

*Research article***Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri<sup>1</sup>**

Saniye ÖZTÜRK<sup>2</sup>  
Sakarya University, Türkiye  
saniyeozturk0@gmail.com, 0000-0002-3135-4771

Osman USLU  
Associate Professor, Faculty of Economics and Administrative Science,  
Afyon Kocatepe University, Türkiye  
ousluu@aku.edu.tr, 0000-0002-0571-6281

**Geliş Tarihi/Received Date:** 11.10.2022

**Kabul Tarihi/Accepted Date:** 01.12.2022

**Önerilen Alıntılama/Suggested Citation:** Öztürk, S. ve Uslu, O. (2022). Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri. *Journal of Politics, Economy and Management*, 5(2), 144-164.

**Öz:** Çalışan güven düzeylerinin yüksek olması örgüt içerisinde dayanışmanın oluşmasına, iş verimliliğinin ve örgütsel bağlılığın artmasına, performansın yükselmesine, takım çalışmalarının ise iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bundan ötürü güvenin örgütlerde sağlanması ve birçok değişkenle etkilerinin incelenmesi oldukça kıymetli bulunmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışmada dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güvenin alt boyutları üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini gönüllülük esasına dayalı olarak farklı meslek grubundaki özel veya kamu sektöründe çalışan 18-65 yaş arasında farklı meslek gruplarına dâhil beyaz ve mavi yakalı 390 çalışan katılmıştır. Araştırmanın verileri online anket tekniği ile elde edilmiş ve ilgili nicel analiz teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bulgular incelendiğinde, çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Araştırmada ayrıca çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güvenin (yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven) tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Son olarak çalışmada, çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel destek algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven.

**The effects of transformational leadership perception and perceived organizational support on organizational trust**

**Abstract:** High levels of employee trust contribute to the formation of solidarity within the organization, increase work efficiency and organizational commitment, increase performance, and improve teamwork. For this reason, it is very valuable to establish trust in organizations and to examine its effects with many variables. The main purpose of this research is to determine the effects of employees' transformational

<sup>1</sup> Bu makale Saniye ÖZTÜRK'ün Doç. Dr. Osman USLU danışmanlığında hazırladığı "Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Correspondence author: Sakarya University, Türkiye, saniyeozturk0@gmail.com

leadership and organizational support perceptions on organizational trust levels. In the study, the effects of transformational leadership and organizational support perceptions on the sub-dimensions of organizational trust were also examined. The sample of the study consisted of 390 white and blue-collar employees from different occupational groups, between the ages of 18-65, working in the private or public sector in different occupational groups, on a voluntary basis. The data of the research were obtained with the online survey technique and evaluated using the relevant quantitative analysis techniques. When the findings were examined, it was found that the transformational leadership and organizational support perceptions of the employees had a positive effect on their organizational trust levels. In the study, it was also found that the transformational leadership and organizational support perceptions of the employees had a positive effect on all sub-dimensions of organizational trust (trust in the manager, trust in the organization, and trust in colleagues). Finally, in the study, it was found that the transformational leadership perceptions of the employees had a positive effect on the perception of organizational support.

