda (.95)'e yükselmiştir.

6. Güvenilirlik, Güven ve Güven Eğilimi Ölçekleri

Bütünsel güven modelini (Mayer ark.,1995) temel alarak güvenilirliği üç alt faktörle inceleyen, Mayer ve Davis'in (1999) kullandığı 18 maddelik, üç alt faktörlü (yeteneklilik, iyilikseverlik/babacanlık, bütünsellik/dürüstlük) yönetici güvenilirliği ölçeğinden bu araştırmada da yararlanılmıştır. Davis ve arkadaşının iki ayrı zamanda uyguladıkları bu ölçekle ilgili olarak buldukları alfa güvenilirlik katsayıları "yeteneklilik" için (.85) ve (.88), "iyilikseverlik/babacanlık" için (.87) ve (.89), "bütünsellik/dürüstlük" için (.82) ve (.88) dir .

Sadece iki alt faktörün elde edildiği pilot çalışmada; alfa güvenilirlik katsayıları "yeterlilik ve bütünsellik" için (.96), "babacanlık ve adillik" için (.94) olmuştur. Araştırmanın ana örneklem grubu verileriyle de yine biri "yeteneklilik" diğeri "babacanlık ve dürüstlük " olmak üzere iki alt faktör ayrılmıştır. "Yeteneklilik" alt faktörünün ana örneklem grubu için alfa güvenilirlik katsayısı

(.96), “babacanlık ve dürüstlük” alt faktörünün ise (.93) olarak elde edilmiştir. Ölçeğin toplam açıklayıcılığı ise % 76.962 mertebesinde bulunmuştur.

Güven ölçeği olarak Mayer ve arkadaşının (1999) kullandığı 4 maddelik güven ölçeğini geliştirerek kullanan Mayer ve Gavin'in (2005), 10 maddelik ölçeği kullanılmıştır. Mayer ve arkadaşının (2005) iki ayrı zamanda uyguladıkları bu tek alt faktörlü ölçek için elde ettikleri alfa güvenilirlik katsayıları (.55) ve (.66) dır.

Pilot çalışma da “açıklık ve sonuç beklentisi”, “inanma” ve “yöneticiyi denetim altında tutma arzusu” olarak tanımlanan ve güvenilirlik katsayıları (.75), (.62) ve (.36) olan üç alt faktör saptanmıştır. Ana örneklem grubunda ise “ilişkide risk göze alabilme” ve “inanma” olmak üzere iki alt faktör elde edilmiş ve güvenilirlik katsayıları sırasıyla (.71) ve (.63), ölçeğin toplam açıklayıcılığı ise % 55.09 olarak bulunmuştur.

Güven eğiliminin ölçümü için ise yine Mayer ve arkadaşının(1999) kullandığı 7 maddelik tek boyutlu ölçekten yararlanılmış, biri “şüphe etme” diğeri ise “itimat etme” olarak adlandırılan iki alt faktör elde edilmiştir. Mayer ve arkadaşının iki ayrı zamanda uyguladığı bu ölçek için buldukları alfa güvenilirlik katsayıları (.55) ve (.66) iken bu araştırmanın ana örneklem grubunda şüphe etme alt faktörü için (.69) , itimat etme alt faktörü için (.61) bulunmuş, ölçeğin toplam açıklayıcılığı da % 55.46 mertebesinde elde edilmiştir. Ölçeğin pilot çalışmada saptanan alt faktörleri ve güvenilirlik katsayıları ise yine “şüphe etme” için (.76), “itimat etme” için (.70) mertebesinde olmuştur.

C. UYGULAMA

Veri toplama sürecinde gizliliğin sağlanması buna karşın grup seviyesinde yapılan analizlerde yönetici-çalışan ikilisinin birlikte değerlendirilebilmesi amacı ile yönetici ve iki çalışanı için hazırlanan anketler, üç ayrı zarfa konarak bir diğer büyük zarf içinde anket seti olarak yöneticilere teslim edilmiş, yöneticinin A ile kodlanmış zarfı kendisine en yakın hissettiği ve

hoşnut olduğu, B ile kodlanmış zarfı ise kendisine en uzak hissettiği ve en az hoşnut olduğu çalışanına vermesi, kendisinin de yönetici zarfından çıkan anketlerden birini A, diğerini B çalışanı için doldurması istenmiştir. Yönetici ve çalışanlara, doldurdukları anketleri kendilerine verilen ve her birinin üzerinde sadece grup kodu bulunan zarflara koyarak, üretim şirketlerinde şirket İK yöneticisine iletmeleri bildirilmiş, banka şubelerinde ise anketler araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Pilot çalışma için anket dağıtımları, bankalarda şube müdürleri ile yapılan görüşmeler, üretim şirketlerinde ise İK müdürlerinin katıldığı bir toplantıda araştırmacı tarafından yapılan açıklamalar sonrasında olmuştur. Ana örneklem grubundan veri toplama aşamasında İstanbul bölgesindeki üretim şirketlerinin her birinde İK ve bölüm yöneticilerinin katıldığı toplantılar düzenlenmiş, gönüllülük esasına dayanan araştırmanın veri toplama sistemine ilişkin açıklamaları takiben, toplantıların sonunda anketler bölüm yöneticilerine set halinde sunulmuştur. İstanbul dışındaki (Mersin, Denizli, Kırklareli, Bursa/Yenişehir) üretim şirketlerinde de araştırmacının İK yöneticilerine telefondaki bilgi aktarımları ve açıklamalarını takiben anket setlerinin bölüm yöneticilerine dağıtımları şirket İK yöneticileri tarafından gerçekleştirilmiştir.

Yöneticiler A ve B ile kodlanan yakın ve uzak çalışanlarının her biri için görev performansı ve ÖVD, çalışanlar ise bağlı oldukları yönetici ile ilgili bilgi paylaşımı, YÇİK, güvenilirlik, güven, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve kendi güven eğilimleri ile ilgili maddeler içeren anketleri doldurmuşlardır.

D. VERİ ANALİZİ

Anket verileri veri tabanına grup numarası esas alınarak yönetici, A ve B çalışanına ait veriler bir arada olacak şekilde girilmiş ve soru bazında aykırı değerler ayıklandıktan sonra normal dağılım elde edilip edilmediğine bakılmıştır. Daha sonra yapılacak etkileşim hesaplamaları için ayrıca standart puanlar hesaplanmış bunun için normal dağılım gösteren her bir sorunun soru bazında

elde edilen ortalama ile farkı alınmıştır. Bilahare istatistiksel analizler için şu yöntemler kullanılmıştır;

a) Tüm ölçekler faktör analizine tabi tutulduktan sonra elde edilen her bir boyutun içsel tutarlığının test edilmesi için Cronbach alfa korelasyon katsayıları hesaplanmıştır,

b) Elde edilen her bir faktörün bağımlı değişkenleri açıklayıp açıklamadığına basit regresyon yöntemi ile bakılarak açıklayıcılığı olmayan ve multicolinearity (çoklu bağıntı) gösteren değişkenler modelden atılmıştır. Bu işlemler yakın grup, uzak grup ve tüm örneklem grubu için ayrı ayrı yapılarak revize modeller elde edilmiş, hipotez testleri dahil tüm analizler bu uygunluğu test edilmiş modeller üzerinden yürütülmüştür.

c) Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi için Pearson korelasyon analizi, bağımsız ve şartlı değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileme gücünü görmek için hiyerarşik regresyon, ara değişkenlere ilişkin hipotez testleri ise için üç aşamalı regresyon analizleri kullanılmıştır.

d) Gruplar arası fark analizleri için bağımsız gruplar t- testi analiz yönteminden yararlanılmıştır.

IX. BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular üç bölümde gruplanarak sunulmaktadır.

- a) Birinci bölümde araştırma değişkenlerini ölçmek üzere kullanılan ölçeklerin faktör analizi sonrası ayrıışan alt faktörler ve diğer faktör analizi bulguları yer almaktadır.
- b) İkinci bölümde hipotez testleri için yakın grup, uzak grup ayırımı yapılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir.
- c) Üçüncü bölümde ise yine hipotez testleri için bu defa yakın ve uzak grup ayırımı yapılmaksızın tüm örneklem grubundan elde edilen verilerin kullanılması ile elde edilen bulgular sunulmuştur.

A. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ VE ÖLÇEKLER İLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırma modelinde yer alan değişkenleri ölçmek için kullanılan tüm ölçeklerin alt faktör iç tutarlılık sonuçları Tablo-2, faktör analizleri Tablo-3'de yer almaktadır.

Tüm ölçeklerin alt faktör iç tutarlılık sonuçları, sosyal bilimlerde en düşük iç tutarlılık seviyesi olarak kabul edilen (.60) Cronbach alfa sınır değerinin üzerinde bulunmuştur. Literatürde bu değişkenlerden bazılarını ölçmek için kullanılan ölçeklerle elde edildiği bildirilen iç tutarlılık katsayıları ise şöyledir;

- Yönetici-Çalışan İlişki Kalitesi ölçeği alt faktörleri: Duygusal bağ (.82), sadakat (.63), mesleki saygı (.86), ilişkisel takasa katkı (.80) (Wang ve ark., 2005)
- Güvenilirlik ölçeği alt faktörleri : Yeteneklilik (.88), iyilikseverlik/ babacanlık (.89), bütünsellik /dürüslük(.88) Mayer ve ark.,2005)

Tablo-2. Araştırma ölçeklerinin iç tutarlılık sonuçları

Ölçek	Ölçek alt faktörleri	Madde sayısı Sayısı	Madde ortalamaları	Cronbach alfa
Görev Performansı		7	4.7452	.9231
Bilgi Paylaşımı		7	3.8308	.7624
Örgütsel Vatandaşlık Dav.				
	-Bireye Yönelik ÖVD	8	4.5269	.9259
	-ÖrgüteYönelik ÖVD	6	4.6944	.8909
Yönetici-Çalışan İlişki Kal.				
	-Sadakat ve Duygusal Bağ	6	4.6174	.9032
	-Mesleki Saygı	3	4.8998	.8975
İşlemsel Adalet		5	4.6373	.8844
Etkileşimsel Adalet		9	4.6896	.9490
Güven Eğilimi				
	-Şüphe Etme	4	3.0995	.6866
	-İtimat etme	3	2.8238	.6061
Yönetici Güvenilirliği				
	-Yeteneklilik	6	4.8276	.9545
	-Babacanlık ve Dürüstlük	7	4.6823	.9286
Yöneticiye Duyulan Güven				
	-İlişkide Risk Göze Alabilme	3	5.1231	.7110
	- İnanma	4	3.9700	.6326

Kullanılan ölçeklerin faktör analizine geçilmeden önce, verilerin faktör analizine uygunluğu için gerekli şartları yerine getirip getirmediği araştırılmıştır. Bunun için örnekleme yeterliliğini gösteren Kaiser- Meyer –Olkin (KMO) değerlerine bakılmış ve 0 ila 1 arasında değişebilen bu değer, sosyal bilimlerde kabul edilebilir örnekleme değerine işaret eden (.50) mertebesinin, istendiği gibi tüm ölçeklerde aşıldığı saptanmıştır. Buna göre kullanılan tüm ölçeklerin KMO değerleri (.942) ila (.655) arasında değişim göstermiştir.

Ayrıca değişkenler arasındaki yeterli oranda ilişki olup olmadığını görmemizi sağlayan Bartlett küresellik testlerinin anlamlılık düzeyleri değerlendirilmiş ve tüm ölçeklerde “p” değerininin (.05) anlamlılık derecesinden daha küçük olduğu, dolayısı ile değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki bulunduğu görülmüştür.

Bütün bir soru grubunun genel olarak faktör analizine uygunluğunu ölçen Kaiser- Meyer- Olkin değerlerinin dışında, tek tek her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu değerlendirmemizi sağlayan Measures of Sampling Adequacy (MSA) değerlerine de bakılmıştır. Bunun için ölçeklerin her biri için anti-image correlation matrislerinde her bir soru için diyagonelde yer alan değerler incelenmiştir. Buradaki inceleme kriteri, bu değerlerin hiçbirinin (.50) 'den daha düşük olmaması, aksi durumda o sorunun faktör analizinden çıkartılması (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006) olmuştur ki, kullanılan ölçeklerin tüm maddeleri bu koşulu sağladığından, bu kriter nedeni ile analizden çıkartılan soru olmamıştır.

Faktör analizlerinde birbirinden bağımsız alt faktörler elde edilmek istendiğinden dik (orthogonal) döndürme yöntemi kullanılmış, bunun için Varimax rotasyonu seçilmiştir.

Faktör yükleri (.50)'nin altında kalan, iç tutarlılığı düşüren veya anlam tutarsızlığı yaratan sorular analizlerden çıkartıldıktan sonra öz değerleri (eigen value) 1.000'in üstünde olan Tablo-3 deki alt faktörler elde edilmiştir.

Tablo-3. TÜM ÖLÇEKLERİN FAKTÖR VE İÇ TUTARLILIK ANALİZLERİ

Ölçek 1: GÖREV PERFORMANSI (In –Role Performance)

FAKTÖRLER	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
TEK FAKTÖR			.9231
8. Görevini uygun şekilde tamamlama			
9. İş tanımındaki sorumluluklarını yerine getirme			
10. İşin resmi olarak tanımlanmış unsurlarını gerçekleştirme			
11. Kendi performansı değerlendirilmesini etkileyecek aktivitelerde bulunma			
12. Kendinden beklenen görevleri ifa etme			
13. İşin yapmakla yükümlü olduğu bazı yönlerini ihmal etme ®			
14. Asli görevini yerine getirmede başarısız olma ®			
KMO Ölçek Geçerliliği: .928	Bartlett Küresellik Testi	Ki kare 1363.86 sd 21 p değeri .000	Toplam Açıklayıcılık: %100

Ölçek 2. BİLGİ PAYLAŞIMI (Information Exchange)

FAKTÖRLER	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı(%)	Güvenilirlik
TEK FAKTÖR			.7624
1. Yöneticinin çalışana şirkette olup biten hakkında bilgi vermesi			
2. Yöneticinin çalışanı dinlemeye istekli davranması			
3. Çalışanın yöneticisine kişisel bilgileri ile ilgili sır vermesi			
5. Yöneticinin çalışanın katkı ve önerisini almak istemesi			
6. Çalışanın kendini yöneticinin güven duyduğu bir yardımcısı olarak hissetmesi			
7. Çalışanın grubunda olup biten hakkında yöneticisine bilgi vermesi			
8. Yöneticinin çalışana kişisel bilgileri ile ilgili sır vermesi			
KMO Ölçek Geçerliliği : .788	Bartlett Küresellik Testi	Ki kare 333.319 sd 15 p değeri .000	Toplam Açıklayıcılık: % 100

Ölçek 3 : ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (Organizational Citizenship Behavior)

FAKTÖRLER	1. Faktör Ağırlıkları	2.Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik
Faktör 1. BİREYE YÖNELİK ÖVD			36.936	.9259
9. İşte sorun yaşayanlara yardım için elinden geleni yapma	.811			
14. İş arkadaşlarına görevlerini yapabilmeleri için yardım etme	.803			
10. İş arkadaşlarının ihtiyaçlarına duyarlılık	.801			
15. Bilgi ve deneyimlerini iş arkadaşları ile paylaşma	.780			
11.Yeni başlayanlara işe uyum sağlamaları için yardımcı olma	.749			
12. Zor durumda olsa dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterme	.736			
17. Sorunlar karşısında arkadaşlarını suçlamadan çözüme odaklanma (e)	.701			
8. İşe gelmemiş olanların işlerine yardım etme	.654			
Faktör 2. ÖRGÜTE YÖNELİK ÖVD			27.057	.8909
33. Diğerleri şirketi eleştirdiğinde, olumluluktan söz ederek şirketi savunma		.822		
34. Toplum içinde şirketini temsil ederken gurur duyduğunu belli etme		.809		
29. Şirket mallarının iyi korunması ve kullanımına özen gösterme		.732		
28. Şirket kaynaklarının tasarruflu kullanımı için sorumlu davranma (e)		.726		
30. Şirketi ilgilendiren haber ve bilgi aldığı anda bunları ilgililerle paylaşma (e)		.675		
36. Şirket yöntem, kural ve sınırlamalarına kimse görmese de riayet etme		.629		
KMO ölçek geçerliliği : .924 Bartlett Küresellik Testi Ki kare 2177.42			Toplam Açıklayıcılık : % 63.994	
			sd 91	
			p değeri .000	

Ölçek 4. YÖNETİCİ ÇALIŞAN İLİŞKİ KALİTESİ (Leader- Member Exchange)

FAKTÖRLER	1.Faktör Ağırlıkları	2. Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik
Faktör 1. SADAKAT VE DUYGUSAL BAĞ			43.124	.9032
11. Yöneticinin birlikte çalışılması keyifli bir kişi olması	.810			
13. Yöneticinin başkaları saldırdığında çalışanı savunması ve koruması	.809			
12. Yöneticinin çalışanı bir üste karşı koruması	.785			
10. Yöneticinin herkesin arkadaş olmak isteyeceği türden bir kişi olması	.762			
9. Yöneticiden insan olarak hoşlanma	.739			
14. Yöneticinin iyi niyetle yapılan hatalarda çalışanın arkasında durması	.717			
Faktör 2. MESLEKİ SAYGI			30.661	.8975
17. Yöneticinin işle ilgili bilgisinden etkilenme		.890		
18. Yöneticinin mesleki bilgi ve yeterliliğine saygı duyma		.882		
19. Yöneticinin mesleki becerilerine hayran olma		.800		
KMO Ölçek Geçerliliği : . 897	Bartlett Küresellik Testi	Ki kare 1810.19 sd 36 p değeri .000	Toplam Açıklayıcılık : % 73.785	

Ölçek 5. İŞLEMSEL ADALET (Procedural Justice)

FAKTÖRLER	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı(%)	Güvenilirlik
TEK FAKTÖR			.8844
20. Yöneticinin işle ilgili kararları tarafsız alarak alması			
21. Yöneticinin karar vermeden önce herkesin görüşünü alması			
22. Yöneticinin karar almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi toplaması			
23. Yöneticinin alınan kararları açıklaması, talep edilirse ek ilgi vermesi			
24. Yöneticinin işle ilgili kararları herkese aynı şekilde uygulaması			
KMO Ölçek Geçerliliği : . 860	Bartlett Küresellik Testi	Ki kare 744.19 sd 10 p değeri .000	Toplam Açıklayıcılık : % 100

Ölçek 6. ETKİLEŞİMSEL ADALET (Interactional Justice)

FAKTÖRLER	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı(%)	Güvenilirlik
TEK FAKTÖR			.9490
İş ile ilgili karar verirken yöneticinin;			
26. Çalışana nazik davranması			
27. Çalışana saygılı olması ve itibar etmesi			
28. Çalışanın ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi			
29. Çalışana doğru sözlü ve içten davranması			
30. Çalışanın haklarını göz önünde bulundurması			
31. Alınan kararların olası sonuçlarını çalışan ile görüşmesi			
32. İş hakkında verilen kararları çalışana yeterince açıklaması			
33. İş ile ilgili karar alırken çalışana anlamlı açıklamalar yapması			
34. İş ile ilgili verilen kararları çalışana çok net açıklaması			
KMO Ölçek Geçerliliği : . 936	Bartlett Küresellik Testi	Ki kare 2274.5 sd 36 p değeri .000	Toplam Açıklayıcılık : % 100

Ölçek 7. GÜVEN EĞİLİMİ (Propensity to Trust)

FAKTÖRLER	1. Faktör Ağırlığı	2.Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı(%)	Güvenilirlik
Faktör 1. ŞÜPHE ETME			30.688	.6866
63. Bu günlerde yabancılara karşı çok dikkatli olmak gerekir ®	.803			
66. Bu günlerde uyanık olunmalı yoksa birileri sizi istismar edebilir ®	.797			
64. Uzmanların çoğu ne kadar bilgi sahibi olduklarına dair gerçeği söylemezler®	.700			
68. Tamircilerin çoğu o işten anlamayanlardan yüksek bedel talep eder ®	.568			
Faktör 2. İTİMAT ETME			24.774	.6061
67. Satışçıların çoğu ürünlerini tanıtırken dürüst davranır.		.758		
69. Yetişkin insanların çoğu yaptığı işin ehlidir.		.754		
65. Çoğu kişiye, söylediklerini yapacaklarına dair güven duyulabilir.		.729		
KMO Ölçek Geçerliliği : . 655	Bartlett Küresellik Testi	Ki kare 311.96 sd 21 p değeri .000	Toplam : % 55.463	

Ölçek 8. Yönetici GÜVENİLİRLİĞİ (Trustworthiness)

FAKTÖRLER	1.Faktör Ağırlıkları	2. Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı(%)	Güvenilirlik
Faktör 1. YETENEKLİLİK			39.010	.9545
47. Yöneticinin yapılması gereken işle ilgili çok bilgisinin olması	.890			
46. Yöneticinin giriştiği işlerde başarılı bir kişi olarak tanınması	.875			
48. Çalışanın yöneticisinin becerilerine çok güvenmesi	.866			
45. Yöneticinin yaptığı işin ehli olması	.853			
50. Yöneticinin çok nitelikli olması	.751			
49. Yöneticinin çalışanın performansını yükseltici bilgi ve becerilerinin olması	.675			
Faktör 2. BABACANLIK ve DÜRÜSTLÜK			37.951	.9286
54. Yöneticinin çalışan için ne önemli ise onu gözetmesi		.834		
52. Çalışanın ihtiyaç ve arzularının yönetici için önemli olması		.814		
55. Yöneticinin çalışana yardım için şartlarını zorlaması		.809		
56. Yöneticinin güçlü bir adalet duygusunun olması		.721		
53. Yöneticinin çalışanın bilerek incitecek bir şey yapmaması		.715		
51. Yöneticinin çalışanın iyi durumda olmasını istemesi		.715		
58. Yöneticinin diğerlerine karşı hakkaniyetli olmaya çok özen göstermesi		.664		
KMO Ölçek Geçerliliği : . 942	Bartlett Küresellik Testi	Ki kare 3577.32	Toplam Açıklayıcılık : % 76.962	
		sd 78		
		p değeri .000		

Ölçek 9. Yöneticiye GÜVEN (Trust)

FAKTÖRLER	1.Faktör Ağırlıkları	2. Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı(%)	Güvenilirlik
Faktör 1. İLİŞKİDE RİSK GÖZE ALABİLME			28.920	.7110
39. Yaptığı bir hatayı yöneticiye söyleyebilme	.838			
42. Kısmen suçlanacak durumda olsa da yönetici ile özgürce konuşabilme	.786			
40. Hassas konulardaki görüşlerini hoş olmasalar da yönetici ile paylaşabilme	.756			
Faktör 2. İNANMA			26.172	.6326
38. Kritik sorunlarını yöneticisinin eline teslim edebilme	.772			
36. Geleceği ile ilgili kontrolü yöneticisinin eline bırakamama®	.736			
44. Yöneticisinin istediği şeyler için aleyhte kullanabileceğini düşünmeden harekete geçme	.613			
43. Yöneticisinin niyetini sorgulayanları şüphe ile karşılama	.502			
KMO Ölçek Geçerliliği : . 737	Bartlett Küresellik Testi	Ki kare 375.46 sd 21 p değeri .000	Toplam Açıklayıcılık : % 55.091	

Araştırma modelindeki değişkenlerin betimsel analizleri ise Tablo-4'de verilmiştir. Yakın ve uzak grupta her bir değişken için elde edilen ortalamalar, modeldeki tüm değişkenler için yakın grupta, uzak gruba kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Bunun bir istisnası güven eğiliminin "itimat etme" boyutudur ki, yine burada da ortalamaların birbirine çok yakın olduğu görölmektedir.

Bir diğer saptama ise "inanma" ve "şüphe etme" değişkenleri dışında tüm diğer değişkenlere ait standart sapmaların yakın grupta, uzak gruba göre daha düşük bulunmasıdır. Diğer bir ifade ile yakın gruptaki çalışanların yöneticileri ile ilgili algıları, uzak gruptakilerden daha az sapma göstermekte bu da yakın gruptaki çalışanların yönetici ile ilgili algılarının uzak gruptaki çalışanlara kıyasla daha homojen olduğunu düşündürmektedir.