**Keywords:** Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Trust.

**JEL Sınıflandırması/Classification:** M12, M50

## 1. Giriş

Hızlı teknolojik değişimler, daha dinamik uluslararası pazarlar ve sürekli değişen bir işgücü ile kuruluşlar, rekabet ettikleri bu yeni yaratılan ortamda hayatta kalmakta zorlanırlar. Yeni rekabet koşullarında değişimin, belirsizliğin ve süreksizliğin çok net bir şekilde hissedildiğini hesaba katarsak, örgütsel başarıya ulaşmanın zorlaştığı açıktır. Örgütlerin bu belirsizlikler karşısında etkilenmemeleri ise olanaksızdır. Örgütler, küresel dünyanın kaçınılmaz zorunluluklarından ötürü eski liderlik davranışlarının yerine, değişim sürecini takip eden yeni ve dinamik liderlik stillerine gereksinim duymaktadır. Çünkü liderlik değişimle başa çıkmayı gerektirmektedir. Burada ise yenilikçi bir yaklaşım olan dönüştürücü liderlik davranışı dikkat çekmektedir. Cohrs (2017)'a göre dönüştürücü liderlik, kurum içerisindeki belirsizlikleri ortadan kaldıran, çalışanın kendisine güven duymasını sağlayarak bağlılığın güçlenmesine yardımcı olan ve yenilikçi değişimleri ön gören bir liderlik tarzıdır. Örgütsel dönüşümün karmaşıklığı, çalışanlar arasındaki farklılıklar ve örgütlerin formel yapısı ön plana alındığında liderlerinin tüm bu süreçleri kendi başlarına sonuçlandıramayacağını göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüştürücü liderlik davranışlarına ek olarak, çalışanlarına örgütsel destek sağlamaları ve bunu hissettirmeleri de örgütün amaçlarına ulaşmada nihai bir öneme sahip olacaktır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların güçlü bir şekilde çalışmaya devam edebilmeleri ve stresli durumların üstesinden gelebilmeleri için örgütten yardım almalarını sağlamaktadır (Kraimer ve Wayne, 2004). Farklı çevresel koşullar altında örgütsel değişim veya dönüşümün önemi, ne kadar büyükse çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütün desteğini ne derecede algıladıkları ile birlikte bunun örgüte yönelik güvenlerini nasıl etkileyeceği de son derece önemlidir. Güven, kişi ya da kurumların birbirlerine karşı duyduğu beklentilerine dayalı bir kavramdır (Boğa, 2018). Örgütsel güven, çalışanların işletmenin amaçlarına, liderlerine ve nihayetinde kuruluşun çalışanlara fayda sağlayacak eylemlerine olan inancını göstermektedir. Bu nedenle örgütsel güvenin oluşturulabilmesi bir takım öncüllerin varlığına bağlı kılınmaktadır. Buna göre çalışanların örgütsel güven algılarının belirli öncüller tarafından incelenmesi veya örgüt tarafından gerekli önlemlerin alınması örgütsel güven düzeyinin artmasına ve beraberinde kurum performansının gelişmesine yardımcı olacaktır. Çalışma kapsamında bu öncüllerden; dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algısı üzerinde durulmasına öncelik verilmiştir. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek kavramlarının örgütsel güven üzerindeki etkisi farklı araştırmalarda konu olmasına rağmen, bu kavramlar çoğunlukla ayrı ayrı tartışılmıştır. Bu çalışma, dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerle birlikte çalışana sağlanan örgütsel destek algısının bireylerin örgütsel güvenleri üzerindeki etkilerini incelemesi bakımından diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada dönüştürücü liderlik algısı

ve örgütsel desteğin örgütsel güvenin alt boyutları üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Çalışanların örgütsel güven algıları, yaşları, eğitim düzeyleri ve kurumdaki çalışma süreleri açısından da farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek de araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

## 2. Literatür

### 2.1. Dönüştürücü liderlik

İlk kez James V. Downton (1973) tarafından "İsyan liderliği" (Rebel Leadership) adlı sosyolojik bir araştırmada fikir olarak ortaya atılmış olan dönüştürücü liderlik kavramı, James McGregor Burns'un "liderlik" (1978) adlı kitabında ise teori olarak belirtilmiş ve yazına dâhil edilmiştir (Simic, 1998; Fu, 2008). Burns, kim lider, kim yönetici sorularına "karizmatik liderlik" teorisi çerçevesinde cevap aramaktadır. Ona göre dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına cevap veren ve onların kendi çıkarlarının ötesine geçmelerine yardımcı olan kişilerdir. Bu anlayış, sadece liderlerin veya takipçilerin davranışlarını diğer faktörlerden bağımsız olarak ele alması değil, aynı zamanda aralarındaki ilişkinin yönlerini de açıklaması bakımından farklılık göstermektedir (B.A. Metcalfe ve Metcalfe, 2001: 2). Dönüştürücü liderler, çevrelerini iyileştirebilen ve değiştirebilen kişilerdir. Yirminci yüzyılın sonlarında ortaya çıkan ve pek çok araştırmada da yer alan dönüştürücü liderlik tarzında disiplinler arası değişkenler bulunmaktadır (R. Erturgut ve Erturgut, 2010: 224).

1985'te Barnard M. Bass, yazında daha fazla temanın dâhil edildiği başka bir dönüştürücü liderlik teorisi önermektedir (Simic, 1998). Ona göre, çalışanlara fayda sağlayan, kendi çıkarlarının ötesini gösteren, onlara örgütün amaç ve misyonunu kabul etme konusunda ilham verenler, dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir (Bass, 1990: 21). Dönüştürücü liderlik, takipçilerin değerlerini ve düşüncelerini değiştiren, hedeflere ulaşma konusunda iyimserlik yaratan, örgütsel hedefler noktasında kendi ihtiyaçlarının ötesine geçmeleri için ilham olan bir liderlik yaklaşımıdır (Aslan, 2013: 173). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin yeteneklerine odaklanır, onları motive ederek kendilerine inanmalarını sağlar ve böylece örgütte (Eraslan, 2006) değişimi gerçekleştirdiklerine inandıkları yeni bir görüş geliştirirler (Reid ve Dold, 2018). Sonuç olarak dönüştürücü liderlik, çalışanları yalnızca performans iyileştirme gibi somut yönleriyle değil, soyut olarak da etki altına almaktadır (Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin, 2014: 484).

#### 2.1.1. Dönüştürücü liderlik boyutları

Dönüştürücü liderlik, başarıyı sağlamak için organizasyondaki çalışanlara ilham verici motivasyon, yenilikçi davranış için entelektüel teşvik, takipçilerde değer yaratan karizma ve bunların kalıcı olmasını sağlamak için bireyselleştirilmiş ilgiyi içermektedir (Yavuz, 2018: 5).

İdealleştirilmiş etki karizmanın lidere atfedilmesine dayanmaktadır (Rowold ve Schlotz, 2009). 1947 yılında bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber, karizma kavramını yönetim ve örgüt alan yazınına kazandırmıştır (Titizoğlu, 2011: 23). Karizmanın dönüşüm sürecinde ki temel değişken olduğu düşünülür ve liderin sembolik güç elde etme becerisi olarak belirtilir (Barbuto, 2005). İdealleştirilmiş etki, hayata dair güçlü anlam yaratan dinamik değerlerin kaynağıdır (Kaya, 2019: 31). Avolio ve Bass'a (1999: 444) göre idealize edilmiş etki, çalışanlarda net bir amaç duygusu yaratan, onları cesaretlendiren ve etik davranış sergilemelerinde yardımcı olan liderler için bir rol modelidir. Bu durumda çalışanlar, ideal etkileşim özelliği taşıyan dönüştürücü liderleri takdir eder, onlarla özdeşleşir (Bass vd., 2003) ve örgütsel hedeflere olan güvenlerini artırır (Avolio, Waldman ve Yammarino; 1991). Dönüştürücü liderler, çalışanlarındaki bireysel farklılıkları anlamakta ve buna uygun davranmaktadır. Bu nedenle çalışanlarının üretkenliğini azaltabilecek herhangi bir olayla karşılaşmamak için yeni hedefler belirlemektedir. Liderler, ihtiyaçların zamanla değiştiğini bilerek her takipçisine kişisel bir yakınlıkta bulunmaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü

liderler, insanları birey olarak görmekte ve astlarının bireysel performanslarını geliştirmek için ihtiyaçlarını bu doğrultuda belirlemektedir (Lamond, 2005, aktaran: Aksel, 2016: 32). Dolayısıyla lider, çalışanların kişisel gelişimlerini arttırmak için onların yeteneklerini açığa çıkartacak girişimlerde bulunur ve bu durum da güvenin oluşması bireysel ilgi ile mümkün kılınmaktadır (Karip, 1998; Doğan, 2019: 30). Bugünkü dünya da liderlerin çalışanlarını yeni düşünceler geliştirmelerinde aktif olmaları için teşvikte bulunmaları bir gereklilik haline gelmektedir (Kaya, 2019: 33). Bu bağlamda liderler geleneksel yöntemlerden kendilerini ayırıştırarak problemlerin farklı şekilde sonuçlanması için takipçilerini entelektüel anlamda uyarmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013: 37). Entelektüel uyarım, insanların varsayımları sorgulamasına, sorunları yeniden çözmesine ve yaratıcı fikirler üretmesinde yardımcı olan dönüştürücü liderliğin bir özelliğidir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60). Dönüştürücü liderler takipçileri üzerinde bir vizyon yaratır, ekibe enerji verir ve onları kararlılıkla motive ederek harekete geçirir (Karip, 1998). Böylece lider, ulaşılabilir hayali bir resim tasarlayarak çalışanların başarılı olacaklarına dair örgütün geleceğine yönelik ışık tutmaktadır (Ayasbeyoğlu, 2011: 66). Bass ve Avolio'ya göre, bu davranışı sergileyen liderlerin çalışanlarını etkileme olasılığı daha yüksektir. Ayrıca, bu tip liderlerin örgütün vizyon ve misyonunu çalışanlara en basit şekilde açıklayabilecek iletişim becerilerine sahip oldukları bilinmektedir (Omar ve Hussin, 2013: 348). Çalışanlar liderin yokluğunda bile normal beklentileri aşan kişisel çaba ve örgütsel performans sergileyebilmektedirler. Dolayısıyla liderler, zorluklarla karşılaşıldığında dahi kendi kendine idare edebilen takipçiler yaratmaktadırlar (Avolio, 1991).