Tablo- 4. Araştırma değişkenlerinin betimsel analiz sonuçları

	YAKIN Grup					UZAK Grup				
	N	Min	Max	Ort.	SD	N	Min	Max	Ort.	SD
Çalışan Performansı	144	3.71	6.00	5.21	.55	133	2.71	6.00	4.24	.72
Bilgi Paylaşımı	126	2.57	5.43	4.13	.68	129	1.71	5.43	3.53	.75
<u>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</u>										
- Bireye Yönelik	149	3.13	6.00	4.99	.61	116	2.25	6.00	3.92	.81
- Örgüte Yönelik	147	2.83	6.00	4.97	.66	111	2.50	5.83	4.33	.80
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>										
- Sadakat ve Duygusal Bağ	146	1.83	6.00	4.88	.95	138	2.33	6.00	4.34	1.10
- Mesleki Saygı	143	2.00	6.00	5.05	.96	143	2.00	6.00	4.76	1.05
<u>Örgütsel Adalet</u>										
- İşlemsel	144	2.00	6.00	4.79	.94	135	2.40	6.00	4.47	1.02
- Etkileşimsel	146	2.33	6.00	4.93	.91	140	1.89	6.00	4.44	1.06
<u>Yönetici Güvenilirliği</u>										
- Yeteneklilik	146	2.00	6.00	5.05	.96	145	2.00	6.00	4.60	1.10
- Babacanlık ve dürüstlük	141	2.86	6.00	4.98	.84	136	1.86	6.00	4.37	1.07
<u>Güven</u>										
- İlişkide Risk Göze Alabilme	139	3.00	6.00	5.26	.69	129	3.00	6.00	4.97	.85
- İnanma	150	1.00	6.00	4.19	1.15	150	1.00	6.00	3.75	1.11
<u>Güven Eğilimi</u>										
- Şüphe Etme	149	1.00	6.00	3.25	1.11	150	1.00	5.50	2.95	1.06
- İtimat Etme	128	1.00	4.67	2.81	.88	135	1.00	4.67	2.84	.91

B . UZAK VE YAKIN GRUP AYIRIMI YAPILARAK ELDE EDİLEN BULGULAR

1. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini gösteren korelasyon tabloları, analize dahil edilen çalışanların yakın veya uzak grupta yer almasına göre ayrıştırılarak, her iki grup için de ayrı elde edilmiştir. Bu ayırımı göre yakın grubun korelasyon analizi Tablo-5, uzak grubun ki Tablo-6'da yer almaktadır. Yapılan korelasyon analizleri incelendiğinde şu hususlar dikkati çekmektedir;

a) Modelde yer alan değişkenler arasında güven eğiliminin “şüphelenme” boyutu dışında pek çok anlamlı ilişki saptanmıştır.

b) Modelin bağımlı değişkenlerinden “iş tatmini” yakın grupta; “ilişkide risk göze alabilme“ ve çalışanın “güven eğilimi” dışındaki tüm diğer değişkenlerle anlamlı düzeyde olumlu ilişkili bulunmuştur. İlginç olan uzak gruptaki çalışanların da iş tatmini düzeylerinin, çalışan beyanına dayalı; yönetici ile “bilgi paylaşımı”, “YÇİK”, “örgütsel adalet”, “yönetici güvenilirliği” ve “yöneticiye duyulan güven” değişkenlerinin alt boyutları ile pozitif ilişkili olması, buna karşın yöneticilerin değerlendirdikleri çalışanın “görev performansı” ve “ÖVD” gibi değişkenlerle ilişkili bulunmamasıdır.

c) Modelin bir diğer bağımlı değişkeni olan bireye yönelik ÖVD, YÇİK' nin bir alt boyutu olan “sadakat ve duygusal bağ” ile hem yakın ($r=.313$; $p<.01$) hem de uzak gruplarda ($r=.220$; $p<.01$) ilişkili bulunmuştur.

d) Örgüte yönelik ÖVD ile yakın grupta anlamlı düzeyde pozitif ilişki gösteren değişkenler sadece ; “görev performansı”, “bilgi paylaşımı”, “işlemsel adalet” ve yönetici güvenilirliğinin “babacanlık/dürüstlük” boyutlarıdır. Uzak grupta ise örgüte yönelik ÖVD; yine “görev performansı” ile ilişkili bulunurken

bunun dışındaki diğer değişkenlerden sadece örgütsel adaletin “etkileşimsel adalet” boyutu ile anlamlı düzeyde ($r=.243$, $p<.05$) pozitif ilişki göstermiştir.

e) Bir diğer önemli husus ise araştırma değişkenleri arasında çoklu bağıntı düşündürecek seviyede anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki saptanmış olmasıdır. Bu nedenle yakın ve uzak gruplar için yüksek çoklu bağıntı veren ($r>.700$; $p<.05$ veya $p<.01$) ve/veya açıklayıcılığı olmayan değişkenler araştırma modelinden çıkartılarak yakın ve uzak gruplar için uygunluğu test edilmiş iki ayrı model elde edilmiş, hipotez testleri bu modeller (Şekil-5 ve 6) üzerinde yürütülmüştür.

Korelasyon matrisinde araştırma değişkenleri ve boyutları için kullanılan kısaltmalar ise şunlardır ;

(**JOBSAT**: İş Tatmini), (**OCB1**: Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı), (**OCB2** : Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı), (**INROL**: Görev performansı), (**IE** : Bilgi paylaşımı), (**LMX1**: Sadakat ve duygusal bağ), (**LMX2** : Mesleki saygı), (**PJ**: İşlemsel adalet), (**IJ**: Etkileşimsel adalet), (**T1**: İlişkide risk göze alabilme),(**T2**: inanma),(**TWH1**: yeteneklilik), (**TWH2**: Babacanlık ve dürüstlük), (**PT1**: Şüphe etme), (**PT2**: İtimat etme).

Tablo- 5. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN FAKTÖR BAZINDA KORELASYON ANALİZİ (YAKIN - grup için)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.JOBSAT	1.000	-													
2.OCB1	.194*	1.000													
3.OCB2	.166*	.547**	1.000												
4.INROLE	.215**	.608**	.524**	1.000											
5.İE	.289**	.314**	.197*	.102	1.000										
6.LMX1	.363**	.313**	.142	.246**	.576**	1.000									
7.LMX2	.312**	.131	.095	.016	.453**	.625**	1.000								
8.PJ	.450**	.260**	.186*	.070	.560**	.695**	.627**	1.000							
9.İJ	.432**	.301**	.115	.216*	.554*	.769**	.674**	.794**	1.000						
10.T1	.162	.138	.115	.127	.295**	.316**	.329**	.410**	.424**	1.000					
11.T2	.266**	.197*	.047	-.002	.416**	.514**	.528**	.577**	.554**	.333**	1.000				
12.TWH1	.352**	.187*	.054	.097	.438**	.669**	.785**	.646**	.686**	.436**	.547**	1.000			
13.TWH2	.432**	.267**	.186*	.205*	.546**	.746**	.611**	.728**	.789**	.511**	.546**	.701**	1.000		
14.PT1	.053	-.003	.016	-.008	-.052	-.023	-.112	-.007	-.019	-.041	-.081	-.060	-.098	1.000	
15.PT2	.152	.117	.224*	.123	.139	.143	.154	.119	.098	.106	.105	.099	.174	-.029	1.000

*p < .05 ; **p < .01

Tablo- 6. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN FAKTÖR BAZINDA KORELASYON ANALİZİ (UZAK- grup için)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.JOBSAT	1.000														
2.OCB1	.086	1.000													
3.OCB2	.059	.586**	1.000												
4.INROL	.066	.653**	.532**	1.000											
5.İE	.527**	.322**	.173	.286**	1.000										
6.LMX1	.431**	.220**	.111	.154	.625**	1.000									
7.LMX2	.399**	.102	.018	.064	.451**	.673**	1.000								
8.PJ	.400**	.243**	.103	.140	.584**	.785**	.721**	1.000							
9.İJ	.494**	.323**	.243*	.303**	.710*	.851**	.653**	.813**	1.000						
10.T1	.214*	.176	.098	.176	.249*	.347**	.330**	.294**	.357**	1.000					
11.T2	.469**	.270**	.095	.186*	.520**	.616**	.531**	.654**	.658**	.371**	1.000				
12.TWH1	.379**	.195*	.101	.051	.520**	.771**	.795**	.758**	.758**	.243**	.682**	1.000			
13.TWH2	.506**	.251**	.192	.101	.642**	.848**	.654**	.768**	.836**	.350**	.736**	.802**	1.000		
14.PT1	-.052	.139	.119	.137	.025	-.072	-.160	-.132	-.036	-.065	-.007	-.113	-.027	1.000	
15.PT2	.427**	.259**	.094	.034	.232**	.201*	.108	.145	.228*	.123	.317**	.146	.264**	.094	1.000

*p < .05 ; **p < .01

Yakın ve uzak gruplar için çoklu bağıntı gösteren değişkenler modelden atıldıktan sonra geride kalan tüm değişkenler, basit regresyon analizine tabi tutularak bağımlı değişkenlere katkıları açısından yeniden test edilmiştir. Yakın grupta çoklu bağıntı gösterdiği için modelden çıkartılan değişkenler şunlardır ; yönetici güvenilirliğinin her iki alt faktörü (yeteneklilik ile babacanlık ve dürüstlük) ile örgütsel adaletin etkileşimsel adalet alt faktörü. Aynı nedenle uzak grupta modelden çıkartılan değişkenler ise hem yönetici güvenilirliğinin her iki alt faktörü (yeteneklilik ile babacanlık ve dürüstlük) hem de örgütsel adaletin (işlemsel ve etkileşimsel adalet) alt faktörleridir.

Modeldeki diğer değişkenler için yapılan basit regresyon sonuçları Tablo-7 de yakın grup, Tablo-8'de uzak grup için gösterilmiştir. Araştırma modelinin alt faktörler dikkate alındığında üç bağımlı değişkeninin (bireye yönelik ÖVD, örgüte yönelik ÖVD ve iş tatmini) herbiri için yapılan bu regresyon analizleri sonucunda, bağımlı değişkenlerden hiçbirini açıklayamayan değişkenler modelden çıkartılmıştır. Bu değişkenler hem yakın hem uzak grup için güven eğilimi (şüphe etme) ve yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk göze alabilme)'dir. Ayrıca yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk göze alma) çok düşük F değerine sahip olması nedeni ile modele dahil edilmemiştir. Analiz sonuçlarına bağlı olarak yakın grup çalışanları için uygunluğu test edilen araştırma modelinin yeni kapsamı Şekil-5, uzak grup çalışanları için ise Şekil-6 'da verilmiştir.

Tablo-7. BASİT REGRESYON ANALİZİ (YAKIN-grup değişkenleri için)

Bağımsız Değişken	F	p	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Sadakat ve duy. Bağ	15.531	.000	.098	.092	.313	3.941	.000
Mesleki Saygı	2.451	.120	.017	.010	.131	1.565	.120
Bilgi Paylaşımı	13.478	.000	.099	.091	.314	3.671	.000
İşlemsel Adalet	10.209	.002	.068	.061	.260	3.195	.002
Şüphe Etme	2.657	.105	.019	.012	.138	1.630	.105
İtimat Etme	1.731	.191	.014	.006	.117	1.316	.191
İlişkide Risk Göze Alma	2.657	.105	.019	.012	.138	1.630	.105
İnanma	5.955	.016	.039	.032	.197	2.440	.016

Bağımlı Değişken: Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bağımsız Değişken	F	p	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Sadakat ve duy. Bağ	2.917	.090	.020	.013	.142	1.708	.090
Mesleki Saygı	1.260	.264	.009	.002	.095	1.123	.264
Bilgi Paylaşımı	4.913	.029	.039	.031	.197	2.217	.029
İşlemsel Adalet	5.026	.027	.035	.028	.186	2.242	.027
Şüphe Etme	.038	.845	.000	-.007	.016	.196	.845
İtimat Etme	6.577	.012	.050	.043	.224	2.565	.012
İlişkide Risk Göze Alma	1.794	.183	.013	.006	.115	1.339	.183
İnanma	.328	.568	.002	-.005	.047	.573	.568

Bağımlı Değişken : Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bağımsız değişken	F	p	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Sadakat ve Duy. Bağ	21.813	.000	.132	.126	.363	4.670	.000
Mesleki Saygı	15.234	.000	.098	.091	.312	3.903	.000
Bilgi Paylaşımı	11.326	.001	.084	.076	.289	3.365	.001
İşlemsel Adalet	36.114	.000	.203	.197	.450	6.010	.000
Şüphe Etme	.416	.520	.003	-.004	.053	.645	.520
İtimat Etme	2.970	.087	.023	.015	.152	1.723	.087
İlişkide Risk Göze Alma	3.706	.056	.026	.019	.162	1.925	.056
İnanma	11.266	.001	.071	.064	.266	3.356	.001

Bağımlı Değişken : İş Tatmini

Tablo-8. BASİT REGRESYON ANALİZİ (UZAK-grup değişkenleri için)

Bağımsız Değişken	F	p	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Sadakat ve duy. Bağ	5.384	.022	.048	.039	.220	2.320	.022
Mesleki Saygı	1.126	.291	.010	.001	.102	1.061	.291
Bilgi Paylaşımı	11.320	.001	.104	.094	.322	3.364	.001
İşlemsel Adalet	6.607	.012	.059	.050	.243	2.570	.012
Şüphe Etme	3.181	.078	.031	.021	.176	1.784	.078
İtimat Etme	7.475	.007	.067	.058	.259	2.734	.007
İlişkide Risk Göze Alma	3.181	.078	.031	.021	.176	1.784	.078
İnanma	8.947	.003	.073	.065	.270	2.991	.003

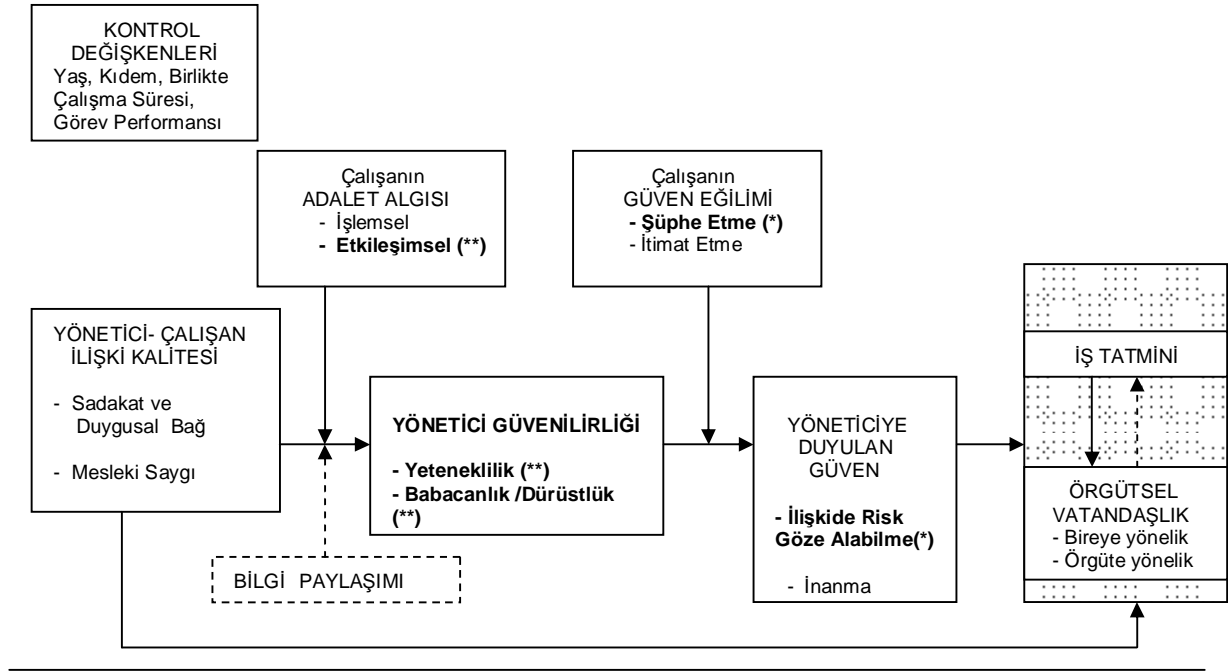
Bağımlı Değişken: Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bağımsız Değişken	F	p	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Sadakat ve Duy. Bağ	1.261	.264	.012	.003	.111	1.123	.264
Mesleki Saygı	.034	.854	.000	-.009	.018	.185	.854
Bilgi Paylaşımı	2.895	.087	.030	.020	.173	1.728	.087
İşlemsel Adalet	1.061	.306	.011	.001	.103	1.030	.306
Şüphe Etme	1.553	.215	.014	.005	.119	1.246	.215
İtimat Etme	.884	.349	.009	-.001	.094	.940	.349
İlişkide Risk Göze Alma	.905	.344	.010	-.001	.099	.951	.344
İnanma	.898	.322	.009	.000	.095	.994	.322

Bağımlı Değişken: Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bağımsız Değişken	F	p	R ²	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Sadakat ve Duy. Bağ.	31.014	.000	.186	.180	.431	5.569	.000
Mesleki Saygı	26.746	.000	.159	.153	.399	5.172	.000
Bilgi Paylaşımı	48.803	.000	.278	.272	.527	6.986	.000
İşlemsel Adalet	25.376	.000	.160	.154	.400	5.027	.000
Şüphe Etme	.405	.525	.003	-.004	-.052	-.637	.525
İtimat Etme	29.616	.000	.182	.176	.427	5.442	.000
İlişkide Risk Göze Alma	6.016	.015	.046	.038	.217	2.473	.015
İnanma	41.829	.000	.220	.215	.469	6.468	.000

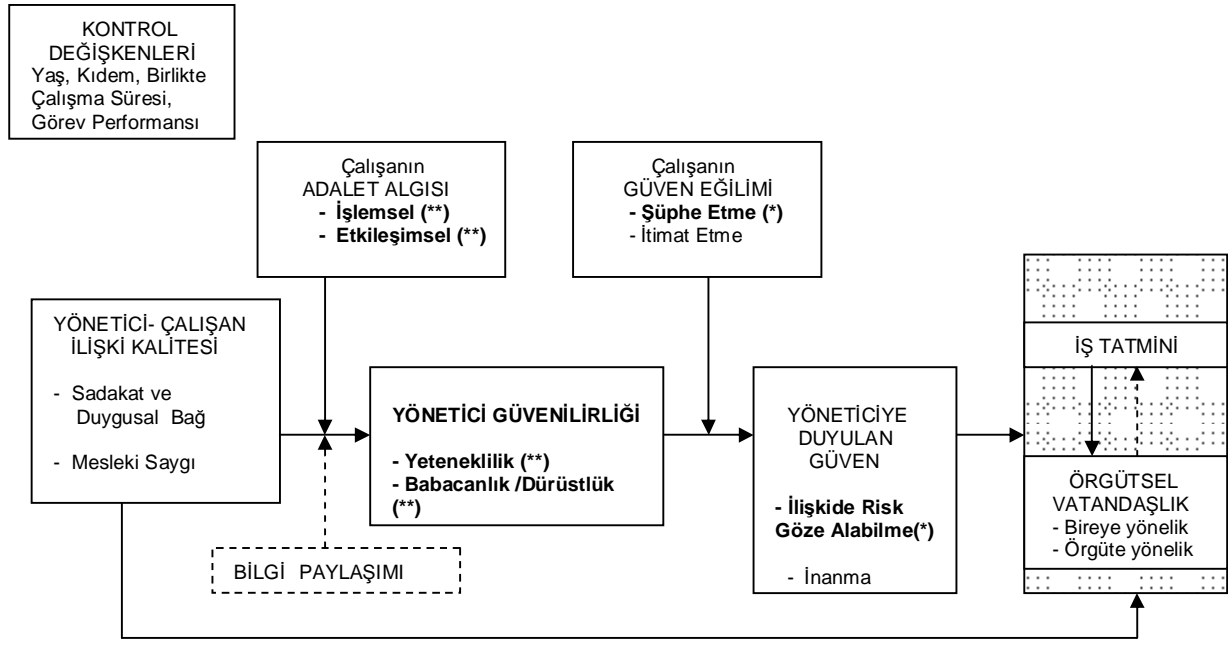
Bağımlı Değişken: İş Tatmini



Şekil-5. Yakın Grup için uyarlanmış model

(*) Basit Regresyona sokulduğunda açıklayıcılığı olmadığı için modelden çıkartılan değişkenler

(**) Çoklu korelasyon gösterdiği için modelden çıkartılan değişkenler



Şekil-6. Uzak Grup için uyarlanmış model

(*) Basit Regresyona sokulduğunda açıklayıcılığı olmadığı için modelden çıkartılan değişkenler

(**) Çoklu korelasyon gösterdiği için modelden çıkartılan değişkenler

YÇİK, yönetici güvenilirliği ve güven ile ÖVD ve iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine kurulan H.1 hipotezi, yakın ve uzak grup ayırımı yapılarak incelenen bulgulara göre kısmen doğrulanmıştır. H.1 hipotezinde aralarında ilişki olduğu öne sürülen bu değişkenlerle ilgili korelasyon katsayıları, yakın ve uzak gruplar için iki ayrı tabloda (Tablo-5 ve Tablo-6) gösterilmiş olduğundan, değerlendirme kolaylığı amacıyla söz konusu değişkenlerin bu iki tablodan alınan korelasyon katsayıları Tablo-9'da bir arada özetlenmiştir.

	YAKIN		UZAK		YAKIN		UZAK		YAKIN		UZAK	
	LMX		LMX		T		T		TWH		TWH	
	Lmx1	Lmx2	Lmx1	Lmx2	T1	T2	T1	T2	Twh1	Twh2	Twh1	Twh2
JOBSAT	.363**	.312**	.431**	.399**	.	.266**	.214*	.469**	.352**	.432**	.379**	.506**
OCB	ocb1	.313**	.220**	.	.	.197*	.	.270**	.187*	.267**	.195*	.251**
	ocb2186*	.	.186*	.	.

Tablo- 9. H.1 hipotezi değişkenleri arasındaki ilişkiler özeti

İş tatmini ile ÖVD ilişkisine yönelik olarak kurulan H.2 hipotezi de yine sadece yakın gruptaki çalışanların iş tatmini ile bireye yönelik ÖVD ($r = .194$; $*p < .05$) ve örgüte yönelik ÖDV ($r = .166$; $*p < .05$) arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki bulunması, buna karşın uzak grupta bu ilişkinin ortaya çıkmaması nedeni ile kısmen doğrulanmıştır.

2. Yakın ve uzak gruplar arasındaki farklar

Çalışanın iş tatmini, ÖVD, yönetici güvenilirliği ve yöneticiye duyulan güven değişkenlerinin çalışanların yakın ve uzak grupta olmalarına göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek üzere bağımsız gruplar t-testi uygulaması yapılmış, sonuçlar Tablo-10' da verilmiştir.

Bağımsız gruplar t-testi; ÖVD, yönetici güvenilirliği, yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini değişkenleri için hem tek tek alt faktörler düzeyinde hem de alt faktörlerin ortalamaları düzeyinde ayrı ayrı incelenmiş, iş tatmini dışında yakın ve uzak grup üyelerinin bu değişkenleri arasındaki farklar, istatistiksel açıdan manidar bulunmuştur. Ayrıca incelenen değişkenlere ilişkin ortalamalar yakın grupta daha yüksektir. Sonuç olarak yakın grubun uzak gruba kıyasla algıladığı yönetici güvenilirliği, yöneticiye duyduğu güven, iş tatmini ve ÖVD'lerinin daha yüksek olduğunu ileri süren H.3 hipotezi, kısmen doğrulanmıştır.