## 2.2. Algılanan örgütsel destek

Örgütsel destek ile ilgili literatür 1980'li yılların ortalarında oluşmuş ve kavram ilk defa 1986 yılında Eisenberger ve diğerleri tarafından yazılan "Algılanan Örgütsel Destek" adlı makalede yer almıştır (Doğru, 2016: 15). Örgütsel destek, bireyin kurumunun sağladığı destek düzeyini hissetmesi veya yansıtmasıdır (Yoshimura, 2003;10). Örgütsel destek, çalışanların çabaları ve performanslarındaki artışı sonucunda kurum tarafından sağlanan ödül veya ilgiye olan inanç olarak belirtilmektedir (Kalağan, 2009: 9). Lynch, Eisenberger ve Armeli (1999: 469), örgütsel desteği, bir kurumun çalışanlarının katkılarını önemseme veya takdir etme olarak gösterebileceği prosedürler ve kararlar sonucunda gelişen farkındalık şeklinde tanımlamaktadır. Her şeyden önce, örgütsel desteğin farkındalığı, çalışanların amaçlara ulaşılmasında yardımcı olmanın yollarını aramaya veya örgütü iyileştirmenin farkındalığına teşvik eder. Bir başka ifadeyle örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak ya da işteki çalışmalarını ödüllendirerek, bireylerin sosyal statülerine ve kimliklerine katkıda bulunmaktadır (Eisenberger, 2002). Aselage ve Eisenberger (2003: 491) algılanan örgütsel desteği, çalışanın kurumlarıyla karşılıklı imzaladıkları psikolojik bir sözleşme olarak görmektedir. Örgütsel destek algısı, güçlü değişim ideolojisine sahip kişilerde devamsızlığı, güveni ve performansı etkilemektedir. Tam tersi bir durumda çalışanlar üzerindeki bu etkiler daha seyrek kendini göstermektedir (Eisenberger, 1986).

Algılanan örgütsel destek bazı kuramsal temellere dayanmaktadır. İlki karşılıklı ilişki kuramıdır. Karşılıklı ilişki kuramı, bir örgütün çalışanlarının sosyal-duygusal ihtiyaçları ve refahı ile ilgilenmesi, buna yönelik çalışanların da amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için ekstra gayret göstermesidir (Kerse ve Karabey 2017: 378). Bir diğer kuram olan sosyal değişim anlayışı ise insanların yaşamlarını sürdürebilmesi için temel ihtiyaçlarının karşılanması ve kişilerarası ilişkilerin devam ettirilebilmesi gibi iletişim kurma gereksinimlerine uzanmaktadır (Biçici, 2013: 9). Blau (1964), algılanan örgütsel desteği sosyal değişim teorisi açısından tanımlamaktadır. Çalışanlar, örgütleriyle bir sosyal değişim ilişkisine sahip olacaklarını kabul ederek işe başlamaktadır. Gürbüz (2012: 17) e göre çalışanlar örgütleri için emek vererek çaba harcamakta, yöneticilerde buna karşılık çalışanlarını ödüllendirmektedir. Bu bağlamda sosyal değişim, karşılıklı yapılan alış-veriş sonucunda meydana gelmektedir. Üçüncü kuram olan lider-üye değişim kuramı ise çalışan-yönetici ilişkilerini ve örgütsel desteği etkilemektedir, böylece lider iletişimini ekip üyelerinin her birine göre farklılaştırmaktadır. Erg teorisi ise, çalışanlar ihtiyaçlarının giderildiğini hissettiği andan