Tablo-10. BAĞIMSIZ GRUPLAR t-Testi SONUÇLARI

		N	Ort.	Std.Sap.	t değeri	p değeri
TWH1	Yakın	146	5.05	0.96	3.738	.000
	Uzak	145	4.60	1.10		
TWH2	Yakın	141	4.98	0.84	5.228	.000
	Uzak	136	4.38	1.07		
TWH ort.	Yakın	139	5.04	0.81	4.541	.000
	Uzak	134	4.54	1.00		
T1	Yakın	139	5.26	0.69	2.922	.004
	Uzak	129	4.97	0.85		
T2	Yakın	150	4.19	1.15	3.356	.001
	Uzak	150	3.75	1.11		
T ort.	Yakın	139	4.79	0.73	3.911	.000
	Uzak	129	4.42	0.80		
JOBSAT	Yakın	150	4.57	1.44	1.898	.059
	Uzak	150	4.24	1.54		
OCB 1	Yakın	149	4.99	0.61	1.764	.000
	Uzak	116	3.93	0.81		
OCB 2	Yakın	147	4.97	0.66	6.799	.000
	Uzak	111	4.33	0.80		
OCB ort.	Yakın	146	4.99	0.55	9.127	.000
	Uzak	97	4.23	0.68		

Kısaltmalar: (TWH1= Yeteneklilik) (TWH2=Mesleki Saygı) (T1=İlişkide Risk Göze Alabilme) (T2=İnanma) (JOBSAT= İş Tatmini) (OCB1= Bireye Yönelik ÖVD) (OCB2= Örgüte Yönelik ÖVD)

3. Uyarlanmış modeller üzerinde hipotez testleri

Araştırma modelindeki ara ve şartlı değişkenlerin bu rollerine ilişkin hipotezlerin sınanması amacıyla önce modelde çoklu bağıntı gösteren ve basit regresyon analizinde bağımlı değişkenleri açıklamaya katkı getirmeyen değişkenler çıkartılarak, yakın ve uzak gruplar için analize uygun hale getirilmiş iki model elde edilmiş, bilahare analizler bu modeller üzerinden yürütülmüştür.

Bu doğrultuda; ara değişken olarak önerilen “yönetici güvenilirliği” çoklu bağıntı, “yöneticiye duyulan güven”in bir alt faktörü olan “ilişkide risk göze alma” ise açıklayıcılığı olmadığı için hem yakın hem de uzak grubun modellerinden çıkartıldığı için ara değişken olarak, sadece modelde kalan yöneticiye duyulan güven (inanma) alt faktörünün rolü incelenebilmiştir.

3.1 ARA DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZ TESTLERİ

Bunun için modelin bağımsız değişkeni “YÇİK”nin iki alt faktörü (sadakat ve duygusal bağ) ile (mesleki saygı)’nın, bireye ve örgüte yönelik ÖVD ve çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisinde, yöneticiye duyulan güvenin(inanma) ara değişken rolüne bakılmıştır.

Modelde ara değişken olarak görülen değişkenlerin bu rollerinin sınanması için üç aşamalı çoklu regresyon (three stage multiple regression) analizi metodundan yararlanılmıştır (Baron ve Kenny,1986). Bu metoda göre birinci etapta bağımsız değişkenin ara değişkenle, ikinci etapta bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle ilişkisine bakılmaktadır. Üçüncü etapta ise bağımsız değişkenle ara değişken birlikte regresyona sokularak her ikisinin de bağımlı değişkenle kurduğu ilişki incelenmektedir.

Bir değişkenin ara değişken olarak kabul edilebilmesinin koşulları ise bağımsız değişkenin, birinci etapta ara değişken ikinci etapta bağımlı değişkenle anlamlı düzeyde bir ilişki kurmuş olması, üçüncü etapta ara değişkenle birlikte regresyona sokulan bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenle kurduğu ilişkinin hem gücünün azalması hem de anlamlılığını kaybetmesi buna

karşın ara değişkenin bağımlı değişkenle anlamlı düzeyde bir ilişki kurabilmiş olmasındır.

Yakın ve uzak gruptaki çalışanlar için bağımsız değişken YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) bağımlı değişken, bireye ve örgüte yönelik ÖVD iken; yöneticiye duyulan güvenin (inanma) bunlar arasında ara değişken rolü oynayıp oynamadığını incelemek üzere yapılan üç aşamalı çoklu regresyon analizleri Tablo-11'de yer almaktadır..

Sonuçlar yöneticiye güvenmenin (inanma), yapılan analizlerin hiç birinde YÇİK'nin her iki alt faktörüyle de ("sadaikat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) ile çalışanın ÖVD arasında ara değişken olma koşullarını sağlamadığını göstermektedir. Şöyle ki; yakın ve uzak gruplar için yapılan analizlerin her birinde (sadaikat ve duygusal bağ); üç aşamalı analizin birinci aşamasında yöneticiye duyulan güveni (inanma) yakın grupta (beta=.505; p<.001), uzak grupta (beta=.573; p<.001), ikinci aşamada bireye yönelik ÖVD'nı yakın grupta (beta=.302 p<.001), uzak grupta (beta =.196 p<.05) olacak şekilde istatistiksel olarak manidar düzeyde etkilemiş fakat hem yakın hem de uzak grupta örgüte yönelik ÖVD üzerinde anlamlı bir etki yaratamamıştır. Analizin (sadaikat ve duygusal bağ) ile (inanma) değişkenleri bir arada iken ÖVD üzerindeki etkilerine bakıldığı üçüncü aşamasında ise (sadaikat ve duygusal bağ), hem bireye hem de örgüte yönelik ÖVD üzerindeki etkisini kaybederken yöneticiye duyulan güvenin (inanma) yine hem bireye hem de örgüte yönelik ÖVD üzerinde anlamlı düzeyde bir etkileme gücüne sahip olmadığı görülmüştür.

Yakın ve uzak grup modellerinde YÇİK'nin bir diğer alt faktörü olarak yer alan (mesleki saygı) ile ÖVD arasındaki ilişkide, yöneticiye duyulan güvenin (inanma), ara değişken rolü de araştırılmış, sonuçlar Tablo-11A'da verilmiştir. Burada da yöneticiye duyulan güvenin (inanma), YÇİK (mesleki saygı) ile ÖVD'nin (bireye ve örgüte yönelik) her iki alt faktörü arasında ara değişken rolü oynamadığı görülmüştür.

Tablo-11. “YÖNETİCİYE GÜVEN” değişkeni T-2 (İnanma) alt faktörünün “ÖVD” üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Grup	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
YAKIN	1 LMX1	T2	.505***	7.111	.255***	.250***	.255***	50.561***
	2 LMX1	OCB1	.302***	3.853	.091***	.085***	.091***	14.849***
	3 LMX1	OCB1	.272**	2.986	.091***	.085***	.091***	14.849***
	T2		.060	.663	.094	.082	.003	7.616***
UZAK	1 LMX1	T2	.573***	8.516	.329***	.324***	.329***	72.524***
	2 LMX1	OCB1	.196*	2.436	.039*	.032*	.039*	5.933*
	3 LMX1	OCB1	.093	.957	.039*	.032*	.039*	5.933*
	T2		.179	1.839	.060	.047	.022	4.705*
YAKIN	1 LMX1	T2	.505***	7.111	.255***	.250***	.255***	50.561***
	2 LMX1	OCB2	.132	1.616	.017	.011	.017	2.610
	3 LMX1	OCB2	.144	1.526	.017	.011	.017	2.610
	T2		-.025	-.269	.018	.004	.000	1.333
UZAK	1 LMX1	T2	.573***	8.516	.329***	.324***	.329***	72.524***
	2 LMX1	OCB2	.094	1.154	.009	.002	.009	1.333
	3 LMX1	OCB2	.076	.761	.009	.002	.009	1.333
	T2		.032	.317	.010	-.004	.001	.712

KISALTMALAR (LMX 1= Sadakat ve duygusal bağ), (T2 =İnanma), (OCB1= Bireye yönelik ÖVD), (OCB2 = Örgüte yönelik ÖVD)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Tablo-11 A. “YÖNETİCİYE GÜVEN” değişkeni T-2 (İnanma) alt faktörünün “ÖVD” üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Grup	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
YAKIN	1 LMX2	T2	.528***	7.384	.279***	.274***	.279***	54.516***
	2 LMX2	OCB1	.131	1.565	.017	.010	.017	2.451
	3 LMX2	OCB1	.037	.382	.017	.010	.017	2.451
	T2		.178	1.815	.040	.026	.023	2.892
UZAK	1 LMX2	T2	.531***	7.449	.282***	.272***	.282***	55.487***
	2 LMX2	OCB1	.102	1.061	.010	.001	.010	1.126
	3 LMX2	OCB1	-.058	-.522	.010	.001	.010	1.126
	T2		.300**	2.724	.075**	.058**	.065**	4.306*
YAKIN	1 LMX2	T2	.528***	7.384	.279***	.274***	.279***	54.516***
	2 LMX2	OCB2	.095	1.123	.009	.002	.009	1.260
	3 LMX2	OCB2	.097	.970	.009	.002	.009	1.260
	T2		-.004	-.038	.009	-.005	.000	.536
UZAK	1 LMX2	T2	.531***	7.449	.282***	.272***	.282***	55.487***
	2 LMX2	OCB2	.018	.185	.000	-.009	.000	.034
	3 LMX2	OCB2	-.045	-.389	.000	-.009	.000	.034
	T2		.119	1.026	.010	-.009	.010	.543

KISALTMALAR (LMX2= Mesleki Saygı), (T2 =İnanma), (OCB1= Bireye yönelik ÖVD), (OCB2 = Örgüte yönelik ÖVD)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

YÇİK'nin (sadaikat ve duygusal bağ) araştırma modelinin bir diğer bağımlı değişkeni, iş tatmini üzerinde yarattığı etkide yöneticiye duyulan güvenin(inanma), ara değişken rolü oynayıp oynamadığı ise Tablo-12'de incelenmiştir.

Bu tabloda yakın grup için elde edilen veriler, yöneticiye duyulan güvenin (inanma), YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) ile iş tatmini arasında da ara değişken olma koşullarını sağlamadığını göstermektedir.

Bununla birlikte uzak grup için bu tabloda görülen üç aşamalı regresyon analizinin birinci aşamasında YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ), yöneticiye duyulan güveni (inanma) ($\beta=.573$ $p<.001$), ikinci aşamasında ise iş tatminini ($\beta=.391$ $p<.001$) düzeyinde etkilemiştir. Analizin üçüncü aşamasında ise her ne kadar bağımsız değişken olarak YÇİK'nin (sadaikat ve duygusal bağ) iş tatmini üzerindeki etkisi ($\beta =.182$ $p<.05$) ikinci aşamadaki etkisine ($\beta=.391$ $p<.001$) oranla bir miktar azalmış, bunun yanı sıra yöneticiye duyulan güven (inanma), iş tatmini üzerinde etkili olmuşsa da ($\beta =.365$ $p<.001$), YÇİK'nin (sadaikat ve duygusal bağ) iş tatmini üzerindeki etkisi, üçüncü aşamada da ($\beta =.182$; $p<.05$) düzeyinde anlamlı olmaya devam etmiştir.

Öte yandan sonuçlar yöneticiye duyulan güvenin (inanma) uzak grup için kısmen bir ara değişken olduğunu düşündürecek olsa bile ikinci aşamada elde edilen $F(1)=26.757$ $p<.001$ değeri ile üçüncü aşamada bulunan $F(2)=23.538$ $p<.001$ değeri arasında sadece küçük bir fark olması ve bunun da artma değil azalma yönünde ortaya çıkması, yöneticiye duyulan güvenin(inanma), uzak grup için de YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) ile iş tatmini arasında bir ara değişken rolü oynamadığını açık biçimde göstermektedir. YÇİK (mesleki saygı) ile iş tatmini arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin (inanma) ara değişken rolünün incelendiği Tablo-12 A'daki analiz de, benzer bir durum ortaya koymuş ve yöneticiye duyulan güvenin (inanma) ara değişken rolü doğrulanmamıştır.

Tablo-12. “YÖNETİCİYE GÜVEN” değişkeni T-2 (İnanma) alt faktörünün “İŞ TATMİNİ” üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün Analizi

Grup	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
YAKIN	1 LMX1	T2	.505***	7.111	.255***	.250***	.255***	50.561***
	2 LMX1	JOBSAT	.352***	4.582	.124***	.118***	.124***	20.999***
	3 LMX1	JOBSAT	.293**	3.295	.124***	.118***	.124***	20.999***
	T2		.118	1.330	.135	.123	.010	11.438***
UZAK	1 LMX1	T2	.573***	8.516	.329***	.324***	.329***	72.524***
	2 LMX1	JOBSAT	.391***	5.173	.153***	.147	.153***	26.757***
	3 LMX1	JOBSAT	.182*	2.076	.153***	.147	.153***	26.757***
	T2		.365***	4.167	.243***	.232	.089***	23.538***

KISALTMALAR (LMX 1= Sadakat ve duygusal bağ), (T2 =İnanma), (JOBSAT= İş tatmini)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Tablo-12 A. “YÖNETİCİYE GÜVEN” değişkeni T-2 (İnanma) boyutunun “İŞ TATMİNİ” üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Grup	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
YAKIN	1 LMX2	T2	.528***	7.384	.279***	.274***	.279***	54.516***
	2 LMX2	JOBSAT	.312***	3.903	.098***	.091***	.098***	15.234***
	3 LMX2 } T2 }	JOBSAT	.238*	2.540	.112	.099	.014	15.234***
			.140	1.494	.112	.099	.014	8.800***
UZAK	1 LMX2	T2	.531***	7.449	.282***	.277***	.282***	55.487***
	2 LMX2	JOBSAT	.399***	5.172	.159***	.153***	.159***	26.746***
	3 LMX2 } T2 }	JOBSAT	.209*	2.420	.159***	.153***	.159***	26.746***
			.358***	4.153	.252***	.241***	.092***	23.538***

KISALTMALAR (LMX 2= Mesleki Saygı), (T2 =İnanma), (JOBSAT= İş tatmini)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

3.2 ŞARTLI DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZ TESTLERİ

Şartlı değişkenlerle ilgili hipotez testleri de yine yakın ve uzak grup bağlamında her bir grup için uygunluğu test edilmiş modeller esas alınarak yapılmıştır. Buna göre şartlı değişkenlerin, araştırma modelinin üç bağımlı değişkeni; bireye yönelik ÖVD, çalışana yönelik ÖVD ve iş tatmini üzerindeki etkilerini görmek ve oynadıkları rolü değerlendirmek amacı ile hem yakın hem de uzak grup için toplam altı adet hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Analizlerde değişkenlerin ana etkilerinin (main effect) yanı sıra etkileşimlerine (interaction effect) de bakılmış bunun için, önce değişkenlerin madde ortalamalarıyla farkları alınarak standart puanları hesaplanmış, daha sonra etkileşimlerin yarattığı etkileri görmek üzere ilgili değişkenlerin standart puanlarının çarpımları kullanılmıştır.

Yakın ve uzak grup modellerinin içerdiği değişkenlerle yapılan tüm hiyerarşik regresyon analizlerinde; birinci aşamada kontrol değişkenleri olarak (yöneticinin yaşı) (çalışanın yaşı) (yöneticinin şirketteki kıdemi) (birlikte çalışma süresi) ve (çalışanın görev performansı) kullanılmış, daha sonra modele giriş sırasına göre değişkenler, sırayla analize katılmıştır. Burada dikkati çekmek istediğimiz bir husus, yöneticiye duyulan güven (inanma) değişkeninin daha önceki analizlerde ara değişken rolü olmadığına görülmüş olmasıdır.

3.2.1 Örgüte Yönelik ÖVD için Hiyerarşik Regresyon Analizleri

Yakın grubun örgüte yönelik ÖVD değerlendirmelerinin bağımlı değişken olarak kullanıldığı analiz Tablo-13'de verilmiştir. Burada birinci aşamada analize sokulan kontrol değişkenleri, modeli ($R^2 = .296$; $p < .001$) mertebesinde açıklamaktadır. Bu aşamada çalışanın yaşı, yöneticinin kıdemi ve çalışanın görev performansı, örgüte yönelik ÖVD ile istatistiksel olarak manidar düzeyde ilişki kurmuştur. İkinci aşamadan itibaren sırayla analize giren tüm diğer değişken grupları, örgüte yönelik ÖVD'inde meydana gelen değişimleri manidar düzeyde açıklayamamıştır Bununla birlikte görev performansı β değeri,

analizin tüm aşamalarında, yönetici kıdemi β değeri ise analizin ilk beş aşamasında istatistiksel olarak manidar olmuştur. 6. Aşamada çalışanın güven eğiliminin (itimat etme) analize girmesi ile, yönetici kıdemi β değeri manidarlığını kaybetmiştir. Analize en son aşamada sokulan (sadalet ve duygusal bağ) ile (işlemsel adalet),(bilgi paylaşımı), (itimat etme) etkileşimlerin ise hiç biri manidar bulunamamıştır.

Uzak grubun örgüte yönelik ÖVD'nin bağımlı değişken olarak kullanıldığı analiz Tablo-14' de verilmiştir. Burada analize birinci aşamada giren kontrol değişkenleri arasındaki çalışanın görev performansı, örgüte yönelik ÖVD'nda meydana gelen değişimi, istatistiksel olarak manidar düzeyde ($R^2=.27$; $p<.001$) açıklayabilmiştir. Buna karşın analizin tüm diğer aşamalarında diğer değişkenlerden çalışanın görev performansı dışında hiçbiri, çalışanın örgüte yönelik ÖVD'ları ile manidar bir ilişki kuramamış ve açıklayıcılıklara manidar düzeyde katkıda bulunamamıştır.

Tablo- 13. YAKIN grubun ÖRGÜTE YÖNELİK ÖVD değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak	6. Basamak	7. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>							
- Yöneticinin Yaşı	.179	-.179	-.176	-.167	-.147	-.146	-.144
- Çalışanın Yaşı	.159*	.159	.127	.096	.084	.083	.084
- Yöneticinin Kıdemi	.221*	.220*	.224*	.228*	.236*	.245	.218
- Birlikte Çalışma Süresi	-.151	-.151	-.144	-.130	-.159	-.162	-.145
- Görev Performansı	.517***	.515***	.528***	.553***	.547***	.542***	.535***
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>							
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.010	-.094	-.219	-.233	-.221	-.244
<u>Bilgi Paylaşımı(IE)</u>							
			.178	.138	.128	.134	.089
<u>Örgütsel Adalet</u>							
- İşlemsel Adalet (PJ)				.206	.205	.231	.229
<u>Güven Eğilimi</u>							
- İtimat Etme (PT2)					.158	.161*	.187*
<u>Güven</u>							
- İnanma (T2)						-.065	-.065
<u>Etkileşimler</u>							
(LMX1) (PJ)							-.034
(LMX1) (IE)							.130
(LMX1) (PT2)							-.037
Düzeltilmiş R ²	.296	.291	.301	.315	.328	.324	.307
Δ R ²	.321***	.000	.020	.019	.023	.003	.007
Modelin F değeri	12.780***	10.497***	8.380***	7.901***	6.848***	6.167***	4.581***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Tablo- 14. UZAK grubun ÖRGÜTE YÖNELİK ÖVD değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak	6. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>						
- Yöneticinin Yaşı	.088	.092	.090	.108	.108	.101
- Çalışanın Yaşı	-.023	-.028	-.029	-.038	-.038	-.090
- Yöneticinin Kıdemi	-.104	-.108	-.109	-.120	-.121	-.130
- Birlikte Çalışma Süresi	-.110	-.106	-.105	-.117	-.114	-.085
- Görev Performansı	.562***	.553***	.550***	.556***	.557***	.555***
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>						
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.076	.066	.053	.059	.056
- Mesleki Saygı (LMX2)		-.049	-.050	-.043	-.040	-.043
<u>Bilgi Paylaşımı(IE)</u>						
			.017	-.003	.000	.026
<u>Güven Eğilimi</u>						
- İtimat Etme (PT2)				.105	.108	.116
<u>Güven</u>						
- İnanma (T2)					-.016	.033
<u>Etkileşimler</u>						
(LMX1) (IE)						.127
(LMX1) (PT2)						.104
(LMX2) (IE)						-.046
(LMX2) (PT2)						.068
Düzeltilmiş R ²	.270	.258	.247	.250	.241	.238
Δ R ²	.306***	.003	.000	.010	.000	.035
Modelin F değeri	8.625***	6.058***	5.026***	4.627***	4.120***	3.054***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

3.2.2 Bireye Yönelik ÖVD için Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bireye yönelik ÖVD bağımlı değişken iken yakın gruptaki çalışanların modelinde bulunan değişkenlerle yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo-15'de yer almaktadır.

Kontrol değişkenleri bu tabloda analize girdikleri birinci aşamada, bireye yönelik ÖVD'ndaki değişimlerin % 37.9' unu açıklamaktadır. Burada dikkati çeken husus; yönetici yaşının bireye yönelik ÖVD ile olumsuz ($\beta = -.202$; $p < .05$), şirketteki kıdeminin ise olumlu ilişki ($\beta = .219$; $p < .05$) göstermesi fakat bu aşamada çalışanın görev performansının en güçlü ilişkiyi ($\beta = .596$; $p < .001$) kurmasıdır. Yönetici kıdemi, analizin 6. aşamasına kadar, görev performansı ise tüm aşamalarında bireye yönelik ÖVD ile manidar düzeyde olumlu ilişkilerini korumuşlardır.

Analize ikinci aşamada giren YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ($\Delta R^2 = .028$; $p < .05$) düzeyinde bir ilave açıklayıcılık sağlamış, bunu 3. aşamada analize giren bilgi paylaşımı ($\Delta R^2 = .034$; $p < .01$) düzeyinde bir açıklayıcılıkla izlemiştir. Etkileşimlerin 7. aşamada analize katılmaları ile ise hiç bir ilave açıklayıcılık sağlamamıştır.

Uzak grubun, bireye yönelik ÖVD bağımlı değişken olarak alındığında elde edilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo-16'da verilmiştir. Burada da analizin birinci aşamasında kontrol değişkenleri bireye yönelik ÖVD'nda meydana gelen değişimlerin %40.2'sini açıklarken, bu değişkenlerden sadece çalışanın görev performansı, bağımlı değişkenle olumlu ilişki kurmuş ($\beta = .663$; $p < .001$) ve bu ilişkiyi analizin tüm aşamalarında korumuştur.

4. aşamada analize giren çalışanın güven eğilimi, bireye yönelik ÖVD ile kurduğu olumlu ilişkinin ($\beta = .224$; $p < .01$) yanı sıra bu değişkendeki varyansa ($\Delta R^2 = .045$; $p < .01$) düzeyinde ilave bir açıklayıcılık sağlamıştır.

Öte yandan 7. aşamada analize katılan dört etkileşim de bireye yönelik ÖVD ile istatistiksel olarak manidar düzeyde ilişki kurmayı başarmış ve açıklayıcılığa ($\Delta R^2=.095$; $p<.01$) mertebesinde ilave bir katkı daha sağlamışlardır. Bu da bize YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ile bireye yönelik ÖVD arasında; bilgi paylaşımı ve çalışanın güven eğiliminin (itimat etme) şartlı değişken rolü oynadığını göstermektedir. Zira YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) (bilgi paylaşımı) etkileşimi için ($\beta=.555$ $p<.001$), YÇİK(sadakət ve duygusal bağ) güven eğilimi (itimat etme) etkileşimi için ($\beta= -.348$ $p<.01$), manidarlık düzeyinde ilişkiler saptanmıştır.

Benzer biçimde YÇİK (mesleki saygı) ile bireye yönelik ÖVD arasında da yine bilgi paylaşımı ve çalışanın güven eğiliminin (itimat etme) şartlı değişken rolü oynadığı görülmektedir. Burada da YÇİK (meslekisayı)(bilgi paylaşımı) etkileşimi için ($\beta= -.579$ $p<.01$), YÇİK (mesleki saygı) güven eğilimi (itimat etme) etkileşimi için ($\beta= .243$ $p<.05$) manidarlık düzeyinde ilişkiler saptanmıştır.

Tablo- 15. YAKIN grubun BİREYE YÖNELİK ÖVD değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak	6. Basamak	7. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>							
- Yöneticinin Yaşı	-.202*	-.209*	-.204	-.198*	-.199	-.200	-.207
- Çalışanın Yaşı	.055	.051	.010	-.010	-.010	-.008	-.007
- Yöneticinin Kıdemi	.219*	.209*	.215*	.217*	.217*	.206	.213
- Birlikte Çalışma Süresi	-.019	-.017	-.008	.002	.002	.005	-.003
- Görev Performansı	.596***	.555***	.572***	.588***	.588***	.594***	.591***
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>							
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.172*	.037	-.045	-.045	-.060	-.037
<u>Bilgi Paylaşımı (IE)</u>							
			.231***	.204*	.204*	.197*	.209
<u>Örgütsel Adalet</u>							
- İşlemsel Adalet (PJ)				.135	.135	.102	.096
<u>Güven Eğilimi</u>							
- İtimat Etme (PT2)					-.003	-.006	-.017
<u>Güven</u>							
- İnanma (T2)						.081	.080
<u>Etkileşimler</u>							
(LMX1) (PJ)							.057
(LMX1) (IE)							-.055
(LMX1) (PT2)							.007
Düzeltilmiş R ²	.379	.402	.429	.432	.422	.420	.402
Δ R ²	.400***	.028*	.034**	.008	.000	.004	.002
Modelin F değeri	18.286***	16.580***	13.859***	12.418***	9.957***	8.832***	6.425***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Tablo- 16. UZAK grubun BİREYE YÖNELİK ÖVD değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak	6. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>						
- Yöneticinin Yaşı	-.057	-.046	-.055	-.016	-.016	.021
- Çalışanın Yaşı	.005	.002	-.004	-.024	-.024	-.090
- Yöneticinin Kıdemi	.010	-.017	-.019	-.043	-.040	-.055
- Birlikte Çalışma Süresi	-.033	-.027	-.024	-.049	-.062	-.005
- Görev Performansı	.663***	.664***	.620***	.633***	.630***	.601***
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>						
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.146	.077	.050	.023	.397**
- Mesleki Saygı (LMX2)		-.026	-.034	-.020	-.037	-.411**
<u>Bilgi Paylaşımı(IE)</u>						
			.127	.084	.072	.043
<u>Güven Eğilimi</u>						
- İtimat Etme (PT2)				.224**	.211*	.202*
<u>Güven</u>						
- İnanma (T2)					.078	.059
<u>Etkileşimler</u>						
(LMX1) (IE)						.555***
(LMX1) (PT2)						-.348**
(LMX2) (IE)						-.579**
(LMX2) (PT2)						.243*
Düzeltilmiş R ²	.402	.407	.408	.450	.448	.527
Δ R ²	.430***	.016	.009	.045**	.003	.095**
Modelin F değeri	15.114***	11.294***	9.515***	10.011***	9.021***	8.399***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

3.2.3 İş Tatmini için Hiyerarşik Regresyon Analizi

Yakın grubun iş tatmini değerlendirmeleri üzerine yapılan hiyerarşik regresyon analizi Tablo-17' de verilmiştir. Bu tabloda kontrol değişkenlerinin analize girdiği birinci aşamada açıklayıcılığın ($R^2=.147$; $p<.001$) olarak elde edildiği, ikinci aşamada YÇİK (sadakat ve duygusal bağ) ile (mesleki saygı)'nın analize girmesi ile ($\Delta R^2=.118$; $p<.001$) mertebesinde ilave bir açıklayıcılığın daha sağlandığı görülmektedir. Açıklayıcılığa bir diğer katkı ise analize 4. aşamada giren Örgütsel Adalet (işlemsel adalet) ile ($\Delta R^2=.040$; $p<.01$) mertebesinde elde edilmiştir. Etkileşimler de dahil olmak üzere analize diğer aşamalarda giren değişken grupları ise, iş tatminini açıklamada istatistiki olarak manidar düzeyde ilave bir katkı getirememişlerdir.

Bu analizde dikkati çeken diğer hususlar ise şunlardır;

- a) Çalışanın yaşı, analizin tüm aşamalarında ($\beta=.326$; $p<.001$) düzeyinden başlayıp en düşük ($\beta=.249$; $p<.05$) olacak şekilde iş tatmini ile olumlu ilişki göstermiştir. Diğer bir ifadeyle çalışan, yaşı ilerledikçe işinden daha fazla tatmin duyduğunu beyan etmektedir.
- b) Yönetici kıdemi ise analizin son aşaması hariç tüm aşamalarında iş tatmini ile ($\beta= -.257$; $p<.01$)'den ($\beta= -.275$; $p<.05$)'e değişen ve istatistiksel olarak manidar olan negatif bir ilişki göstermiştir. Diğer bir ifade ile yöneticinin kıdemi arttıkça birlikte çalıştığı kişilerin iş tatmini düşmektedir.
- c) Önceki analizlerde bireye ve örgüte yönelik ÖVD'nı açıklamaya önemli ölçüde katkı getiren çalışanın görev performansı, çalışanın iş tatminini ile ilişkili bulunmamıştır.
- d) İşlemsel adalet ise hem analize girdiği 4. aşamada ($\Delta R^2=.040$; $p<.01$) düzeyinde ilave bir açıklayıcılık sağlamış hem de analize dahil olduğu her aşamada çalışanın iş tatmini ile olumlu ilişki göstermiştir.

Uzak grubun iş tatmini değerlendirmeleri üzerine yapılan hiyerarşik regresyon analizi ise Tablo-18'de görülmektedir. Burada analize ilk aşamada giren kontrol değişkenleri hiçbir açıklayıcılık sağlayamamış fakat 2. aşamada analize dahil edilen YÇİK (sadalet ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) değişkenleri, hem iş tatmini ile olumlu ilişki göstermiş hem de iş tatmininde görülen varyansı ($\Delta R^2=.216$; $p<.001$) düzeyinde açıklayabilmişlerdir. 3. aşmada (bilgi paylaşımı) değişkeninin katılımı, açıklayıcılığa ($\Delta R^2=.113$; $p<.001$) ilave bir katkı yapmıştır.

5. aşamada yöneticiye duyulan güven(inanma) değişkeninin analize dahil olmasıyla çalışanın güven eğilimi (itimat etme) hem 5. hem de 6. aşamalarda iş tatmini ile olumlu ilişki göstermiş ($\beta=.271$; $p<.001$) ve ($\beta=.297$; $p<.001$)tir.

Diğer taraftan 7. aşamada analize katılan etkileşimlerden; YÇİK (sadalet ve duygusal bağ) ile (bilgi paylaşımı) etkileşimi ($\beta= -.342$; $p<.05$), YÇİK(mesleki saygı) ile çalışanın güven eğilimi (itimat etme) etkileşimi ($\beta= -.315$; $p<.01$), YÇİK (sadalet ve duygusal bağ) ile çalışanın güven eğilimi (itimat etme) etkileşimi ($\beta= .355$; $p<.01$), hem iş tatmini ile istatistiksel olarak manidar ilişki göstermiş hem de iş tatminindeki varyansa ($\Delta R^2=.060$; $p<.05$) mertebesinde ilave bir açıklayıcılık sağlamıştır.

Tablo- 17. YAKIN grubun İŞ TATMİNİ değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak	6. Basamak	7. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>							
- Yöneticinin Yaşı	.045	.033	.033	.047	.051	.051	.039
- Çalışanın Yaşı	.326***	.297***	.291**	.257**	.254**	.257**	.249**
- Yöneticinin Kıdemi	-.257**	-.282**	-.281**	-.270*	-.268*	-.275*	-.214
- Birlikte Çalışma Süresi	-.019	-.008	-.007	.010	.004	.005	.030
- Görev Performansı	.146	.085	.087	.111	.109	.112	.103
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>							
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.259*	.240*	.098	.096	.090	.070
- Mesleki Saygı (LMX2)		.127	.123	.042	.038	.027	.056
<u>Bilgi Paylaşımı(IE</u>							
			.037	-.016	-.018	-.023	.056
<u>Örgütsel Adalet</u>							
- İşlemsel Adalet (PJ)				.312*	.313*	.294*	.336*
<u>Güven Eğilimi</u>							
- İtimat Etme (PT2)					.034	.032	-.035
<u>Güven</u>							
- İnanma (T2)						.057	.022
<u>Etkileşimler</u>							
(LMX1) (IE)							-.002
(LMX1) (PT2)							.202
(LMX2) (IE)							-.183
(LMX2)(PT2)							-.015
Düzeltilmiş R ²	.147	.256	.245	.281	.269	.263	.259
Δ R ²	.176***	.118***	.001	.040**	.001	.002	.031
Modelin F değeri	5.915***	7.691***	5.815***	6.167***	4.968***	4.508***	3.350***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Tablo- 18. UZAK grubun İŞ TATMİNİ değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak	6. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>						
- Yöneticinin Yaşı	-.136	-.094	-.126	.037	-.075	-.106
- Çalışanın Yaşı	.131	.156	.131	.289	.106	.136
- Yöneticinin Kıdemi	.056	-.077	-.084	-.279	-.111	-.096
- Birlikte Çalışma Süresi	.094	.094	.102	-.013	.051	.052
- Görev Performansı	.050	.007	-.080	.086	-.067	-.051
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>						
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.288**	.044	.239	-.031	-.254
- Mesleki Saygı (LMX2)		.237*	.208*	.119	.202*	.330*
<u>Bilgi Paylaşımı (IE)</u>						
			.448***	.036	.375***	.406***
<u>Güven Eğilimi</u>						
- İtimat Etme (PT2)				.029	.271***	.297***
<u>Güven</u>						
- İnanma (T2)					.116	.109
<u>Etkileşimler</u>						
(LMX1) (IE)						-.342*
(LMX1) (PT2)						.355**
(LMX2) (IE)						.210
(LMX2) (PT2)						-.315**
Düzeltilmiş R ²	.011	.220	.330	.406	.407	.445
Δ R ²	.049	.216***	.113***	.075***	.007	.060*
Modelin F değeri	1.295	5.865***	7.960***	9.764***	8.763***	6.963***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

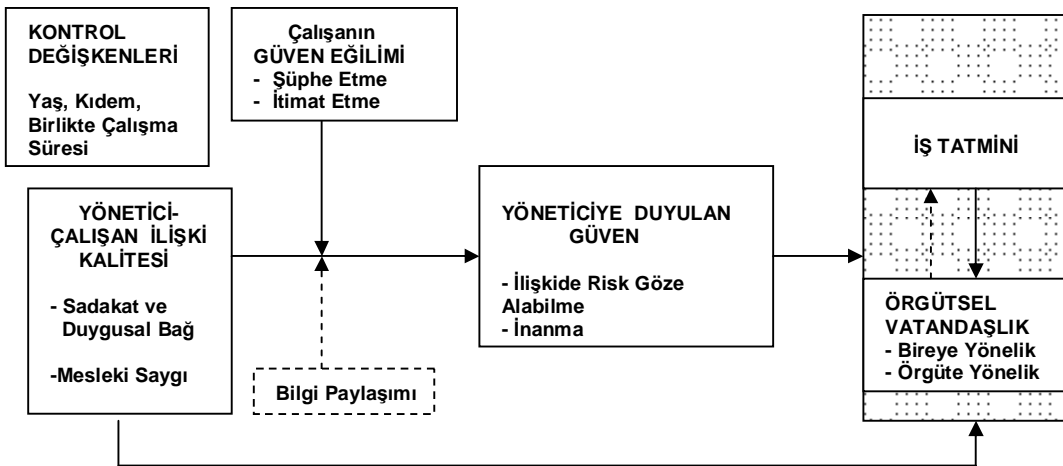
C. TÜM ÖRNEKLEM ÜZERİNDE ELDE EDİLEN BULGULAR

Önerilen araştırma modelinde yakın ve uzak grup deneklerinin verileri ile yapılan incelemelerde hem yakın hem de uzak grupta yöneticiye duyulan güvenin ara değişken rolü oynamadığının saptanması üzerine, tüm örneklem grubunun birlikte analiz edilmesiyle farklı bir sonuca ulaşıp ulaşılamayacağı test edilmek istenmiştir.

Bunun için yakın ve uzak grup ayırımı yapılmaksızın tüm örneklem grubuna ait veriler birlikte kullanılarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile yeniden incelenmiş, elde edilen sonuçlar Tablo-19'da verilmiştir.

Yakın ve uzak gruplar ayrı ayrı ele alındığında da ortaya çıkan çoklu bağıntı problemi; (görev performansı) ile (bireye yönelik ÖVD), YÇİK (sadakat ve duygusal bağ) ile örgütsel adalet (işlemsel ve etkileşimsel adalet), yönetici güvenilirliği (yeteneklilik, babacanlık ve dürüstlük) değişkenleri arasında yine yaşanmıştır. Bunun dışında tabloda yer alan hemen tüm diğer değişkenler arasında çok sayıda ve farklı ancak anlamlı düzeylerde ilişkiler saptanmıştır.

Tüm örneklem grubu üzerinde yürütülen analizler de, çoklu bağıntı gösteren değişkenlerin modelden çıkartılması sonrası elde edilen ana örneklem grubu uyarlanmış araştırma modeli (Şekil-7) esas alınarak gerçekleştirilmiştir.



Şekil-7. Tüm örneklem (yakın ve uzak) grubu için uyarlanmış model

Tablo-19. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN FAKTÖR BAZINDA KORELASYON MATRİSİ (TÜM ÖRNEKLEM)

	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.JOBSAT	300	1.000														
2.OCB1	265	.170**	1.000													
3.OCB2	256	.145*	.644**	1.000												
4.INROLE	277	.158**	.756**	.621**	1.000											
5.İE	255	.424**	.455**	.297**	.375**	1.000										
6.LMX1	284	.404**	.341**	.213**	.301**	.637**	1.000									
7.LMX2	286	.371**	.169**	.110	.109	.477**	.654**	1.000								
8.PJ	279	.430**	.287**	.186**	.187**	.592**	.751*	.686**	1.000							
9.İJ	286	.471**	.381**	.260**	.344**	.673**	.824**	.664**	.811**	1.000						
10.T1	268	.202**	.228**	.168*	.233**	.318**	.365**	.342**	.365**	.411**	1.000					
11.T2	300	.381**	.278**	.128**	.184**	.498*	.579**	.541**	.622**	.619**	.375**	1.000				
12.TWH1	291	.380**	.275**	.167**	.171**	.524**	.736**	.794**	.711**	.736**	.348**	.631**	1.000			
13.TWH2	277	.480**	.369**	.289**	.289**	.645**	.818**	.635**	.756**	.827**	.447**	.670**	.768**	1.000		
14.PT1	299	.015	.130*	.112	.133*	.040	-.010	-.114	-.045	.007	-.029	-.017	-.049	-.023	1.000	
15.PT2	263	.297**	.162*	.135*	.051	.172**	.162*	.127*	.128*	.166**	.111	.205**	.119	.211**	.029	1.000

*p < .05 ; **p < .01

1. Yöneticiye duyulan güvenin ÖVD üzerindeki ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Yöneticiye duyulan güvenin (ilişkide risk alma), YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) alt faktörleri ile ÖVD'nin hem bireye yönelik hem de örgüte yönelik alt faktörleri arasında ara değişken rolü oynayıp oynamadığını incelemek üzere yapılan üç aşamalı regresyon analizi sonuçları Tablo-20'de yer almaktadır.

Tablodaki ilk iki analizden görüldüğü üzere; YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) ile hem (bireye yönelik) ÖVD hem de (örgüte yönelik) ÖVD arasında, yöneticiye duyulan güvenin (ilişkide risk alma) alt faktörü, ara değişken olma koşullarını yerine getirememiştir.

Bununla birlikte Tablo-20'de 3. ve 4. analizlerdeki YÇİK (mesleki saygı) ile hem bireye hem de örgüte yönelik ÖVD arasında, yöneticiye duyulan güvenin (ilişkide risk alma) ara değişken rolü incelenirken, her ne kadar 3. analiz her bir aşamasında elde edilen beta değerleri, yöneticiye duyulan güvenin (ilişkide risk alma) ara değişken olabileceğini düşündürmüştü de, elde edilen düşük $F(3)=7.698$ $p<.01$ değeri bu konuda şüphe yaratmıştır. Bu itibarla yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk göze alma) YÇİK (mesleki saygı) ve ÖVD (bireye ve örgüte yönelik) arasında da ara değişken rolü oynamadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo-21'de ise aynı analizler bu defa yöneticiye duyulan güvenin (inanma) alt faktörünün ara değişken rolünü incelemek üzere yapılmış ve 1. , 2. ve 4. analizlerde ara değişken olma koşullarının yine sağlanamadığı görülmüştür. Tablodaki 3. analizde ise YÇİK (mesleki saygı) bağımsız değişken iken, yöneticiye duyulan güvenin(inanma), çalışanın bireye ve örgüte yönelik ÖVD'nı yordamada bir ara değişken rolü oynadığını düşündürecek bazı bulgular vardır. Şöyleki; YÇİK (mesleki saygı) tek başına iken hem ara değişken rolündeki yöneticiye duyulan güven (inanma) boyutunu

($\beta=.541$; $p<.001$) hem de bağımlı değişken konumundaki bireye yönelik ÖVD'nı ($\beta =.169$; $p<.01$) etkilemiş, analizin 3. basamağında yöneticiye duyulan güven(inanma) ile birlikte regresyona sokulduğunda ise bağımsız değişken YÇİK (mesleki saygı) bağımlı değişken üzerindeki etkisini yitirmiş, bu arada ara değişken rolündeki YÇİK (inanma)'nın bireye yönelik ÖVD üzerinde anlamlı düzeyde etkili ($\beta=.263$; $p<.001$) olduğu görülmüştür. Ancak analizin 3.basamağında modelin F değerinin $F(3)= 10.433$; $p<.001$ gibi küçük bir mertebeye inmesi yöneticiye duyulan güven(inanma) alt faktörünün ara değişken rolü üzerinde yine şüphe uyandırmıştır.

TÜM ÖRNEKLEM GRUBUNDA

Tablo- 20. “YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN” değişkeni T-1 (İLİŞKİDE RİSK ALMA) alt faktörünün “ÖVD” üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Analiz no	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	T1	.365***	19.004	.133	.130	.133***	38.819***
	2 LMX1	OCB1	.341***	5.749	.116	.113	.116***	33.046***
	3 LMX1 } T1 }	OCB1	.298***	4.561	.116	.113	.116***	31.202***
			.119	1.824	.129	.121	.012	17.419***
2	1 LMX1	T1	.365***	19.004	.133	.130	.133***	38.819***
	2 LMX1	OCB2	.213**	3.400	.045	.041	.045**	11.557**
	3 LMX1 } T1 }	OCB2	.175*	2.527	.045	.041	.045	10.847***
			.104	1.503	.055	.046	.009	6.582**
3	1 LMX2	T1	.342***	5.789	.117	.113	.117***	33.515***
	2 LMX2	OCB1	.169**	2.708	.029	.025	.029**	7.332**
	3 LMX2 } T1 }	OCB1	.103	1.540	.029	.025	.029**	6.798**
			.192**	2.865	.061	.053	.033**	7.698**
4	1 LMX2	T1	.342***	5.789	.117	.113	.117***	33.515***
	2 LMX2	OCB2	.110	.855	.012	.008	.012	2.789
	3 LMX2 } T1 }	OCB2	.059	.855	.012	.008	.012	2.789
			.147*	2.125	.031	.023	.019	3.673

KISALTMALAR (LMX 1= Sadakat ve duygusal bağ), (T1 =İlişkide Risk Alma), (OCB1= Bireye yönelik ÖVD), (OCB2 = Örgüte yönelik ÖVD)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

TÜM ÖRNEKLEM GRUBUNDA

Tablo-21. “YÖNETİCIYE GÜVEN” değişkeni T-2 (İNANMA) alt faktörünün “ÖVD” üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Analiz no	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	T2	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 LMX1	OCB1	.341***	5.749	.116	.113	.116***	33.046***
	3 LMX1	OCB1	.271***	3.741	.116	.113	.116***	33.046***
	T2		.121	1.665	.126	.126	.010	18.025***
2	1 LMX1	T2	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 LMX1	OCB2	.213**	3.400	.045	.041	.045**	11.557**
	3 LMX1	OCB2	.209**	2.715	.045	.041	.045**	11.557**
	T2		.007	.089	.045	.037	.000	5.759**
3	1 LMX2	T2	.541***	10.838	.293	.290	.293	117.455***
	2 LMX2	OCB1	.169**	2.708	.029	.025	.029*	7.332**
	3 LMX2	OCB1	.027	.369	.029	.025	.029**	7.332**
	T2		.263***	3.630	.078	.070	.049***	10.433***
4	1 LMX2	T2	.541***	10.838	.293	.290	.293	117.455***
	2 LMX2	OCB2	.110	1.724	.012	.008	.012	2.971
	3 LMX2	OCB2	.057	.761	.012	.008	.012	2.971
	T2		.097	1.278	.019	.011	.007	2.306

KISALTMALAR (LMX 1= Sadakat ve duygusal bağ), (T2 =İnanma), (OCB1= Bireye yönelik ÖVD), (OCB2 = Örgüte yönelik ÖVD)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

2. Yöneticiye duyulan GÜVEN' in çalışanın İŞ TATMİNİ üzerindeki ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Yöneticiye duyulan güvenin (ilişkide risk alma); YÇİK (sada kat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) alt faktörleri bağımsız, çalışanın iş tatmini bağımlı de ğişken olması halinde, ara de ğişken rolü oynayıp oynamadığını araştıran analiz sonuçları Tablo-22, aynı şartlar altında yöneticiye duyulan güvenin (inanma) alt faktörünün ara de ğişken rolüne yönelik analiz sonuçları ise Tablo-23' de verilmiştir.

Tablo-22'deki sonuçlar; 1. analizde YÇİK (sada kat ve duygusal bağ) 2.analizde ise (mesleki saygı) boyutları bağımsız, iş tatmini ise bağımlı de ğişken iken yöneticiye duyulan güvenin (ilişkide risk alma) alt faktörünün, bunlar arasında ara de ğişken rolü oynamadığını göstermektedir.

Benzer biçimde Tablo-23'deki sonuçlar da 1. analizde YÇİK (sada kat ve duygusal bağ) 2. analizde ise (mesleki saygı) boyutları bağımsız, iş tatmini ise bağımlı de ğişken iken bu defa yöneticiye duyulan güvenin (inanma) alt faktörünün ara de ğişken rolü oynamadığını göstermektedir.

TÜM ÖRNEKLEM GRUBUNDA

Tablo-22. “YÖNETİCİYE GÜVEN” değişkeni T-1 (İLİŞKİDE RİSK ALMA) alt faktörünün “İŞ TATMİNİ” üzerindeki ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Analiz no	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	T1	.365***	6.230	.133	.130	.133***	38.819***
	2 LMX1	JS	.404***	7.419	.163	.160	.163***	55.041***
	3 LMX1	JS	.381***	6.169	.163	.160	.163***	49.381***
	T1		.069	1.027	.167	.160	.003	25.223***
2	1 LMX2	T1	.342***	5.789	.117	.113	.117***	33.515***
	2 LMX2	JS	.371***	6.725	.137	.134	.137***	45.227***
	3 LMX2	JS	.341***	5.503	.137	.134	.137***	40.290***
	T1		.086	1.380	.144	.137	.006	21.169***

Tablo-23. “YÖNETİCİYE GÜVEN” değişkeni T-2(İNANMA) alt faktörünün “İŞ TATMİNİ” üzerindeki ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Analiz no	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	T2	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 LMX1	JS	.404***	7.419	.163	.160	.163***	55.041***
	3 LMX2	JS	.276***	4.210	.163	.160	.163***	55.041***
	T2		.221**	3.370	.196	.190	.033**	34.210***
2	1 LMX2	T2	.541***	10.838	.293	.290	.293***	117.455***
	2 LMX2	JS	.371***	6.725	.137	.134	.137***	45.227***
	3 LMX2	JS	.233***	3.643	.137	.134	.137***	45.227***
	T2		.255***	3.993	.183	.178	.046***	31.776***

KISALTMALAR (LMX 1= Sadakat ve duygusal bağ), (LMX2= Mesleki Saygı)(T1= İlişkide Risk Alma) (T2 =İnanma), (JS= İş Tatmini)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

3. Çalışanın GÜVEN EĞİLİMİ'nin yöneticiye duyulan GÜVEN üzerindeki ŞARTLI DEĞİŞKEN rolünün analizi

YÇİK ile yöneticiye duyulan güven arasında çalışanın güven eğiliminin şartlı değişken rolü olup olmadığı; tüm örneklem grubunun verileri kullanılarak Tablo-24'de yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk alma), Tablo-25'de ise yöneticiye duyulan güven (inanma) alt faktörleri bağımlı değişken iken yapılan hiyerarşik regresyon analizleri ile incelenmiştir.

Yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk alma)'nın bağımlı değişken olduğu Tablo-24'de, 1. aşamada analize giren kontrol değişkenleri ($R^2=.089$; $p<.001$) mertebesinde bir açıklayıcılık sağlarken, 2. aşamada YÇİK (sadağat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) alt faktörlerinin analize girmesi ile ($\Delta R^2=.114$; $p<.001$) mertebesinde ilave bir açıklayıcılık daha elde edilmiş, fakat analizin diğere aşamalarındaki değişken grupları açıklayıcılığa ilave bir katkı sağlayamamıştır. Bu durum, etkileşimlerin analize sokulduğu son aşama için de geçerli olup, buradan çalışanın güven eğiliminin her iki alt faktörünün (şüphe etme) ve (itimat etme), YÇİK (sadağat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) alt faktörleri ile yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk göze alma) arasındaki ilişkide, şartlı değişken rolü oynamadığı sonucuna varılmıştır.