İtibaren örgütü değerlendirmeye almakta ve liderleriyle olan ilişkilerini de iyileştirmektedir. Eğer çalışanlar ile liderler arasında iyi bir etkileşim varsa, kişiler kurumlarının kendi mutluluklarını dikkate aldıklarını algılayacaktır (Liu, 2004: 23). Son olarak örgütsel destek teorisi, çalışanların sergilemiş oldukları emeklerin takdir edileceğine ve ödüllerle destekleneceklerine dair güveni de kapsamaktadır. Çalışanlar çabalarının karşılığı olarak kurumlarından olumlu bir destek alması durumunda örgütsel üyeliklerini kendi kimliklerine dâhil edeceklerdir (Allen, 1992).

### 2.3. Örgütsel güven

Örgütsel güven, bireyler arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanan kolektif güvenin bir sonucudur. Bu bağlamda güven bireysel, örgütsel güven ise kurum çapında bir olgudur (Demirel, 2008: 180). Örgütsel bağlamda güven kavramı ele alınırken çok boyutlu bir analize ihtiyaç duyulmaktadır. Güven kavramının kurum, grup ve kişiler arasındaki ilişkilerde kritik öneme sahip olması durumu, örgütsel bir ortamda tek boyutlu olarak ele alınmamasına neden olmaktadır. Güvene ilişkin davranışların toplumsal bağlam içerisinde incelemek, mikro ve makro düzeyde güven konularını da ele almayı gerektirmektedir (Yakın, 2017: 11). Cook ve Wall (1980: 39) birey ile gruptaki güven ilişkisini kurumun devamlılığı ve işgörenlerin refahı bakımından oldukça önemli bir bileşen olduğunu belirtmektedir. Mishra ve Morrissey (1990) için güven, tüm ilişkilerin merkezinde yer almaktadır. Örgütler de güven inşa edildiğinde insanlar arasında duygu ve fikirlerin özgürce ifade edebilecekleri bir ortam hazırlanmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990: 444-445).

Örgütsel güveni Huff ve Kelley (2003: 82) içsel ve dışsal güven olarak ele almaktadır. İçsel güven, kişilerin örgütsel rollere, aralarındaki iletişim ve deneyimlerine dayalı olarak, çalışanların niyetleri ve hareketleri hakkında pozitif beklentileridir. Dışsal güven ise, müşteriler de dâhil olmak üzere kuruluşla ilişkisi olan dış kanalların güvenini ifade etmektedir. Örgütsel güven kavramı, kurumun kimliğine veya benliğe olan güvenini tarif etmektedir. Küçük işletmenin sahibi ve yöneticisi aynı kişi olduğundan, güven işletme sahibinin kişiliğinde; büyük bir işletmede ise örgüt kültürü ve yöneticiye duyulan güvende yatmaktadır (Aktuna, 2007: 58). Kurumsal güveni sağlayabilmek için örgütsel adaletin oluşturulması, çalışanların isteklerinin göz önüne alınması ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi gibi konularda da hassas olunması gereklidir. Bu bağlamda örgütsel güven, çalışanlara adil davranılacağına ve etik ilişkiler kurulacağına dair oluşturulan bir inançtır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59).

#### 2.3.1. Örgütsel güven boyutları

Bu kısımda yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç başlık altında örgütsel güven boyutları incelenecektir.

Güven, kurumlarda kendi kendine gerçekleşen bir duygu olmadığı için yönetime çok büyük bir görev düşmektedir. Yöneticiler güveni örgütün tüm üyelerine doğru sırayla kazandırması ve yönlendirmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2015: 25). Örgütsel güven, çalışanların liderlerinin verdiği sözleri tutacağına inanmasıdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Bir başka ifadeyle yöneticiler örgütlerde güvenin oluşturulmasında önemli bir role sahiplerdir. Bu bağlamda da yöneticisinin yönetim tarzını beğenen çalışanların güven düzeyleri artarken, beğenmeyenlerin ise yaşanabilecek olumsuz durumlar karşısında güvenleri azalacaktır (Uslu ve Ardıç, 2022: 281).