Benzer biçimde Tablo-25'de görüldüğü gibi, yöneticiye duyulan güven(inanma) alt faktörü bağımlı değişken iken yapılan analizde 1. aşamada kontrol değişkenleri bağımlı değişken üzerinde sadece ($R^2=.040$; $p<.01$) mertebesinde bir açıklayıcılık sağlayabilmiştir. Buna karşın 2. aşamada analize giren YÇİK (sadağat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) alt faktörleri, yöneticiye duyulan güveni (inanma) açıklamaya ($\Delta R^2= .333$; $p<.001$) mertebesinde ilave bir katkı getirebilmiş, 3. aşamada analize sokulan bilgi paylaşımı ise açıklayıcılığı yine ($\Delta R^2= .020$; $p<.01$) mertebesinde artırabilmiştir. Analizin son aşamasında kullanılan etkileşimlerin ise hiç biri, yöneticiye duyulan güven (inanma) ile istatistiki olarak manidar düzeyde bir ilişki kuramamış ve bağımlı değişkenin varyansına her hangi bir ilave

açıklayıcılık getirememiştir. Bunun sonucunda YÇİK (sadakât ve duygusal bağı) ve (mesleki saygı) alt faktörleri ile yöneticiye duyulan güven (inanma) alt faktörü arasında çalışanın güven eğilimi (şüphe etme) ve (itimat etme) alt faktörleri ile bilgi paylaşımının şartlı değişken rolü oynamadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo- 24. TÜM ÖRNEKLEMİN Yöneticiye Duyulan Güven (İLİŞKİDE RİSK GÖZE ALABİLME) değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>					
- Yöneticinin Yaşı	-.134	-.125	-.126	-.128	-.124
- Çalışanın Yaşı	.140*	.135*	.130	.129	.135
- Yöneticinin Kıdemi	.109	.048	.047	.045	.033
- Birlikte Çalışma Süresi	.103	.113	.115	.116	.104
- Görev Performansı	.199***	.123*	.108	.109	.113
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>					
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.193**	.158	.159	.192
- Mesleki Saygı (LMX2)		.193**	.184	.182*	.163
<u>Bilgi Paylaşımı(IE)</u>					
			.073	.074	.046
<u>Güven Eğilimi</u>					
- Şüphe Etme (PT1)				-.012	-.016
- İtimat Etme (PT2)				-.005	-.007
<u>Etkileşimler</u>					
(LMX1) (IE)					.063
(LMX1) (PT1)					.019
(LMX1) (PT2)					-.123
(LMX2) (IE)					-.120
(LMX2) (PT1)					.007
(LMX2) (PT2)					.036
Düzeltilmiş R ²	.089	.200	.197	.189	.170
Δ R ²	.108***	.114***	.003	.000	.009
Modelin F değeri	5.832***	9.762***	7.848***	6.226***	3.635***

***p<.001,**p<.01,*p<.05

Tablo- 25. TÜM ÖRNEKLEMİN Yöneticiye Duyulan Güven (İNANMA) değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>					
- Yöneticinin Yaşı	-.030	-.014	-.017	-.002	.010
- Çalışanın Yaşı	.022	.015	.001	-.005	.008
- Yöneticinin Kıdemi	.142	.041	.039	.040	.026
- Birlikte Çalışma Süresi	.048	.064	.072	.059	.047
- Görev Performansı	.165**	.025	-.016	-.015	-.010
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>					
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.380***	.287***	.279***	.314***
- Mesleki Saygı (LMX2)		.279***	.254***	.256***	.246**
<u>Bilgi Paylaşımı(IE)</u>					
			.191**	.180*	.143
<u>Güven Eğilimi</u>					
- Şüphe Etme (PT1)				.022	.035
- İtimat Etme (PT2)				.086	.090
<u>Etkileşimler</u>					
(LMX1) (IE)					.058
(LMX1) (PT1)					-.081
(LMX1) (PT2)					-.048
(LMX2) (IE)					-.072
(LMX2) (PT1)					.072
(LMX2) (PT2)					.128
Düzeltilmiş R ²	.040	.373	.389	.390	.381
Δ R ²	.057**	.333***	.020**	.007	.012
Modelin F değeri	3.301**	23.193***	19.615***	15.463***	8.917***

***p<.001,**p<.01,*p<.05

D. ARAŞTIRMA SORULARI İLE İLGİLİ BULGULAR

Yöneticinin algısına göre yakın ve uzak grupta yer alan çalışan ayırımı temel alınarak tasarlanan araştırmada, yöneticinin her bir grup için ayrı ayrı düzenlenen anket formlarını, gerçekten kendini yakın veya uzak grupta algılayan bir çalışana verip vermediğinin kontrolü amacı ile çalışana “bilgi paylaşımı” na dönük sorular da yöneltilmiştir.

YÇİK yüksek olduğunda “bilgi paylaşımı” değerlendirmelerinin de yüksek olması beklenmiştir. Nitekim tüm grup için değişkenler arası ilişkilerin yer aldığı Tablo-19’da “bilgi paylaşımı”nın, YÇİK (sadağat ve duygusal bağ) ile ($r=.637$; $p<.01$), (mesleki saygı) ile ($r=.477$; $p<.01$) düzeyinde olumlu ilişki kurduğıu saptanmıştır.

Araştırma değişkenleri arasında yer alan “bilgi paylaşımı” değişkeninin modeldeki konumuna ilişkin ise şu araştırma soruları sorulmuştur;

S.1 Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi ile Yöneticiye Duyulan Güven arasındaki ilişkide Bilgi Paylaşımının rolü nedir?

S.2 Yönetici-Çalışan İlişki Kalitesi ile ÖVD ve İş Tatmini arasındaki ilişkide Bilgi Paylaşımının rolü nedir?

Birinci sorunun yanıtını bulmak için YÇİK bağımsız, yöneticiye duyulan güven bağımlı değişken iken, bilgi paylaşımının hem ara hem de şartlı değişken rolleri araştırılmıştır. Şartlı değişken rolünün sınıandığı hiyererşik regresyon analizleri daha önce sunulan Tablo-24 ve Tablo-25, ara değişken rolünün sınıandığı üç aşamalı regresyon analizleri ise Ek-2 Tablo-26’da verilmiştir.

İkinci sorunun yanıtını bulmak için yine YÇİK bağımsız, bireye ve örgüte yönelik ÖVD ve iş tatmini bağımlı değişken iken, bilgi paylaşımının ara değişken rolünü araştırmak üzere yapılan analizler Ek-2’deki Tablo-27 ve

Tablo-28, şartlı değişken rolünün sınıandığı hiyerarşik regresyon analizleri ise yine Ek-2 Tablo-29, Tablo-30 ve Tablo-31’de sunulmuştur.

Analizler için örneklem grubunun tümünden elde edilen veriler kullanılmış, elde edilen sonuçlar “bilgi paylaşımının” tüm örneklem grubunda YÇİK (sada kat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) ile yöneticiye duyulan güven arasında ara ve şartlı değişken rolü oynamadığını göstermiştir (Bkz. Tablo-24, 25 ve 26).

Öte yandan 2. araştırma sorusunun yanıtlarını oluşturmak üzere yapılan analizde; “bilgi paylaşımı”nın YÇİK(mesleki saygı) ile bireye yönelik ÖVD ve YÇİK (sada kat ve duygusal bağ) ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynadığı saptanmıştır (Bkz.Tablo-27, 2 ve 3 nolu analiz). Bilgi paylaşımı, YÇİK (sada kat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) ile iş tatmini arasındaki ilişkide ise ara değişken rolünde değildir (Bkz. Tablo-28).

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ise “bilgi paylaşımı” değişkeninin sadece YÇİK (sada kat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide çok zayıf olarak şartlı değişken rolü oynadığını düşündürmektedir (Bkz. Tablo- 29). Bu ilişki, YÇİK (sada kat ve duygusal bağ) ile etkileşimde olumlu ($\beta=.181$; $p<.05$), YÇİK (mesleki saygı) ile etkileşimde ise ($\beta= -.197$; $p<.05$), negatif yöndedir.

E- EK BULGULAR

Araştırma modeline göre YÇİK bağımsız değişken, ÖVD ve iş tatmini bağımlı değişken olduğunda yönetici güvenilirliği ve yöneticiye duyulan güven gibi değişkenlerin ara değişken rolü oynayacaklarına dair ileri sürülen hipotezlerin doğrulanmamıştır. Bunun üzerine YÇİK’nin modelde bir ara değişken rolü oynayıp oynamadığı da irdelenmiştir.

Bu bağlamda yöneticiye duyulan güven, bağımsız değişken olarak ele alındığında, ÖVD ile iş tatmini bağımlı değişkenler iken YÇİK’nin bu

modelde ara değişken rolünde olup olmadığı tüm örneklem grubunun verileri kullanılarak incelenmiştir.

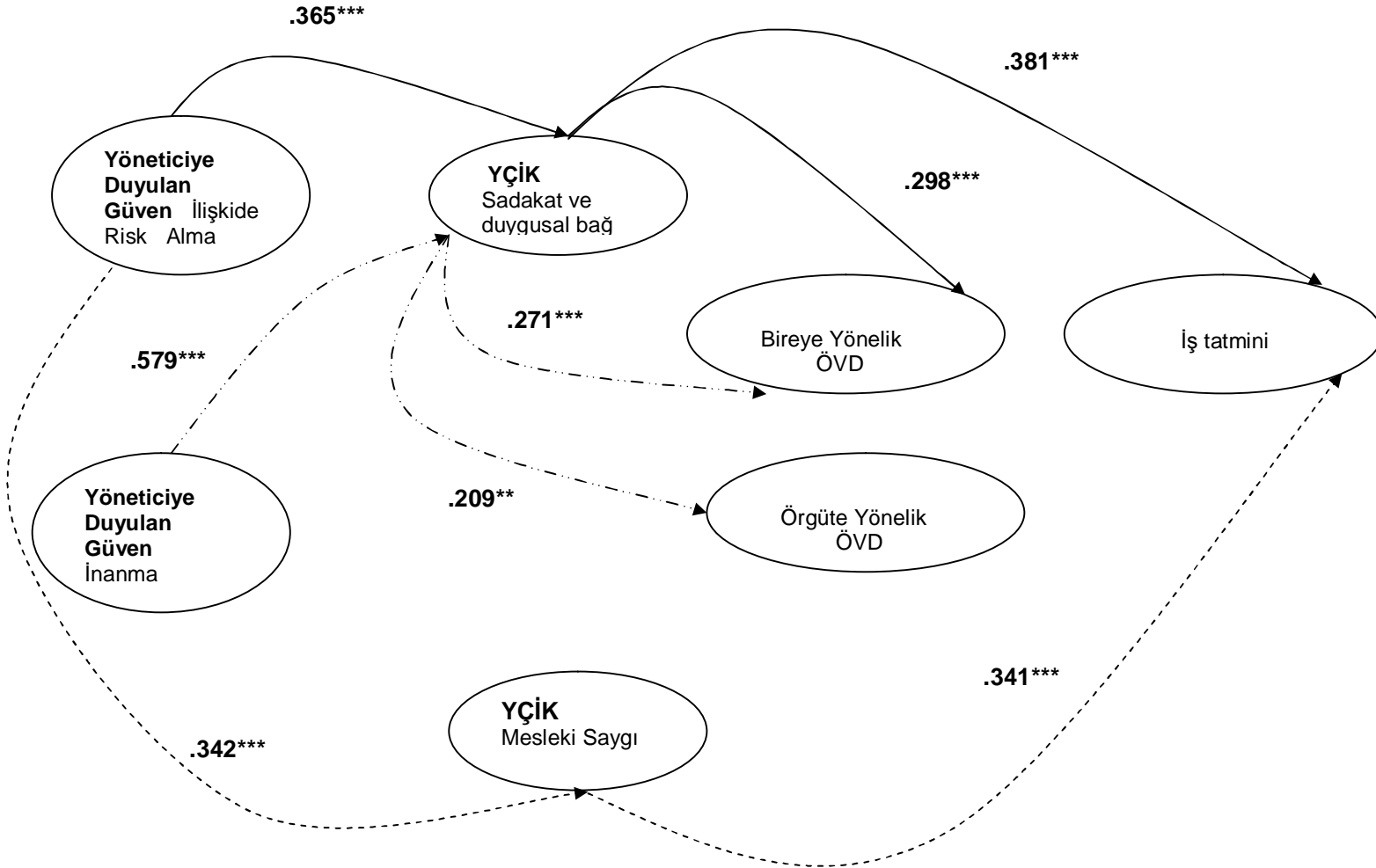
Bulgular Ek-3'deki Tablo- 32 ve Tablo-33' de verilmiş olup bu tablolarda yer alan bulguların doğruladığı model ise Şekil-8 'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar;

- Yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk alma) ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) alt faktörünün (Bkz. Tablo- 32, 1 nolu analiz),
- Yöneticiye duyulan güven (inanma) ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) alt faktörünün (Bkz. Tablo- 32, 2. nolu analiz),
- Yöneticiye duyulan güven (inanma) ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) alt faktörünün (Bkz. Tablo- 32, 3 nolu analiz),

ara değişken rolü oynadığını göstermektedir. Ancak özellikle 3. analizdeki düşük F değeri dikkat çekici olup yöneticiye duyulan güvenin (inanma), YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide ara değişken olduğu hususunda şüphe uyandırmaktadır.

Benzer biçimde;

- Yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk alma) ile iş tatmini arasındaki ilişkide hem YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) hem de (mesleki saygı) ara değişken rolü oynamaktadır (Bkz. Tablo-33, 1 ve 2 nolu analiz)



Şekil- 8 . Tüm örneklem grubu(yakın ve uzak birlikte) için önerilen model

F. BULGULARIN ÖZETİ

Temel amacı YÇİK'nin, yönetici güvenilirliği ve yöneticiye duyulan güven üzerinden çalışanın örgütsel adalet algısı ve güven eğilimi gibi şartlı değişkenlerin de katkısı ile çalışanın iş tatmini ve ÖVD'nı nasıl etkilediğini yakın ve uzak grup ayırımı yaparak incelemek ve bahsi geçen değişkenlerin modeldeki rollerini tanımlamak olan bu araştırmada, yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular özetle şunlardır.

1- YÇİK ile çalışanın iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkiler başta olmak üzere araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapılan korelasyon analizleri;

- Yakın, uzak ve tüm örneklem grubunda YÇİK 'nin tüm alt faktörlerinin iş tatmini ile,
- Yakın ve uzak grupta YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) alt faktörünün, bireye yönelik ÖVD ile, tüm örneklem grubunda ise YÇİK'nin her iki alt faktörünün bireye yönelik ÖVD ile,
- Tüm örneklem grubunda YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) alt faktörünün örgüte yönelik ÖVD ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

Diğer taraftan hem yakın hem de uzak grupta yöneticiye duyulan güven (inanma) alt faktörü, hem de yönetici güvenilirliğinin tüm alt boyutlarının, bireye yönelik ÖVD ile ilişkili olduğu fakat YÇİK (mesleki saygı), yöneticiye duyulan güven(ilişkide risk göze alma) ve yönetici güvenilirliğinin örgüte yönelik ÖVD ile ilişkili olmadığı saptanmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda **H.1** hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

2- Çalışanların iş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkiler ise yakın grupta pozitif ve anlamlı bulunurken, uzak grupta bu ilişki ortaya çıkmamış fakat tüm örneklem grubu üzerinde yapılan incelemede çalışanın iş tatmininin yine hem bireye hem de örgüte yönelik ÖVD ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar doğrultusunda **H.2** hipotezi grup ayırımı yapılarak değerlendirildiğinde kısmen, tüm örneklem (yakın ve uzak grup birlikte) birlikte değerlendirildiğinde ise tam olarak desteklenmiştir.

3- Yakın ve uzak grupların farklılıklarının incelendiği t-testi sonuçlarına göre; her iki grubun yöneticisine yönelik güvenilirlik algısı, yöneticilerine duydukları güven, bireye yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD'ları arasında anlamlı farklar olup, bu değişkenlerin ortalamalarının yakın grupta daha yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte iki grup arasında, iş tatmini istatistiksel olarak manidar bir fark ortaya koymadığından **H.3** hipotezi de kısmen desteklenmiştir.

4- Korelasyon analizi sonuçlarının bazı değişkenler arasında çoklu bağıntı göstermesi ve yine bazı değişkenlerin basit regresyon analizlerinde bağımlı değişkenler üzerinde açıklayıcı olmamaları nedeni ile örgütsel adaletin bazı boyutları ve yönetici güvenilirliği gibi değişkenler zorunlu olarak araştırma modelinden çıkartılmıştır. Bu nedenle **H.4, H.5, H.6** ve **H.7** hipotezlerinin aslına sadık kalınarak test edilme şansı da ortadan kalkmış fakat ara değişken rollerine ilişkin hipotez testleri modelde kalan diğer değişkenler üzerinden yürütülmüştür.

YAKIN VE UZAK GRUP ayırımı yapılarak gerçekleştirilen hipotez testlerine ilişkin analizlerde saptanan bulgular özetle şunlardır;

- Hem yakın hem uzak grupta çalışanın “görev performansı” bireye ve örgüte yönelik ÖVD’ındaki varyansın önemli bir kısmını açıklayabilmektedir (Tablo- 13, 14, 15 ve 16).
- Yakın grupta YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ve “bilgi paylaşımı” bireye yönelik ÖVD’larındaki varyansa, çalışanın görev performansının yarattığı etki kontrol edildikten sonra da bir miktar daha açıklayıcılık getirmektedir (Tablo- 13, 15).
- Yakın grupta yöneticinin yaşı çalışanın bireye yönelik ÖVD ile negatif (Tablo15), yöneticinin şirketteki kıdemi ise hem bireye yönelik hem de örgüte yönelik ÖVD ile pozitif ilişki göstermiştir (Tablo- 13 ve 15).

- Uzak grupta çalışanın güven eğilimi (itimat etme), bireye yönelik ÖVD ile pozitif ilişkili olup varyansın bir kısmını açıklayabilmektedir (Tablo- 16)
- Uzak grupta YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide “bilgi paylaşımı” ve çalışan güven eğiliminin (itimat etme) ŞARTLI değişken rolü oynadığı görülmüştür. Benzer biçimde bu değişkenler, YÇİK (mesleki saygı) alt faktörü ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide de ŞARTLI değişken özellikleri göstermişlerdir (Tablo- 16).
- Yakın grupta çalışanın yaşı; “iş tatmini” ile pozitif, “yöneticinin kıdemi” ile ise negatif ilişkili bulunmuştur. Ayrıca bu iki değişken iş tatminindeki varyansın açıklanmasına da katkı sağlamaktadırlar (Tablo- 17).
- Yakın grupta “iş tatmini” ile pozitif ilişkili olan ve varyansa açıklayıcı katkı sağlayan diğer değişkenler ise YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) ve örgütsel adalet(işlemsel adalet) olmuştur (Tablo- 17).
- Uzak grupta YÇİK'nin her iki alt faktörü ve “bilgi paylaşımı”, hem “iş tatmini“ ile pozitif ilişki kuran hem de varyansa açıklayıcı katkı sağlayabilen değişkenler olarak belirmiştir (Tablo- 18)
- Uzak grupta yine YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) ile bu defa iş tatmini arasındaki ilişkide; hem “bilgi paylaşımı” hem de çalışanın güven eğiliminin (itimat etme) ŞARTLI değişken rolü oynadığı görülmüştür. Çalışanın güven eğilimi (itimat etme) aynı zamanda YÇİK(mesleki saygı) ve iş tatmini arasındaki ilişkide de ŞARTLI değişken rolündedir (Tablo- 18).

TÜM ÖRNEKLEM GRUBU bir arada iken yapılan hipotez testlerine ilişkin analizlerde saptanan bulgular ise şunlardır;

- YÇİK (mesleki saygı) bağımsız, bireye yönelik ÖVD bağımlı değişken iken yöneticiye duyulan güvenin (ilişkide risk alma) (Tablo-20, Analiz 3) ve (inanma) alt faktörlerinin (Tablo-21, Analiz 3) sadece iki grup bir arada iken (tüm örneklem) ARA değişken rolü oynadığı saptanmıştır. Ancak bu rol, düşük F değeri nedeni ile şüpheli bir durum arz etmektedir.

- YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) alt faktörleri hem yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk göze alma) ile pozitif ilişkili bulunmuş hem de bu değişkenin varyansını açıklamaya katkı sağladığı görülmüştür (Tablo-24).
- YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) alt faktörleri ile "bilgi paylaşımı" yöneticiye duyulan güven (inanma) alt faktörü ile de pozitif ilişkili olup yine varyansı açıklamaya katkı sağlamaktadırlar (Tablo-25).
- "Bilgi paylaşımı" nın hem YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ile örgüte yönelik ÖVD, hem de YÇİK (mesleki saygı) ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide ARA değişken rolü oynadığı görülmüştür (Ek-2'de Tablo- 27, Analiz 2 ve 3).
- Öte yandan YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ile "bilgi paylaşımı" değişkenleri hem bireye ve örgüte yönelik ÖVD ile pozitif ilişki kurmakta, hem de bu değişkenlerdeki varyansın açıklanmasına katkı getirmektedirler (Ek-2'de Tablo-29 ve Tablo-30) .
- YÇİK'nin her iki alt faktörü, "bilgi paylaşımı" ve çalışanın güven eğilimi (itimat etme), çalışanın iş tatmini ile pozitif ilişkili ve bu değişkendeki değişimleri açıklamaya katkı sağlayan değişkenler olarak belirmiştir (Ek-2'de Tablo-31)
- Son olarak yöneticiye duyulan güvenin modelde önerildiği gibi ara değişken rolü oynamadığının görülmesi üzerine sınınan diğer alternatifler arasında yöneticiye duyulan güvenin bağımsız, ÖVD ve iş tatmininin bağımlı değişken olduğu bir modelde yapılan analizde YÇİK'nin ARA değişken rolünü oynadığı saptanmıştır (Ek-3 Tablo- 32 ve Tablo-33).

X. TARTIŞMA

A. YORUMLAR

İş ortamının iki ana oyuncusu yönetici ve çalışan arasındaki ilişki kalitesinden yola çıkılarak, kimi araştırmacılara göre bu kavramın bir alt faktörü olarak da değerlendirilen güven olgusunun, çalışan iş tatmini ve ÖVD'ları üzerindeki etkileri bir model çerçevesinde incelenmiştir. Bu arada modelde yer alan çalışanın; örgütsel adalet ve yönetici güvenilirliği algısı ile yöneticiye duyduğu güven ve kendi güven eğilimi gibi değişkenlerin modeldeki rolleri irdelenerek, önceki araştırmacıların teorik olarak önerdikleri "bütünsel güven" (Mayer ve ark.,1995) ve "ilişkisel liderlik" (Brower ve ark.,2000) modelleri de görgül olarak sınanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın metodolojisi YÇİK kuramın temel önermesi olan yakın ve uzak çalışan grupları ayırımına dayandığından, gruplar hem ayrı ayrı hem de her iki grup bir arada olacak şekilde incelenmiştir. Bu bağlamda önce gruplar arasındaki farklılıklar, daha sonra tüm örneklem grubunda elde edilen sonuçlar ve yeni önerilen model tartışılacaktır.

1. Yakın ve Uzak Gruplar Arasındaki Farklar

- *Yakın grubun; bireye yönelik ÖVD'larının yönetici yaşı ile negatif, yönetici kıdemi, YÇİK (sadakat ve duygusal bağ) ve bilgi paylaşımı ile pozitif ilişkisi, uzak grupta gözlenmemektedir.*

Genç yöneticilerin, kendilerine yakın buldukları çalışanların bireye yönelik ÖVD'nın daha yüksek olması; hem bu gruptaki çalışanlarla yakın temasta olmaları, hem de yaşam deneyimlerinin daha az olması nedeni ile bu tür davranışları kanıksamadan daha kolay fark etmelerine ve görev performansının gerektirdiği davranışlardan ayırt edebilmelerine bağlanabilir. Öte yandan yakın grup çalışanları yönetici ile sürdürdükleri ilişkide yöneticiden gördükleri yakın ilgi, destek ve paylaşılan bilgi artıça, sosyal takas kuramına göre karşılığını vererek dengeyi yeniden kurabilmek için benzer biçimde iş arkadaşlarına daha yardımcı ve ilgili olmaya çaba

gösteriyor olabilirler. Nitekim bu bulgu, Deluga'nın (1994) YÇİK ve ÖVD kuramlarını bir arada değerlendirerek yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

- *Yakın gruptaki çalışanların yöneticide algıladıkları güvenilirlik, yöneticiye duydukları güven, bireye ve örgüte yönelik ÖVD'ları, uzak gruptakilerden daha yüksektir.*

Bu sonuç; yöneticisinden -başta kişisel ilgi, daha yüksek performans değerlendirmesi ve bilgi paylaşımı olmak üzere- muhtelif sosyal takas unsurları elde eden yakın gruptaki çalışanların, beklendiği gibi bu takasa bir karşılık niteliğindeki görev tanımına girmeyen bireye ve örgüte yönelik ÖVD'larını daha sık sergilediklerini ve yönetici ile aralarında oluşan yüksek ilişki kalitesi nedeni ile yöneticiye yönelik daha olumlu algılamalara sahip olmalarının bir neticesi olarak da örneğin yöneticiyi güvenilir bulma gibi yöneticinin kişiliği ile ilgili olumlu atflar yapmaya yöneldiklerini göstermektedir (Deluga ,1995; Ferrin ve ark.,2003).

Maddi olmasa da bir takım olumlu sosyal takas deneyimi yaşayan yakın gruptaki çalışanların, uzak grup çalışanlarına kıyasla teorinin de öngördüğü gibi dengeyi yeniden kurmak adına bireye ve örgüte yönelik ÖVD'larını daha fazla ortaya koyuyor olmaları, YÇİK ile ÖVD ilişkisi üzerinde çalışmalar yapan diğer araştırmacıların bulguları ile de desteklenmiştir (Illies ve ark. 2007; Hackett ve ark., 2004; La Pine ve ark., 2002; Possakoff ve ark.,2000).

- *Yakın ve uzak gruplar arasında bir diğer fark ise yakın gruptaki çalışanların iş tatmini; bireye ve örgüte yönelik ÖVD ve görev performansı ile ilişkili iken uzak grupta bu ilişkinin görülmemesidir.*

Yakın grupta araştırma modelinin iki bağımlı değişkeni; çalışanın iş tatmini ve ÖVD arasında beklenildiği gibi bulunan pozitif ilişkiler, daha önceki araştırmacıların (Smith ve ark.,1983; Organ ve ark.,1995) bulguları ile paralellik göstermektedir. İşinden genel tatmin duyan çalışan, bunu görev

performansına yansıtmanın ötesinde olumlu ve kasıtlı bir dizi davranış olarak ÖVD'ları da sergilemektedir (Organ ve Konovsky,1989). Ancak aynı durum yöneticiden çok daha az sosyal takas unsurları elde eden uzak grup çalışanları için geçerli olmamakta ve bu gruptaki çalışanlar, görev tanımları çerçevesinde kalan işler için çaba sarf etmekle yetinmektedirler.

- *Diğer taraftan yakın ve uzak grupta çalışanların duyduğu iş tatmini, YÇİK (sadaikat ve duygusal bağ) ile pozitif ilişkili iken, uzak grupta YÇİK (mesleki saygı) ile de olumlu ilişki içindedir.*

Bu sonuç, uzak/ yakın grubu ayırımı yapmadan YÇİK ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran ve pozitif ilişkiler bulan diğer araştırmacıların bulguları ile paralellik göstermektedir (Schyns ve ark.,2006). Ancak grup ayırımı yapılan bu araştırmadaki sonuçlar, yakın grubun iş tatmininin YÇİK (mesleki saygı) ile ilişki kurmadığını, bu ilişkinin sadece uzak grupta ortaya çıktığını göstererek, YÇİK ile iş tatmini arasındaki ilişkiye örneklem genelinde değil fakat yöneticiye yakınlık açısından farklı gruplar özelinde bakmanın daha ayrıntılı sonuçlar verebileceğine işaret etmektedir. Nitekim yakın gruptaki çalışanların yöneticilerine duydukları YÇİK (mesleki saygı) iş tatminlerindeki değişimleri açıklamazken, uzak gruptaki çalışanların mesleğinde yetkin ve saygın bir yönetici ile çalışıyor olmaları iş tatminlerindeki değişimleri olumlu yönde etkileyebilmektedir.

- *Yakın grubun uyarlanmış araştırma modelinde örgütsel adalet alt faktörlerinden yalnızca işlemsel adaletin yer almasına karşın, uzak grupta hem işlemsel hem de etkileşimsel adalet çoklu bağıntı problemi nedeni ile modelden çıkartılmıştır.*

Buna bağlı olarak iki grup arasında işlemsel adalet algısı açısından farklar tam olarak belirlenememiştir. Ancak yakın grupta işlemsel adalet, çalışanın iş tatmini ile ilişki kursa da bireye ve örgüte yönelik ÖVD'nı açıklayamamaktadır. Bu durum Moorman(1991)'in örgütsel adalet ile ÖVD arasındaki ilişkiyi kanıtlayan bulguları ile tam olarak örtüşmemektedir. Ancak daha sonraki bir çalışmada Niehoff ve Moorman'ın (1993), örgütsel adalet ve

ÖVD ölçekleri arasında çoklu bağıntı problemi olabileceğine dair uyarısı dikkat çekicidir. Öte yandan Williams, Pitre ve Zainuba (2002) diğer değişkenlerin etkisini kontrol ettikten sonra ÖVD'ni, örgütsel adalet alt faktörleri arasında sadece etkileşimsel adaletin yordayabildiğini göstermişlerdir. Bu itibarla bu araştırmada etkileşimsel değil sadece işlemsel adalete bakılabildiğinden elde edilen bulgu, Williams ve arkadaşlarının (2002) elde ettikleri sonucu destekler niteliktedir.

- *Uzak grupta “bilgi paylaşımı” ve çalışanın güven eğilimi (itimat etme), hem YÇİK ile iş tatmini, hem de YÇİK ile bireye yönelik ÖVD arasında şartlı değişken rolü oynarken, yakın grupta bu gerçekleşmemektedir.*

Burada ilginç olan husus “bilgi paylaşımı” ve güven eğilimi (itimat etme) etkileşiminin, bazı durumlarda bağımlı değişkenlerle ilişkisinin negatif yönde olmasıdır. Bu durum araştırmacıya deneklerin özellikle uzak grupta sosyal beğenilirlik kaygısı ile YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ve “bilgi paylaşımı” ölçeklerini gerçekte olduğundan daha iyimser şekilde yüksek puanlar vererek, yanıtlamış olabileceklerini düşündürmektedir.

2. Yakın ve Uzak Gruplar Arasında Benzerlik

GÖREV PERFORMANSI

Araştırma bulguları arasında dikkati çeken bir diğer önemli husus, görev performansının, hem yakın hem uzak grupta bireye ve örgüte yönelik ÖVD ile en güçlü ve kararlı ilişkiyi kurmasıdır. Görev performansının ÖVD üzerindeki bu araştırmada da ortaya çıkan güçlü ilişki ve açıklayıcılığı, bu davranış türünün çalışan performans değerlendirmelerindeki değişimin % 42.9'unu açıkladığını bildiren Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) bulguları ile örtüşmektedir.

Diğer taraftan ÖVD literatüründe çalışanın hangi davranışlarının görev performansı hangilerinin ise ÖVD kapsamında görüldüğünün, değerlendirmeyi yapan tarafın algılamasına bağlı olduğunu vurgulayan çalışmalar mevcuttur (Teper ve Taylor, 2003; Williams ve Anderson,1991).

Ayrıca bu tez çalışmasındaki örneklemede çalışanın görev performansı ve ÖVD'lerini değerlendiren yöneticilerin, görev performansından hoşnut oldukları çalışanların ister yakın ister uzak grupta olsunlar bireye ve örgüte yönelik ÖVD'lerini de muhtemelen bir atıf hatası (hale etkisi) nedeni ile daha olumlu değerlendirdikleri düşünülmektedir. Ancak görev performansının bir kontrol değişkeni olarak kullanılmasıyla, yakın ve uzak gruplardaki analizlerde ÖVD'ile ilgili bulgular üzerindeki bu etkinin ortadan kaldırılması sağlanmıştır.

3. Tüm Örneklem Grubu Bulgularında Dikkati Çeken Hususlar

- *Çalışanın yaşı, yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk göze alma) ve iş tatmini ile pozitif ilişki göstermekte ve her ikisinde de meydana gelen değişimleri açıklamaktadır.*

Çalışanın yaşı yükseldikçe, yöneticiye duyulan güven (ilişkide risk göze alma) bağlamında; yöneticisine hatalarını daha rahat söyleyebilme, hassas konulardaki görüşlerini daha rahat paylaşabilme gibi davranışları daha sık sergilemesi, yaşla birlikte gelişebilen olgunlaşmasının sağladığı özgüven ile açıklanabilir.

Ayrıca çalışanın yaşı yükseldikçe işinden daha fazla tatmin duyduğunu beyan etmesi, bir yandan sosyal beğenilirlik bir yandan da - özellikle Türkiye'deki gibi iş gücü arzının fazla, talebin az olduğu bir ortamda – daha gerçekçi olarak değerlendirme yapmaya çalışması ile açıklanabilir.

- *Çalışanın algılamasına göre YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı), yöneticiye duyduğu güven (ilişkide risk göze alma) ve (inanma) ile pozitif ilişki göstermekte ve bu değişkendeki değişimleri açıklamaktadır.*

YÇİK ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif ilişki bulan Garmon'un (1996) elde ettiği sonuçların da desteklediği bu bulgu, yönetim tarzı ve bazı yöneticilik uygulamalarının yöneticiye duyulan güveni artırabileceğini göstermektedir.

- *Çalışanın algılamasına göre YÇİK (sadakat ve duygusal bağ) ve “bilgi paylaşımı”, hem bireye hem de örgüte yönelik ÖVD ile pozitif ilişki kurmakta ve ÖVD'daki değişimleri açıklamaktadır.*

Bu bulgu literatürde YÇİK ile ÖVD arasında pozitif ilişkiler bulan diğer görgül çalışmalarla (Settoon, Bennett ve Liden,1996; Deluga,1994) da doğrulanmıştır. Diğer taraftan YÇİK ile pozitif ilişki gösteren, bir sosyal takas unsuru niteliğindeki bilgi paylaşımının, tüm diğer takaslarda olduğu gibi yöneticisinden bilgi alan çalışanı, bu takası dengelemek için bireye ve örgüte yönelik ÖVD'ları göstermeye sevk etmesi de yine teorinin desteklediği pratik bir sonuçtur.

- *Çalışanın algılamasına göre YÇİK (sadakat ve duygusal bağ) (mesleki saygı), “bilgi paylaşımı” ve çalışanın güven eğilimi (itimat etme) çalışanın iş tatmini ile de pozitif ilişki göstermekte ve buradaki değişimleri açıklamaktadır.*

Yöneticinin birlikte çalışılması hoş bir kişi olması, çalışanın başkalarına karşı koruması, mesleki açıdan bilgili ve yetenekli olması dolayısı ile çalışanın kendisinden öğrenebileceği bir şeylerin bulunması, çalışanın işinden duyduğu tatmini yükseltecek etkenler olarak yorumlanmaktadır. Nitekim işin gerekleri ve YÇİK'nin, çalışan iş tatmini üzerindeki etkilerini araştıran Schyns, Marcel ve Croon(2006) da çalışmalarında bu yorumu doğrular nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir.

Öte yandan kişiliğe bağlı bir özellik olan (itimat etme) eğiliminin iş tatminini açıklamadaki rolünü, beş faktör kişilik modelinin iş tatmini ile ilişkisini araştıran Judge, Heller ve Mount'un (2002) yürüttükleri meta analizin sonuçlarında aramak gerekebilir. Zira bu kişilik modelinin pek çok alt boyutunu iş tatmini ile $r=.41$ düzeyinde ilişkili bulan araştırmacılar, bireyin yaşadığı iş tatmini kaynaklarından birinin de, sahip olduğu kişilik özellikleri olduğunu görüşünü daha da kuvvetlendirmişlerdir.

- “ Bilgi paylaşımı; modelin öngördüğü gibi şartlı değişken değil hem YÇİK (sadakat ve duygusal bağ) ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide hem de YÇİK(mesleki saygı) ve bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide ARA değişken rolü oynamaktadır.

Çalışanın yöneticisi ile arasındaki bilgi paylaşımı; yöneticinin çalışanın katkı ve önerilerini dinlemeye istekli olması, şirkette olup bitenler hakkında bilgi vermesi, ona kendisine güven duyduğu bir yardımcısı olduğunu hissettirmesi gibi tutum ve davranışları içermektedir. Bu durumda “bilgi paylaşımının”, YÇİK (sadakat ve duygusal bağ) ve örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide ara değişken rolü üstlenmesi, diğer bir ifade ile bu ilişkide araya “bilgi paylaşımının” girmesi ile yöneticiden insan olarak hoşlanma, yöneticinin kendisini başkalarına karşı savunacağını bilme gibi YÇİK (sadakat ve duygusal bağ)’ı oluşturan unsurların, çalışanın örgüte yönelik ÖVD’ları üzerindeki etkisini kaybetmesi akla yakın gelmektedir. Çünkü çalışan örgütünde olup bitenleri daha iyi anladıkça, önerilerine kulak verildiğini gördükçe ve kendini katkısı değerli bir yardımcı olarak hissettikçe ona bu iş ve içsel motivasyon olanağını sunan örgütü için de görevinin ötesinde katkılarda bulunmaya istekli hale gelmektedir.

Çalışanın yöneticisi ile arasındaki “bilgi paylaşımı”nın YÇİK (mesleki saygı) ve bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide ARA değişken rolü oynaması ise şöyle açıklanabilir; çalışanın yöneticisine mesleki saygı duyması, yöneticiden bilgi, deneyim, yol göstericilik gibi pozitif takas unsurları elde etmesi, onu iş arkadaşlarına karşı da benzer biçimde yardımcı ve destekleyici davranışlar sergilemeye teşvik ediyor olabilir. Buna karşın bu ilişkide araya “bilgi paylaşımı”nın girmesi, YÇİK (mesleki saygının) manidarlığını yitirerek, “bilgi paylaşımının” bireye yönelik ÖVD’larını daha iyi açıklar hale gelmesine neden olmaktadır. Zira bilgi paylaşımı, hem çalışana kendini değerli hissetmesine vesile olurken, hem de örgütte olup biteni daha iyi anlaması ve örgütte özdeşleşebilmesi için sağlam bir zemin sunmaktadır. Öte yandan çalışan, yöneticisinden bilgi paylaşımı ile elde ettiklerini bireye yönelik ÖVD’ları sergileyerek dengeleme olanağı bulmaktadır.

4. Ek Bulguların İşaret Ettiği Hususlar

YÇİK, ÖVD, örgütsel adalet, güven ve iş tatmini literatürünün bulgularından yola çıkılarak oluşturulan araştırma modelinde; değişkenler arası ilişkiler ve gruplar arası farklar dışında, ara ve şartlı değişken rolleri ile ilgili olarak kurulan hipotezlerden hiç biri bu örneklem grubundan elde edilen veriler çerçevesinde doğrulanmamıştır.

İş dünyasındaki başta küreselleşmenin yarattığı koşullardan kaynaklanan çok yönlü ve sürekli değişimlerin, Türkiye’de var olan yerel kültür unsurlarımızla birlikte; yönetici güvenilirliği, yöneticiye duyulan güven gibi yönetici niteliğine ilişkin bazı kavramların etki mekanizmalarında bir takım farklılıklara yol açabileceği, dolayısıyla bahsi geçen değişkenlerin çalışanın ÖVD ve iş tatminini farklı yollardan etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu nedenle çalışmanın başlangıcında; liderlik ve güven konusunda yürüttükleri meta analizde bazı araştırmacıların YÇİK kavramından ayrı, bazılarının ise birlikte ele aldığı güven değişkeninin, YÇİK ile çalışanın buna karşı ortaya koyduğu örneğin performans, ÖVD gibi sonuçlar arasında bir ara değişken olması gerektiğini ileri süren Dirks ve Ferrin’in (2002) görüşünden hareket edilmiştir. Bununla birlikte çalışmanın başlangıcında ara değişken olarak önerilen güvenin yapılan analizlerde bu rolü doğrulanmadığından, yöneticiye duyulan güvenin bu defa bağımsız değişken konumuna getirilmesi durumunda, YÇİK’nin ara değişken rolü oynayıp oynamadığı incelenmiştir.

Elde edilen bulgular, önerilen modelin çalıştığını ve yöneticiye duyulan güven, bağımsız değişken iken YÇİK’nin, çalışanın iş tatmini ve ÖVD’larını yordamada bir ara değişken rolü oynadığını göstermiştir.

Bu sonuç, literatürde hem YÇİK’nin içinde hem de dışında bir kavram olarak tartışılan güvenin, bu örneklem grubunda YÇİK’nin bir önceli niteliğinde olduğunu, çalışanın yöneticisine duyduğu güvenin şayet yöneticisi ile arasındaki ilişki kalitesi yüksek ise duyacağı iş tatmini ve sergileyeceği bireye

ve örgüte yönelik ÖVD üzerindeki etkisinin zayıflayacağı veya kaybolacağını ortaya koymaktadır.

Buna göre yönetici; birlikte çalışılması hoş, çalışanını örgüt içinde koruyan ve kollayan, iyi niyetle yapılan hatalarda çalışanın arkasında durabilen bir kişi ise çalışanın sergileyeceği bireye ve örgüte yönelik ÖVD üzerinde yöneticisine duyduğu güvenin (ilişkide risk alma) ve (inanma) alt faktörleri önemini yitirmektedir. Benzer bir durum çalışanın yöneticisine duyduğu mesleki saygıda da ortaya çıkmakta ve yöneticiye duyduğu güvenin (ilişkide risk alma) çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi, araya çalışanın yöneticisine duyduğu (mesleki saygı) girdiğinde kaybolmaktadır. Bu bulguların uygulamadaki sonuçları: çalışanın yöneticisine güven duyduğu bir ortamda dahi yöneticilerin mesleki yeterlilikleri ve çalışanda YÇİK (sadakət ve duygusal bağ) anlamında oluşturdukları izlenimin, çalışanın ortaya koyacağı bireye ve örgüte yönelik ÖVD ve iş tatmini üzerindeki olumlu katkısının öne çıktığının anlaşılması ve görgül olarak da saptanmış olmasıdır.

B. ARAŞTIRMANIN KATKI ve SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada günümüz küresel ekonomi koşullarında daha az çalışanla daha dinamik, daha proaktif, daha yaratıcı ve daha etkili sonuçları, takımlar halinde çalışarak üretmek durumunda olan örgütlerde, çalışanın iş tanımının da ötesine geçerek işin niteliği ve grup performansını arttıracak şekilde iş ortamının sosyal ve psikolojik yönlerini geliştirici bireye ve örgüte yönelik ÖVD'ları ortaya koymasında ve işinden genel anlamda tatmin duymasında etkili olabilecek bir dizi değişken, etki mekanizmaları ile birlikte incelenmiştir.

Daha önce pek çok araştırmacının ayrı ayrı ele aldığı ilişkiler örneğin; güven ve ÖVD (Deluga,1995; Mayer ve ark.,2005), örgütsel adalet ve ÖVD (Organ ve ark.1989; Niehoff ve ark.,1993), YÇİK ve ÖVD (Deluga,1994; Podaskoff ve ark.,2000; La Pine ve ark.,2002), iş tatmini ve ÖVD (Organ ve ark.,1989), YÇİK ve iş tatmini (Gertner ve ark.1997; Hackett ve ark., 2004; Schyns ve ark. 2006) daha sonra teorik olarak önerilen "bütünsel güven"

(Mayer ve ark.1995) ve “ilişkisel liderlik” (Brower ve ark.,2000) gibi modellerden de esinlenerek oluşturulan bir model içinde birlikte ele alınmıştır. Böylelikle Türk kültüründe YÇİK, örgütsel adalet, yönetici güvenilirliği, yöneticiye duyulan güven, güven eğilimi gibi değişkenlerin çalışanın iş tatmini ve ÖVD üzerindeki etkileri yakın ve uzak grup ayırımı yapılarak görgül olarak incelenmiş ve bunların nasıl bir etki mekanizmasıyla, çalışan ÖVD ve iş tatminine vesile olduğu ve /veya olmadığına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın araştırmacının kanısına göre getirdiği katkılar şu hususlardan oluşmaktadır.

1- Örgüt psikolojisinin pek çok kavramında olduğu gibi Batı kültüründe tanımlanan ÖVD gibi bir dizi gönüllü davranışın, literatürde yer alan kapsamının ötesinde Türk çalışma hayatında yaşandığı ve algılandığı şekli ile emik maddelerle zenginleştirilmesi amacıyla bir çalışma yapılmış ve hibrid bir ölçek geliştirilmiştir.

2- YÇİK kuramının ilk ortaya atılışına vesile olan yöneticinin farklı çalışanları ile farklı mesafelerde iş ilişkileri geliştirdiği anlayışının getirdiği yakın ve uzak çalışan kavramı, bu çalışmanın araştırma metodolojisini belirleyen ana tema olarak kullanılmış ve bu yolla, önerilen araştırma modeli her iki grup özelinde ve tüm örneklem grubu genelinde incelenebilmiştir. Çalışma bu yönüyle YÇİK konusunda Türkiye’de bu ayırımı dayalı olarak gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri konumundadır.

3- Bu çalışmada YÇİK kuramının ilk ortaya atıldığı yıllardan itibaren literatürde yer alan çok sayıda farklı ölçek arasında bu kurutlu ile ilgili tüm yönleri en az boyutla yakalama iddiasında olan Liden ve Maslyn’in (1998) psikometrik çalışmaları yapılmış LMX-MDM ölçeği kullanılmış, böylelikle bu ölçeğin Batı kültürü dışında nasıl algılandığına ilişkin bir örnek daha elde edilmiştir.

4- Çok sayıda değişken içeren araştırma modelinde, başta YÇİK ile yönetici güvenilirliği arasında bulunan yüksek korelasyon olmak üzere, ele

alınan örneklem grubundaki deneklerin, yöneticileri ile aralarındaki ilişkinin kalitesiyle yöneticilerinde algıladıkları güvenilirlik arasında bir fark görmedikleri anlaşılmıştır. Bu hususun yerel kültürden mi yoksa sadece mevcut örneklem grubundan mı kaynaklandığı bir başka araştırmaya konu olma potansiyeli taşımaktadır. Ancak güvenin bir önceli olarak önerilen güvenilirliğin, YÇİK kavramı ile birlikte kullanılması halinde çoklu bağıntı problemine yol açabileceği görgül olarak saptanmıştır ve bu husus gelecekte bu konuda çalışacak araştırmacılar için uyarıcı ve yol gösterici niteliktedir.

5- Türk çalışma yaşamında görev performansının, hem yakın hem de uzak gruptaki çalışanın bireye ve örgüte yönelik ÖVD'ları üzerindeki yüksek etki ve açıklayıcılık gücü, Türk yöneticilerinin çalışanları ile ilgili algı ve atıflarında ne kadar sonuç odaklı oldukları hususunda ipuçları vermiş ve Batı'daki yönetici değerlendirmeleri ile benzerliğini ortaya koymuştur. Ancak bundan da öte bu araştırmanın bir diğer farklı yönü; değerlendiren tarafından çoğunlukla görev performansı ile karıştırılabilen ÖVD ile ilgili sonuçların, çalışanın görev performansının bir kontrol değişkeni olarak kullanılması sonucu görev performansının etkisinden arındırılmış olarak elde edilmiş olmasıdır.

6- Araştırma metoduna göre verilerin, tek bir kaynaktan değil fakat karşılıklı olarak hem çalışan hem de yöneticiden toplanmış olmasının ortak metod kullanmaya bağlı olarak ortaya çıkan varyans (common method variance) sorununu göreceli olarak azalttığı ve/veya ortadan kaldırdığı düşünülmektedir.

Diğer taraftan bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da söz konusudur. Şöyleki;

1- Yöneticiler çalışan anketlerini yakın ve uzak çalışan ayırımını net olarak yapabildikleri çalışanlarına vermeleri hususunda yönlendirilmiş ve ikinci kontrol bir unsuru olarak çalışanın yöneticisi ile olan bilgi paylaşım düzeyine bakılmış da olsa, bu ayırımın tüm örneklem grubundaki her bir denek için tam olarak doğru yapıldığını ileri sürmek güçtür. Ayrıca veri analizi sırasında bazı aykırı değerlerin veri setinden çıkartılması sırasında yakın ve uzak grup ayırımındaki farkların hafifletilmiş olma olasılığı vardır.

2- Araştırmaya katılımın her ne kadar gönüllülük esasına dayalı olduğu duyurulmuşsa da yüksek katılım oranı, özellikle çalışanlar tarafından bunun gönüllülükten ziyade bir zorunluluk olarak da algılanmış olabileceğini düşündürmektedir. Bu şartlar altında bazı çalışanların, kaygı duymaları nedeni ile yöneticilerini gerçekte olduğundan daha olumlu değerlendirmiş olmaları ve toplanan verilerin sosyal beğenilirlik içermesi yüksek bir olasılık olarak görülmektedir.

3- Bu örneklem grubunda YÇİK'ni ölçmek için kullanılan dört boyutlu LMX-MDM ölçeği ile sadece iki boyut elde edilebilmiş ve orijinal ölçekteki iki ayrı boyut olan "sadakat" ve "duygusal bağ" tek bir boyut altında toplanmıştır. Bu sonuç, deneklerin her iki boyut arasında fark görmemesi nedeni ile YÇİK'nin kapsam açısından daha sınırlı bir ayrıntıda ölçülmesine yol açmıştır.

4- Çalışma deneysel bir araştırma olarak yürütülmediğinden, her ne kadar kullanılan istatistiki yöntemlerle neden-sonuç ilişkilerinin yönü saptanmaya çalışılmışsa da, bu sonuçlar yine de ihtiyatla karşılanmalıdır (Settoon, Bennett ve Liden, 1996).

5- Çalışmada kullanılan ölçeklerin oldukça yüksek güvenilirlik katsayıları ve açıklayıcılıkları olmasına karşın özellikle örgütsel adalet ve yönetici güvenilirliği ile ilgili boyutların çoklu bağıntı nedeni ile zorunlu olarak modelden çıkartılmaları, araştırma modelinin tüm değişkenleri ile birlikte sınanmasına olanak vermemiştir.

6- Örneklem grubunun büyüklüğü ve kompozisyonu sonuçların genellenilebilirliğini sınırlamaktadır.

C. ÖNERİLER VE SONUÇ

Geleceğe yönelik olarak Türk kültüründe YÇİK ve yöneticiye duyulan güven gibi post modern kavramlara dönük araştırmalarda güvenin bir öncel olarak değerlendirilmesi ve daha büyük bir örneklem grubu ile çalışılması elde edilecek sonuçların genellenilebilirliğini artıracığı gibi daha tutarlı bir model oluşturmaya da katkı sağlayabilir.

Türk kültüründe yapılan bu çalışmada YÇİK ölçümü için kullanılan LMX-MDM ölçeği ile elde edilen veriler, yönetici güvenilirliği verileri ile çoklu bağıntı sorunu yarattığından gelecekte bu değişkenlerin birlikte kullanıldığı çalışmalarda, örneğin LMX-7 ölçeğinin de paralel kullanımı ile daha güvenilir sonuçlar elde edilebilir. Bir diğer husus ise çalışanın yöneticisi ile ilgili algılarının araştırıldığı adalet, güvenilirlik ya da yöneticiye duyulan güven gibi yüksek sosyal beğenilirlik potansiyeli taşıyan ölçeklerde, bu soruna karşı önlem alma yollarının bulunmasıdır.

Bir diğer husus ise bir süreç olan güven ve yönetici –çalışan ilişkisi oluşumunun aynı zamanda örgüt kültüründen de etkilenebilecek değişkenler olması nedeni ile gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalarda örgüt kültürüne ilişkin unsurların da kapsanması, bahsi geçen süreçlerin daha derinlemesine analiz edilmesine ışık tutabilir.

Bu çalışma; Türk iş yaşamında YÇİK kuramının önerdiği gibi yöneticilerin tüm çalışanlarına eşit mesafede olmadığı ve bunun çalışanın iş tatmini, bireye ve örgüte yönelik ÖVD gibi bazı tutum ve davranışlarında gruplar arası farklara yol açtığını, yöneticiye duyulan güven ve YÇİK'nin özellikle bireye yönelik ÖVD ve iş tatminini etkilediğini ve çalışanın yöneticisine duyduğu güvenle başlayan bu etkileşimin, çalışanın algıladığı yönetici –çalışan ilişki kalitesi üzerinden işlediğini, diğer bir ifade ile YÇİK'nin ara değişken rolü oynadığını, ayrıca hem yakın hem de uzak grupta çalışan görev performansının, bireye ve örgüte yönelik ÖVD'nı yordamada en önemli değişken olduğunu görgül olarak ortaya koymuştur.

KAYNAKLAR

Allen, T. D. ve Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment . Journal of Applied Psychology, 83: 247-260.

Argyris, C.(1964). Integrating the Individual and the Organization. Newyork :Wiley.

Aşçıgil, S. F., Nace, M. R., & Yener, S. (2005). Are employees' ratings of coworkers' OCB influenced by their own perceptions of organizational justice. Psychological Reports.97,1,98-100.

Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". Academy of Management Journal, 26,587-595

Bauer, N.T. & Gree,S.G.(1996). Development of Leader - Member Exchange: A longitudinal Test .Academy of Management Journal.39, 6, 1538-1567.

Barnard, C. I.(1938). The functions of the executive. Aktaran Organ, D. W. & Konovsky, M.(1989). Cognitive versus affective determinants of OCB. Journal of Applied Psychology,74,1,157-164

Baron R. M. ve Kenny D.A. (1986).The Moderator-Mediator variable distinction in psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. Journal of Personality and Social Psychology,51, 6, 1173-1182.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8,1, 9-32.

Bies, R. J. & Moag, F. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Aktaran Colquit, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86, 3, 386-400.

Blau, P.(1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
Aktaran Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader- member exchange and organizational citizenship behavior. Journal of Occupational Psychology, 67,315-326

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. Academy of Management Review, 11,710-725

Brewer, M. B. & Kramer, R.M.(1986).Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing. Journal of Personality and Social Psychology, 50,543-549

Brower, H.H., Schoorman, F. D. & Tan, H.H. (2000).A model of relational relationship: An integration of trust and LMX. Leadership Quarterly,11,1, 227-250.

Borman,W.C.& Motowidlo,S.J.(1993). Expediting the criterion domain to include elemnts of contextual performance. Aktaran Podsakoff, P.M., Mac Kenzie S.B., Paine,J.B. & Bachrach,D.G. (2000). OCB: A critical review of theoretical and empirical literature and suggestion for the future research. Journal of Management, 26, 3, 513-563.

Borman, W.C., Tampa, U., White, L.A. & Dorsey,D.W.(1995). Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. Journal of Applied Psychology, 80,1,168-177.

Butler, J. K., Jr. (1991).Towards understanding and measuring conditions of trust:Evolution of a conditions of a trust inventory.Journal of Management,17: 643-663.

Cunnigham & MacGregor (2000). Trust and design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. Human Relations, 53,1575-1591.

Carolina, G. & Benson, R.(2001).The LMX as a link between managerial trust and employee empowerment. Group and Organization Management, 26, 1, 53-70.

Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of managerial role- making process. Aktaran Schriesheim, C.A, Castro, S. L. & Cogliser,C.C. (Ed.), Leadership Quarterly,10,1,63-114.

Coleman, V.I. & Borman,W.C.(2000). Investigating the underlying structure of citizenship performance domain. Human Resource Management Review, 10, 25-44.

Colquitt,J.A.,Conlon,D.E.,Wesson,M.J.,Porter,O.L.H.,&Ng, K.Y.(2001). Justice at the milenium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice . Journal of Applied Psychology.86, 3, 425-445.

Colquit, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology.86, 3, 386-400.

Costa, A.C. (2003). Work team trust and effectiveness. Personnel Review, 32,605-622.

Dansereau, J.F.,Graen, G & Haga,W.J. (1975).A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. Organizational Behavior & Human Performance. 13, 1, 46-78.

Deluga, R. J. (1992). The relationship of LMX with laissez-faire, transactional and transformational leadership. Aktaran Wang, H., Law, K.S., HackettR. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). LMX as a mediator of the

relationship between transformational leadership and followers' performance and OCB. Academy of Management Journal, 48, 3, 420-432.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, Leader-Member exchange and organizational citizenship behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychological Society. 67, 315-326.

Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate OCB. Military Psychology, 7 ,1,1-16.

Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. Aktaran Mc. Allister, D.J. (1995). Affect and cognitive based trust as foundations for interpersonal co-operation in organizations. Academy of Management Journal, 38, 1, 24-59.

Dienesch and Lieden (1986). LMX model of leadership: A critique and further development. Aktaran Schriesheim, C.A, Castro, S. L. & Cogliser,C.C. (Ed.), Leadership Quarterly,10,1,63-114.

Dirk, K.T. & Ferin, D. L. (2002).Trust in leadership: Meta- analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 84, 4, 611-628.

Duchon, D., Green,S.G. & Taber,T.D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. Journal of Applied Psychology,71,1, 56-60.

Eberl, P. (2004). The development of trust and implications for organizational design: A game and attribution theoretical framework. Schmalenbach Business Review. 56, June, 258-273.

Farris, G., Senner, E. & Butterfield, D. (1973). Trust, culture and organizational behavior. Industrial Relations, 12, 144-157.

Ferrin, D. L. & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects. Organization Science .14, 18-31.

Flores, F. & Solomon, R. C. (1998). Creating Trust. Aktaran Colquitt, J.A., Schott, B. A., & La Pine, T. A. (1998). Trust, trustworthiness and trust propensity: A meta analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. Journal of Applied Psychology, 92, 4, 909-927.

Folger, R. (1977). Distributive and Procedural Justice : Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. Journal of Personality and Social Psychology, 35,108-119.

Folger, R. & Konovsky, M. A.(1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay rise decisions. Academy of Management Journal, 32,115-130.

Gabarro (1978). The development of trust, influence and expectations. Aktaran Mayer, R. C., Davis,J. H. & Schoorman, F. D. (1995).An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review. 20, 3,709-734.

Garmon, J. O.(1996).Dissertation Abstarcts International Section A: Humanities and Social Sciences, 56(-A), 3207

Gerstner, C. R. & Day, D.V. (1997). Meta analytic review of LMX theory: Correlates and Construct Issues. Journal of Applied Psychology, 82, 6, 827-844.

George, J. M., & Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. Psychological Bulletin, 112, 310-329.

Gilbert, D.T. & Jones, E.E (1986). Perceiver–induced constraint: Interpretation of self generated reality. Aktaran Ferrin, D. L. & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects. Organization Science .14, 18-31.

Graen, G. & Ginsburg, S. (1977). Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation. Aktaran Schriesheim, C. A, Castro, S. L. & Cogliser, C.C. (Ed.), Leadership Quarterly, 10, 1, 63-114.

Graen, G. (1976). Role making process within complex organizations. Aktaran Schriesheim, C. A, Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (Ed.), Leadership Quarterly, 10, 1, 63-114.

Graen, G. & Schiemann, W. (1978). LMX agreement: A vertical dyad linkage approach. Aktaran Schriesheim, C.A, Castro, S. L. & Cogliser, C.C. (Ed.), Leadership Quarterly, 10, 1, 63-114.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship based approach to leadership : Development of LMX theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective . Leadership Quarterly, 6, 219-24.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review. 12, 9-22.

Griffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. 68, 104-120. Aktaran Barone, S.J. & Sekaran, U (2001). Effects of Supervisor's Gender on American Women's Trust. The Journal of Social Psychology, 134, 2, 253-255.

Hacket D.R. Farh, j. I., Song, L.J., & Lapierre L.M. (2003). LMX and OCB. Examining the links within and across Western and Chinese samples. Aktaran Wang, H., Law, K.S., Hackett R.D., Wang, D. & Chen, Z.X. (2005). LMX as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers's performance and OCB. Academy of Management Journal, 48, 3, 420-432.

Hacket D. R., & Lapierre L.M. (2004). A meta –analytical explanation of the relationship between LMX and OCB. Academy of Management Best Conference Paper

Hackman, J. R. & Oldham, G. R.(1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60,159-170.

Harjinder, G., Kathleen, B., Joan, F. & Jeffrey, M. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relationship between propensity to trust and intention to trust. Journal of Business and Psychology, 19, 3, 287-302.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organizations: Do American theories apply abroad? Organizational Dynamics, 9,1, 42-63.

Hoppock, R. (1935).Job Satisfaction. New York: Harper.

Illies, R., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F.P. (2007). LMX and OCB: A meta analysis. Journal of Applied Psychology, 92,1, 269-277.

Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five factor model of personality and job satisfaction. Journal of Applied Psychology. 87, 3, 530-541

Katz, D.(1964). The motivational basis of organizational behavior. Behavioral Science, 9, 131-133. Aktaran Williams, L.J.(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior and in –role behaviors.Journal of Management, 17,3,601-617.

Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Gully, S. M. & Rutgers, U. (2003). The interactive effect f LMX and communication frequency on performance ratings . Journal of Applied Psychology. 88, 4, 764-772.

Konovsky, M. A. & Pugh, S. D.(1994). Citizenship behavior and social exchange. Academy of Management Journal. 37, 3, 656-669.

Korsgaard, M. A., Brodt, S. E. & Whitener, E.M. (2002) . Trust in the face of conflict: The role of mangerial trustworthy behavior and organizational context. Journal of Applied Psychology. 87, 2, 312-319.

Kozlowski, S. W. J. & Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a Neglected Issue. Journal of Applied Psychology, 74, 4, 546-553.

Le Pine, J.A., Erez A. & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta analysis. Journal of Applied Psychology, 87(1), 52-65

Lee, K. & Allen, N. N. (2002). OCB and workplace deviance. The role of affect and cognition. Journal of Applied Psychology.87, 131-142.

Leboyer, L. (1980). Job satisfaction and motivation. Theory and research. Bulletin de Psychologie. 33,(44-11), 409-412.

Liden, R. C. & Graen, G (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 23, 3, 451-465.

Liden, R.C. & Maslyn, J. M. (1998). Multi- dimensionality of LMX: An empirical assessment through scale development. Journal of Management, 24, 43-72.

Lind, E. A. & Tyler, T.R. (1988). The social psychology of procedural justice. Axtaran Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the milenium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice. Journal of Applied Psychology.86, 3, 425-445.

Lind, E. A. & Tyler, T.R. (1988). The social psychology of procedural justice. Axtaran Konovsky, M. A. Citizenship behavior and social Exchange. (1994), Academy of Management Journal 37,3,656-669.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Axtaran Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the milenium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice. Journal of Applied Psychology.86,3, 425-445.

Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. Organizational Behavior and Decision Processes, 50, 123-150.

Masllyn, J.M. & Uhl Bien, M. (2001). LMX and its dimensions: Effects of self effort and other's effort on relationship quality. Journal of Applied Psychology. 86, 4, 697-708.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. Academy of Management Journal, 43, 738-748.

Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss. Academy of Management Journal 48, 5, 874-888.

Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of performance appraisal system on trust for management: A field Quasi- experiment . Journal of Applied Psychology. 1, 123-136.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review. 20, 3, 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal. 38, 1, 24-59.

Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction and organizational citizenship behavior. Human Relations, 46, 759-776.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and OCB: Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology. 76, 6, 845-855.

Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. Human Resource Management Review, 10, 115 -126.

Murphy, K. R. & Shiarella, A. H.(1997). Implications of the multi-dimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. Personnel Psychology, 50, 4, 823-854.

Niehoff,R.P. & Moorman,R.H.(1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and OCB. Academy of Management Journal, 36, 527-556.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, M.A: Lexington Books. Aktaran Podsakof, P.M., MacKenzie,S.B.,Paine,J.B. ve Bachrach,D.C. (2000).Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and emprical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26 (3), 513 -563.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 74, 157-164.

Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time. Human Performance , 10,85-97.

Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of OCB. Personnel Psychology, 48, 775-802.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71,492-499

Payne, R. L. & Clark, M. C. (2003). Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers. Human Resource Management, 14,1, 128-138.

Pellegrini, E.K. (2006). LMX, paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. Journal of International Business Studies, 37,2, 264-279.

Piccola, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of job characteristics. Academy of Management Journal. 49, 2, 327-340.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.C. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26, 3, 513-563.

Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a level of analysis framework. Leadership Quarterly, 6, 289-328.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). A meta analysis of the relationship between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee attitudes, role perceptions, and performance. Journal of Applied Psychology, 81, 380-399.

Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S. B. (1989). A second generation measure of OCB. Aktaran Niehoff, R. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and OCB. Academy of Management Journal, 36, 527-556.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust, satisfaction and OCB. Leadership Quarterly, 1, 100-142.

Puffer, S.(1987). Prosocial behavior, non-complaint behavior and work performance among commission salespeople. Journal of Applied Psychology, 72, 615-621.

Rousseau, D. M., Siktin, S. B., Burt, R. S., & Camerer,C.(1998). Not so different after all: A cross discipline view of trust. Academy of Management Review.23, 3, 393-404.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. Journal of Personality. 35, 615-665.

Saunders, M. N. K. & Thorndike, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice frame work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13,4,493-515.

Scandura, T.A. & Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial LMX status on the effects of a leadership intervention. Journal of Applied Psychology, 69, 428-436.

Schyns, B.& Croon M.A.(2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. International Journal of Human Resource Management,17,602-615.

Schiemann, W. A. (1977).The nature and prediction of organizational communications. A review of the literature and an empirical investigation. Aktaran Schriesheim, C. A, Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (Ed.), Leadership Quarterly, 10,1,63-114.

Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organization commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. The Journal of Psychology.132, 3, 277-290.

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.

Sipahi,B., Yurtkoru, E.S. & Çinko,M. (2006). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68, 653-663.

Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, LMX, and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81, 3,219-227.

Sweeney, P. D.& Mc Farlin,D.B. (1993). Workers evaluation of the “ends” and the “means”: An examination of four models of distributive and procedural justice. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55, 32-40.

Tepper, B. J. & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors and subordinates procedural justice perceptions and OCB. Academy of Management Journal, 46,1, 97-105.

Thibaut, J. W, & Walker, L. (1975). Procedural Justice : A psychological analysis.Hillsdale,N.J.AktaranColquitt,J.A.,Conlon,D.E.,Wesson,M.J.,Porter,O.L .H.,&Ng, K.Y.(2001). Justice at the milenium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice. Journal of Applied Psychology.86,3, 425-445.

Thibaut, J.W, & Kelley, H. H.(1959). The Social Psychology of Groups. Newyork: Wiley . Aktaran Deluga, R.J.(1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. Journal of Occupational Psychology, 67,315-326.

Tierney, P., Bauer, T. N. & Potter, R.(2002). Extra-role behavior among Mexican Employees: The impact of LMX, group acceptance and job attitudes. International Journal of Selection and Assessment, 10, 4, 292- 303.

Tyler, T., Degoey,P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the

Group- Value Model. Journal of Personality and Social Psychology, 70, 5, 913-930.

Wang, H., Law, K. S., Hackett R.D., Wang, D. & Chen, Z.X. (2005). LMX as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers's performance and OCB. Academy of Management Journal, 48, 3, 420-432.

Warner, J. C., Reynolds & Roman, P. (2005). Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. Social Justice Research. 18, 4. DOI:10/1007/S 11211-005-8767-5

Wayne, S. J., & Green, S.A. (1993). The Effects of LMX on employee OCB and impression management behavior. Human Relations, 46, 1431-1440.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and LMX. Journal of Applied Psychology, 87, 3, 590-598.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Hudy, M. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures. Journal of Applied Psychology, 82, 2, 247- 252.

Whitner, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1995). Managers initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. Academy of Management Review. 23, 3, 513-530.

Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management. 17 (3), 601-617.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development. Academy of Management Review. 26, 3, 377-396.

Williams, S. Pitre, R. & Zainuba, M. (2002). Justice and OCB intentions: Fair rewards versus rewards versus fair treatment. The Journal of Social Psychology. 142,1, 33-44.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. Academy of Management Journal, 41,108-119.

Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations. Aktaran Bass, B. M. (1999).Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology. 8, 1,9-32.

Yochi, C. C., & Paul, E. C. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis .Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 2, 278-321.

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. Administrative Science Quarterly.17, 229-239.

Ek- 1: ÖVD emik maddelerin tespiti için hazırlanan yönerge

22 MART 2007

DEĞERLİ KATILIMCIMIZ,

Katkıda bulunmaya gönüllü olmanız halinde sizden bir ricam var....

Yürütmekte olduğum doktora tez çalışması için akademik çevrelerde “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” iş çevrelerinde ise daha ziyade “ Kurumdaşlık” olarak bilinen bir kavramın emik (yerel kültüre ait diğer bir ifadeyle Türk çalışma hayatında geçerli olan) boyutlarını çıkartmak istiyorum.

Bunun için çalışma hayatından kişilerin aşağıda vereceğim açıklama çerçevesinde kendi algılamalarına göre ne gibi davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak gördüklerine ilişkin fikirlerine ihtiyacım var.

Vereceğiniz davranış örneklerinin yanlış veya doğru olması gibi durum söz konusu değil, önemli olan yazacağınız davranışın verilen tanıma göre sizin açınızdan örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülüyor olması.

İfadelerinizi bir kompozisyon tarzında değil de maddeler halinde yazmanız, bilahare yapılacak olan analizi kolaylaştıracaktır.

“ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI” TANIMI

Çalışanların görev tanımı kapsamına girmeyen bu nedenle de örgütün resmi ödül ve ceza sisteminde tanımlanmış bir ödül ya da cezaya yol açmayan fakat görev performansını destekleyici sosyal ve psikolojik ortamın sürdürülmesi ve güçlenmesine katkıda bulunan basiretli davranışlardır.

Birkaç örnek :

- İş yükü fazla olan arkadaşına yardım etmek.
- İşe yeni alınan elemanlara uyum sağlamaları için yardımcı olmak.
- İçinde bulunduğu durumun olumsuz yönleri yerine olumlu yönlerine odaklanmak.
- Şirketteki gelişmeleri izlemek.
- Vb.....

SİZİN ÖRNEKLERİNİZ için lütfen arka sayfayı kullanın .

Katkınız ve katılımınız için çok teşekkür ederim.

Sema KUŞCULUOĞLU

Ek - 2

Tablo-26. Tüm örneklem grubunda “ BİLGİ PAYLAŞIMI” değişkeninin “ YÖNETİCİYE GÜVEN” üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Analiz no	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	İE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	T1	.365***	6.230	.133	.130	.133***	38.819***
	3 LMX1	T1	.272**	3.385	.133	.129	.133***	34.216***
	İE		.145	1.789	.145	.138	.012	18.897***
2	1 LMX1	İE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	T2	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	3 LMX1	T2	.440***	6.591	.335	.332	.335***	121.855***
	İE		.218**	3.274	.363	.358	.028**	68.732***
3	1 LMX2	İE	.477***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	T1	.342***	5.789	.117	.113	.117***	33.515***
	3 LMX2	T1	.246***	3.493	.117	.113	.117***	29.541***
	İE		.201**	2.853	.148	.141	.031**	19.312***
4	1 LMX2	İE	.477***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	T2	.541***	10.838	.293	.290	.293***	117.455***
	3 LMX2	T2	.392***	6.720	.293	.290	.293***	99.671***
	İE		.311***	5.330	.367	.362	.075***	69.708***

KISALTMALAR (LMX 1= Sadakat ve duygusal bağ), (LMX2= Mesleki Saygı), (T1 =İlişkide Risk Alma), (T2= İnanma)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Ek - 2 devam...

Tablo-27. Tüm örneklem grubunda “ BİLGİ PAYLAŞIMI” değişkeninin “ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ” üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Analiz no	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	IE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	OCB1	.341	5.749	.116	.113	.116***	33.046***
	3 LMX1	OCB1	.086	1.112	.116	.112	.116***	29.359***
	IE		.400***	5.177	.212	.204	.095***	29.781***
2	1 LMX2	IE	.477***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	OCB1	.169**	2.708	.029	.025	.029**	7.332**
	3 LMX2	OCB1	-.062	-.914	.029	.024	.029*	6.566***
	IE		.485***	7.143	.210	.203	.182***	29.528***
3	1 LMX1	IE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	OCB2	.213***	3.400	.045	.041	.045***	11.557***
	3 LMX1	OCB2	.040	.474	.045	.041	.045***	10.468***
	IE		.272***	3.254	.089	.081	.044***	10.755***
4	1 LMX2	IE	.474***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	OCB2	.110	1.724	.012	.008	.012	2.971
	3 LMX2	OCB2	-.041	-.564	.012	.008	.012	2.691
	IE		.317***	4.325	.089	.081	.077***	10.807***

KISALTMALAR (LMX 1= Sadakat ve duygusal bağ), (LMX2= Mesleki Saygı), (OCB1 = Bireye yönelik ÖVD), (OCB2= Örgüte yönelik ÖVD)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Ek - 2 devam...

Tablo-28. Tüm örneklem grubunda “ BİLGİ PAYLAŞIMI” değişkeninin “ İŞ TATMİNİ ” üzerinde ARA DEĞİŞKEN rölünün analizi

Analiz no	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
1	1 LMX1	IE	.637***	12.862	.406	.404	.406***	165.426***
	2 LMX1	JS	.404***	7.419	.163	.160	.163***	55.041***
	3 LMX1 } IE }	JS	.225**	3.035	.163	.160	.163***	57.184***
			.280***	3.773	.210	.203	.047***	32.027***

2	1 LMX2	IE	.477***	8.421	.227	.224	.227***	70.919***
	2 LMX2	JS	.371***	6.725	.137	.134	.137***	45.227***
	3 LMX2 } IE }	JS	.218***	3.354	.137	.134	.137***	38.379***
			.320***	4.923	.217	.210	.079***	33.160***

KISALTMALAR (LMX 1= Sadakat ve duygusal bağ), (LMX2= Mesleki Saygı), (IE = Bilgi Paylaşımı), (JS= İş Tatmini)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Ek - 2 devam...**Tablo- 29.** Tüm örneklemin BİREYE yönelik ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak	6. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>						
- Yöneticinin Yaşı	-.143	-.133	-.138	-.120	-.110	-.111
- Çalışanın Yaşı	.005	.006	-.023	-.019	-.028	-.038
- Yöneticinin Kıdemi	.114	.076	.071	.087	.082	.073
- Birlikte Çalışma Süresi	.093	.084	.085	.075	.062	.084
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>						
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.399***	.163	.153	.127	.180
- Mesleki Saygı (LMX2)		-.097	-.138	-.123	-.148	-.215*
<u>Bilgi Paylaşımı(IE)</u>						
			.414***	.396***	.380***	.374***
<u>Güven Eğilimi</u>						
- Şüphe Etme (PT1)				.101	.100	.105
- İtimat Etme (PT2)				.063	.059	.070
<u>Yöneticiye Duyulan Güven</u>						
- İlişkide Risk Göze Alma (T1)					.074	.071
- İnanma (T2)					.048	.043
<u>Etkileşimler</u>						
(LMX1) (IE)						.181*
(LMX2) (IE)						-.197*
Düzeltilmiş R ²	.006	.116	.213	.219	.219	.032
Δ R ²	.021	.116***	.100***	.013	.006	.022*
Modelin F değeri	1.388	6.475***	9.645***	7.990***	6.698***	5.915***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Ek - 2 devam...**Tablo- 30.** Tüm örneklemin ÖRGÜTE yönelik ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak	6. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>						
- Yöneticinin Yaşı	-.066	-.060	-.063	-.043	-.031	-.035
- Çalışanın Yaşı	.051	.052	.032	.034	.022	.008
- Yöneticinin Kıdemi	.070	.045	.042	.057	.055	.045
- Birlikte Çalışma Süresi	-.017	-.022	-.021	-.034	-.043	-.027
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>						
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.247**	.089	.078	.078	.096
- Mesleki Saygı (LMX2)		-.054	-.081	-.068	-.067	-.078
<u>Bilgi Paylaşımı(IE)</u>						
			.278***	.258**	.259**	.257**
<u>Güven Eğilimi</u>						
- Şüphe Etme (PT1)				.098	.099	.093
- İtimat Etme (PT2)				.080	.087	.097
<u>Yöneticiye Duyulan Güven</u>						
- İlişkide Risk Göze Alma (T1)					.096	.094
- İnanma (T2)					-.064	-.064
<u>Etkileşimler</u>						
(LMX1) (IE)						.125
(LMX2) (IE)						-.044
Düzeltilmiş R ²	-.011	.027	.066	.073	.073	.072
Δ R ²	.005	.046**	.045***	.015	.008	.010
Modelin F değeri	.320	2.131***	3.252**	2.948**	2.594**	2.266**

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Ek - 2 devam...**Tablo- 31.** Tüm örneklerin İŞ TATMİNİ değerlendirmelerinin hiyerarşik regresyon analizi

YORDAYICILAR	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak	4.Basamak	5. Basamak	6. Basamak
<u>Kontrol Değişkenleri</u>						
- Yöneticinin Yaşı	-.054	-.039	-.041	-.015	-.022	-.017
- Çalışanın Yaşı	.222***	.216***	.198**	.181**	.188**	.199**
- Yöneticinin Kıdemi	.017	-.171*	-.174*	-.181*	-.184*	-.177*
- Birlikte Çalışma Süresi	.022	.020	.055	.022	.030	.025
<u>Yönetici- Çalışan İlişki Kalitesi</u>						
- Sadakat ve Duy.Bağ (LMX1)		.098***	.147	.133	.106	.122
- Mesleki Saygı (LMX2)		.203**	.178*	.173*	.148	.110
<u>Bilgi Paylaşımı(IE)</u>						
			.246***	.229**	.211**	.210**
<u>Güven Eğilimi</u>						
- Şüphe Etme (PT1)				-.003	-.006	.005
- İtimat Etme (PT2)				.183**	.171**	.165**
<u>Yöneticiye Duyulan Güven</u>						
- İlişkide Risk Göze Alma (T1)					-.052	-.051
- İnanma (T2)					.132	.128
<u>Etkileşimler</u>						
(LMX1) (IE)						-.130
(LMX2) (IE)						-.093
Düzeltilmiş R ²	.058	.248	.279	.303	.308	.312
Δ R ²	.071***	.194***	.035***	.031**	.011	.012
Modelin F değeri	5.621***	16.034***	14.397***	11.923***	10.049***	8.416***

***p<.001, **p<.01, *p<.05

Ek - 3

Tablo-32. Tüm örneklem grubunda YÇİK(sadakat ve duygusal bağ) değişkeninin BİREYE ve ÖRGÜTE yönelik ÖVD " üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Analiz no	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
1	1 T1	LMX1	.365***	6.230	.133	.130	.133***	38.819***
	2 T1	OCB1	.228***	3.599	.052	.048	.052***	12.950
	3 T1	OCB1	.119	1.824	.052	.048	.052***	12.950***
	LMX1		.298***	4.561	.129	.121	.077***	17.419***
2	1 T2	LMX1	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 T2	OCB1	.278***	4.687	.077	.074	.077***	21.971***
	3 T2	OCB1	.121	1.665	.077	.073	.077***	20.969***
	LMX1		.271**	3.741	.126	.119	.049**	18.025***
3	1 T2	LMX1	.579***	11.916	.335	.333	.335***	141.996***
	2 T2	OCB2	.128*	2.059	.016	.012	.016*	4.239*
	3 T2	OCB2	.007	.089	.016	.012	.016*	4.040*
	LMX1		.209**	2.715	.045	.037	.029**	5.759**

KISALTMALAR (T1= İlişkide GözeRisk Alma), (T2= İnanma), (LMX 1= Sadakat ve duygusal bağ),(OCB1 = Bireye yönelik ÖVD),
(OCB2= Örgüte yönelik ÖVD)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

AÇIKLAMA : Burada sadece ARA değişken özelliğinin ortaya çıktığı analizlere yer verilmiştir.

Ek - 3 devam...

Tablo-33. Tüm örneklem grubunda YÇİK (sadaKat ve duygusal bağ) ve (mesleki saygı) değişkenlerinin çalışanın İŞ TATMİNİ üzerinde ARA DEĞİŞKEN rolünün analizi

Analiz no	Bağımsız	Bağımlı	Beta	t	R ²	Düz. R ²	Δ R ²	F
1	1 T1	LMX1	.365***	6.230	.133	.130	.133***	38.819***
	2 T1	JS	.202***	3.370	.041	.037	.041***	11.357***
	3 T1 } LMX1 }	JS	.063	1.027	.041	.037	.041**	10.802***
			.381***	6.169	.167	.160	.126***	25.000***
2	1 T1	LMX2	.342***	5.789	.111	.113	.117***	33.515***
	2 T1	JS	.202***	3.370	.041	.037	.041**	11.357***
	3 T1 } LMX2 }	JS	.086	1.380	.041	.037	.041**	10.802**
			.341***	5.503	.144	.137	.103***	21.169***

KISALTMALAR (T1= İlişkide GözeRisk Alma), (LMX 1= SadaKat ve duygusal bağ),(LMX 2 = Mesleki Saygı), (JS= İş Tatmini)

***p<.001, **p<.01, *p<.05

AÇIKLAMA: Burada sadece ARA değişken özelliğinin ortaya çıktığı analizlere yer verilmiştir.

Ek - 4

YÖNETİCİ İÇİN AÇIKLAMA NOTU

(**DİKKATİNİZE !!!** Bu not yönetici olarak yalnızca sizin okumanız için düzenlenmiştir)

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Organizational Behavior (Örgütsel Davranış) Ana Bilim Dalında yürütülen bir doktora tez çalışması ile ilgili olarak bir yönetici ve iki elemanından oluşan üçlü çalışma gruplarına ihtiyaç duyulmaktadır. Siz ve birinci yöneticisi (amiri) olduğunuz iki elemanınızın ekteki zarflarda bulunan anketleri cevaplaması, bizlere bu çalışma ile ilgili çok kıymetli bir destek sağlayacaktır. Bu değerli desteğinizi esirgemeyip, araştırmanın yürütülmesini olanaklı kılacağınıza olan inancımız ile şimdiden sonsuz teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Sizin ve çalışanlarınızın dolduracakları bu **anketler kesinlikle gizli tutulacak** ve araştırmacı tarafından sadece üniversite bünyesinde akademik bir çalışma olarak hazırlanan doktora tezindeki araştırma amacına uygun istatistiksel analizler ve hipotezlerin test edilmesi için kullanılacaktır. Gizliliği sağlamak üzere size takdim edilen büyük zarfda ; yönetici ve çalışan anketleri ile bunları dolduran kişilerin kullanması için üç adet zarf bulunmakta olup anketlerin isim ve şirket adı verilmeden doldurulması istenmektedir.

UYGULAMA :

Lütfen size sunulan büyük zarf içindeki; iki adet çalışan anketi zarfından üzerinde "A" kodu yazanı kendisinden "göreceli olarak en ÇOK hoşnut olduğunuz" ve kendinize en yakın hissettiğiniz elemanınıza, üzerinde " B " kodu yazanı ise yine kendisinden "göreceli olarak en AZ hoşnut olduğunuz" ve kendinize en uzak hissettiğiniz elemanınıza veriniz, siz de yönetici zarfındaki iki adet Yönetici Anketini, hem A hem de B elemanlarınız için ayrı ayrı ve lütfen **tüm soruları yanıtlayarak** doldurunuz. Doldurduğunuz bu iki anketi yine yönetici zarfına koyarak, zarfın ağzını kapatınız. Çalışanlarınızdan da lütfen kendi anketlerini doldurarak benzer şekilde kendilerine verilen zarflara koymalarını ve zarfları kapatmalarını isteyiniz.

Anketler araştırmacı tarafından şirketiniz İK biriminden toplu olarak geri alınacağından lütfen anketlerin **26 Ekim 2007** tarihine kadar doldurularak kapalı zarflar içinde size ulaştırılmasını elemanlarınızdan rica ediniz ve sizinki de dahil olmak üzere tüm anketleri toplu olarak şirketiniz İnsan Kaynakları birimine iletiniz.

DEĞERLİ KATKILARINIZ VE DESTEĞİNİZ İÇİN EN İÇTEN TEŞEKKÜRLERİMİZLE,

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Tülay BOZKURT

Araştırmacı (Doktora öğrencisi)
Sema KUŞÇULUOĞLU

ÖNEMLİ : Lütfen aşağıdaki demografik bilgilerle ilgili boşlukları doldurarak bu sayfayı da anketlerinle birlikte zarfa koyup araştırmacıya iade etmeyi unutmayınız.

Cinsiyetiniz :	Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	Yaşınız :.....	Şirketinizin	Sektörü	Çalışan sayısı
Eğitim durumunuz:	Orta <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Lisans üstü <input type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>	Üretim :	<input type="checkbox"/>
Şirketteki kıdeminiz (yıl olarak) :.....					Pazarlama	<input type="checkbox"/>
Departmanda yönetici olarak çalışma süreniz :.....					Üretim & Pazarlama :	<input type="checkbox"/>
Departmanınızda çalışan eleman sayısı :					Hizmet :	<input type="checkbox"/>
* A * elemanınızla (en ÇOK hoşnut olduğunuz) birlikte çalışma süreniz:.....					Diğer :	<input type="checkbox"/>
* B * elemanınızla (en AZ hoşnut olduğunuz) birlikte çalışma süreniz :.....						

YÖNETİCİ ANKETİ

Lütfen bu formdaki tüm soruları kendisine çalışan formu verdiğiniz elemanlarınızdan göreceli olarak en ÇOK hoşnut olduğunuz kişiyi düşünerek yanıtlayın ve formu doldurmadan evvel formun sağ üst köşesinde "Form Kodu A" yazdığından emin olun.

Grup Kodu

Form Kodu
A

LÜTFEN SORULARI, YUKARIDAKİ AÇIKLAMAYI OKUDUKTAN SONRA YANITLAYIN.

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok Sık	Her Zaman
1-	Verilen görevleri uygun şekilde tamamlar.						
2-	İş tanımında yer alan sorumluluklarını yerine getirir.						
3-	İşin resmi olarak tanımlanmış unsurlarını gerçekleştirir.						
4-	Kendi performans değerlendirmesini doğrudan etkileyecek aktivitelerde bulunur.						
5-	Kendisinden beklenen görevleri ifa eder.						
6-	İşinin yapmakla yükümlü olduğu bazı yönlerini ihmal eder.						
7-	Asli görevlerini yerine getirmede başarısızdır.						
		Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orduka Katılmıyorum	Çoğunlukta Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
8-	İşe gelmemiş olan iş arkadaşlarının işlerine yardım eder.						
9-	İşle ilgili sorun yaşayanlara yardım etmek için elinden geleni yapar.						
10-	İş arkadaşlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranır.						
11-	Görevi olmasa da işe yeni başlayanlara ortama uyum sağlamaları için yardımcı olur.						
12-	İş ve kişisel açıdan en zorda olduğu zamanlarda dahi iş arkadaşlarına içten ilgi ve nezaket gösterir.						
13-	İş arkadaşlarının iş dışındaki sorunları ile ilgilenir.						
14-	Görevlerini yerine getirmeleri hususunda iş arkadaşlarına yardımcı olur.						
15-	Bilgi ve deneyimlerini diğer iş arkadaşları ile paylaşır.						
16-	İşi yanlış yapmak üzere olan iş arkadaşlarını fark ettiği zaman onları uyarır.						
17-	Sorunlar karşında iş arkadaşlarını suçlamadan çözüme odaklanır.						
18-	Diğer çalışanların haklarını ihlal etmez.						
19-	Kararlarından ve eylemlerinden etkilenebilecek diğer kişilere önceden bilgi verir.						
20-	Zorunlu olmasa da şirket imajına katkı sağlayıcı girişimlerde rol alır.						
21-	Şirketteki gelişmeleri takip eder.						
22-	Şirketteki sosyal etkinliklere katılır, diğerlerini de katılıma teşvik eder						
23-	Çevresindekileri espri, kutlamalar vb. eylemlerle rahatlatır ve motive eder.						

Lütfen arka sayfaya devam ediniz...

Form Kodu

A

YÖNETİCİ FORMU devam ediyor

		Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orduka Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
24-	Dışarıdan gelenlerin/ arayanların şirkette istedikleri kişi veya bilgiye ulaşmalarına yardımcı olur.						
25-	Ortam ve işle ilgili problemleri/ arızaları ilgililere bildirerek giderilmesine çalışır.						
26-	Alışverişlerinde şirketinin ürünlerini / hizmetlerini diğer markalara tercih ettiğini ifade eder.						
27-	Gerektiğinde şirketi için bazı angarya işleri de yerine getirir.						
28-	Şirket kaynaklarını tasarruflu kullanmak ve israfı önlemek için birey olarak sorumlu davranır.						
29-	Şirket mallarının iyi korunmasına ve kullanımına özen gösterir.						
30-	Şirketi ilgilendiren haber ve bilgiler aldığıında bunları ilgililerle paylaşır.						
31-	Gerektiğinde durumdan vazife çıkarıp, görevi olmasa da gereken işi yapar.						
32-	Şirket hakkında birisinden yanlış bir bilgi ya da söylenti duyduğunda doğru bilgi vermek için uğraşır.						
33-	Diğer çalışanlar şirketi eleştirdiğinde, olumlu yönlerinden söz ederek şirketi savunur.						
34-	Şirketini toplum içinde temsil ederken gurur duyduğunu belli eder.						
35-	İş geliştirici, kolaylaştırıcı çözüm alternatifleri önerir.						
36-	Şirket yöntem, kural ve sınırlamalarına kimse onu görmüyor olsa dahi riayet eder.						

SAĞLADIĞINIZ KATKI İÇİN ÇOK TEŞEKKÜRLER

ÇALIŞAN İÇİN AÇIKLAMA NOTU

Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Organizational Behavior (Örgütsel Davranış) Ana Bilim Dalında yürütülen bir doktora tez çalışması ile ilgili olarak bir yönetici ve iki çalışanından oluşan üçlü çalışma gruplarına ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiniz, siz ve departmanınızdaki bir diğer iş arkadaşınızın ekteki ilgili anketleri cevaplaması, bizlere bu çalışma için çok kıymetli bir katkı sağlayacaktır. Bu değerli desteğinizi esirgemeyip, araştırmanın yürütülmesini olanaklı kılacağınıza olan inancımız ile şimdiden sonsuz teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Yönetici ve çalışanların dolduracakları bu **anketler kesinlikle gizli tutulacak** ve araştırmacı tarafından sadece üniversite bünyesinde akademik bir çalışma olarak hazırlanan doktora tezindeki araştırma amacına uygun istatistiksel analiz ve hipotez testleri için kullanılacaktır. Gizliliği teminen, size takdim edilen anket beraberinde bir adet zarf bulunmakta olup anketi isim ve şirket adı vermeden doldurmanız ve yine bu zarfa koymanız istenmektedir.

UYGULAMA :

Lütfen size verilen anketinin sağ üst köşesinde bulunan form kodu ile zarfının üzerindeki form kodunun (Her ikisinin de "A" veya "B" olması gibi) aynı olmasına dikkat edin, aksi durumda yöneticinize bilgi verin ve sizi yönlendirmesine göre gereken düzeltmeyi yapın.Çalışan anket formunun üstündeki kısa açıklamayı okuduktan sonra **lütfen tüm soruları atlamadan yanıtlayın** . Bilahare doldurduğunuz anketi size verilen zarfa koyarak ağızınızı kapatın ve lütfen en geç **26 Ekim 2007** tarihine kadar araştırmacıya iletilmek üzere yöneticinize iade edin.

DEĞERLİ KATKILARINIZ VE DESTEĞİNİZ İÇİN EN İÇTEN TEŞEKKÜRLERİMİZLE,

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Tülay BOZKURT

Araştırmacı (Doktora öğrencisi)
Sema KUŞCULUOĞLU

Çalışan anketi devam ediyor...

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Çok Sık	Her Zaman
26- İşimle ilgili kararlar alınırken , yöneticim bana nazik ve ilgili davranır.						
27- İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana saygılı davranır ve itibar gösterir.						
28- İşimle ilgili kararlar alınırken , yöneticim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.						
29- İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bana karşı doğru sözlü ve içten davranır.						
30- İşimle ilgili kararlar alınırken, yöneticim bir çalışan olarak haklarımı göz önünde bulundurur.						
31- İşim hakkında verilen kararlarla ilgili olarak, yöneticim kararların ortaya çıkartabileceği sonuçları benimle görüşür.						
32- Yöneticim, işim hakkında verilen kararlar konusunda yeterli açıklamada bulunur.						
33- İşimle ilgili karar alınırken yöneticim, bana anlamlı gelen açıklamalar yapar.						
34- Yöneticim, işimle ilgili verilen her kararı çok net bir biçimde açıklar.						

	Hiç Katılmıyorum	Çok az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orduka Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
35- Şayet imkanım olsaydı, benim için önem taşıyan konular üzerinde yöneticimin etkili olmasını istemezdim.						
36- Bu şirkette geleceğimle ilgili tüm kontrolü rahatsızlık duymadan, isteyerek yöneticimin eline bırakabilirdim.						
37- Yöneticimin yaptığı şeyleri denetimim altında tutabilmeyi gerçekten isterdim.						
38- Benim için kritik bir sorunu,hareketlerini yönlendiremesem de çözmesi için yöneticime rahatlıkla teslim edebilirim.						
39- İtibarımı kötü etkileyeceğini bilsem de işte yaptığım bir hatayı, yöneticime söyleyebilirim.						
40- Hassas konulardaki görüşlerimi pek hoş olmasalar dahi, yöneticimle paylaşabilirim.						
41- Yöneticimin işte bana yapabileceklerinden korkarım.						
42- Yöneticim yaşanan bir problemin nedenini sorduğunda, kısmen suçlanacak durumdaysam dahi özgürce konuşabilirim.						
43- Şayet birisi yöneticimin niyetini sorgulayacak olsa , bu sorgulamayı şüphe ile karşılarım.						
44- Şayet yöneticim benden bir şey isteyecek olsa, bunu aleyhime kullanabilir mi diye düşünmeden harekete geçerim.						
45- Yöneticim, işini yapma hususunda çok ehildir.						
46- Yöneticim, yapmaya giriştiği işlerde başarılı bir kişi olarak tanınır.						
47- Yöneticimin yapılması gereken işlerle ilgili çok bilgisi vardır.						
48- Yöneticimin becerilerine çok güvenirim.						
49- Yöneticimin performansımızı yükseltmeyi sağlayabilecek özel bilgi ve becerileri vardır.						
50- Yöneticim çok niteliklidir.						

Lütfen devam ediniz....

Çalışan anketi devam ediyor...

Grup Kodu

Form kodu

A

	HİÇ Katılmıyorum	Çok az Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Orduka Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
51- Yöneticim iyi durumda olmamı ister.						
52- Benim ihtiyaçlarım ve arzularım yöneticim için çok önemlidir.						
53- Yöneticim bilerek beni incitecek hiçbir şey yapmaz.						
54- Yöneticim benim için önemli olan ne ise gerçekten onu gözetir.						
55- Yöneticim bana yardım edebilmek için şartlarını zorlar.						
56- Yöneticimin güçlü bir adalet duygusu vardır.						
57- Yöneticimin sözünü tutması hususunda asla endişe etmem gerekmez.						
58- Yöneticim diğerlerine karşı hakkaniyetli olmak için çok özen gösterir.						
59- Yöneticimin eylem ve davranışları çok tutarlı değildir.						
60- Yöneticimin sahip olduğu değerleri beğeniyorum.						
61- Yöneticimin davranışlarını sağlam prensipler yönlendiriyor gibi gözüküyor.						
62- Bütün olarak değerlendirdiğimde, işimden tatmin duyuyorum.						
63- Bugünlerde yabancılara karşı çok dikkatli olmak gerekir.						
64- Uzmanların çoğu, bir konu hakkında ne kadar bilgi sahibi olduklarına dair gerçeği söylemezler.						
65- Çoğu kişiye, söylediklerini yapacaklarına dair güven duyulabilir.						
66- Bu günlerde uyanık olmalısınız, yoksa birileri sizi istismar edebilir.						
67- Satış elemanlarının çoğu ürünlerini tanıtırken dürüst davranır.						
68- Tamircilerin çoğu o işten anlamayan kişilerden yüksek bedel talep eder.						
69- Yetişkin insanların çoğu yaptığı işin ehlidir.						

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ BÖLÜMÜ DE DOLDURUNUZ...

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek Yaşınız :.....
 Eğitim durumunuz: Orta Lisans Lisans üstü Doktora
 Şirketteki Kıdeminiz :.....
 Yöneticinizle Birlikte Çalışma Süreniz:.....

SAĞLADIĞINIZ KATKI İÇİN ÇOK TEŞEKKÜRLER