Örgüt içinde yöneticilere veya grupta ki liderlere güvenmek kadar, çalışanların her gün birlikte mesai harcadığı iş arkadaşlarına güven duymaları da kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkidir (Çelik, Turunç ve Beğenirbaş, 2011: 6). Örgütte genellikle birbirleriyle benzer duygu ve düşüncelere sahip insanlar bir grup olarak etkileşimde bulunmaktadır. Ayrıca bir grup içindeki sosyal ilişkiler sağlıklı temeller

üzerine kurulursa, çalışanlar arasındaki güven ilişkileri de olumlu yönde etkilenebilmektedir (Topaloğlu, 2010: 45-46). Tan ve Lim'e (2009: 9) göre beraber çalışan kişiler arasında güvenin oluşmasının örgüte olan güvenilirliği de pozitif yönde etkileyeceğini belirtmektedir. Bu durum beraberinde çalışan bağlılığı ile performans artışını da getirmektedir. Ayrıca Eroğlu (2015: 54) da bu konudaki geri bildirimlerin işletmenin bir çalışanı olarak duyulan gururunu da arttırarak, ait olmaktan doğan genel güveninin oluşmasına katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Kurum ortamında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimler önemli görülmektedir. Bir örgütte etkileşimin önemli bulunmasının temel nedeni, çalışanın kurumu temsil ettiğine olan inancı ve yöneticisine duyduğu güvenin, bir bütün olarak örgüte duyduğu güvenle genelleştirmesidir (Çeliker, 2014: 68). Bu bağlamda örgüte duyulan güven, çalışanlar içinde kurulan güven ortamının yansıtıcısıdır. Örgütte güven, kişiler arasında veya kişi örgüt etkileşiminden kurulan ve örgütsel güvenin gerçekleşmesine neden olan bir durumdur (Uslu ve Ardic, 2013: 315). Polat (2013: 24)'a göre örgütlerde güvenli bir ortamın yaratılabilmesi için yaşanan belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve etik dışı davranışların yaşanmaması gerekmektedir.

### 3. Hipotezler

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve mevcut pazar konumlarını koruyabilmek için kendi yapısında belirli özellikleri değiştirmesi veya geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütler ilk olarak müşteri yapısına, pazarlama kanallarına, maliyetlerinde ki artışa veya üretime el atabilmektedir. Çağımız örgütleri genelde önemli bir sermaye unsuru olarak görülen insan kaynağının önemini ve bu kaynağın özellikle güven ile kazanılması gerektiğini gözden kaçırmaktadır. Bu araştırma çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güvenlerine etkisini; dönüştürücü liderlik, örgütsel destek ve örgütsel güven algılarının gelişmişliğinin tespiti gibi sonuçlar nedeniyle önem arz etmektedir. Çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güvenleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan çalışmanın literatüre, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarına katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Dönüştürücü liderler kurumun amaçlarının yanı sıra çalışanların bireysel hedeflerini de göz önüne alarak karşılıklı bir güven ortamı hazırlamaktadır. Çalışanların yaşadıkları olumsuzlukları dikkate alan, ekip çalışmasını teşvik eden ve onları destekleyen dönüştürücü liderler güçlü bir güven ortamı yaratabilirler (Naktiyok, 2015: 89). Dönüştürücü liderler, çalışanlar ile daha fazla etkileşimde bulunarak onlarla olan ilişkilerini geliştirmekte ve aralarındaki güven duygularını ise üst düzeye çıkartmaktadırlar (Jung ve Avolio, 2000: 951-952). Bu bağlamda çalışanlar bu tür liderlik eylemleri gösteren kişilere daha fazla güven duymaktadır (Kâhya, 2013: 160). Davranışsal liderlik teorisyenlerinin bazı tanımlarında farklılıklar olsa da üzerinde hemfikir oldukları bir nokta ise liderlerin takipçileriyle olan ilişkilerinin merkezine karşılıklı güveni yerleştirmesi durumudur (Dede, 2019: 1928). Jena, Pradhan ve Panigrahy (2018: 1), çalışanların işverenlerinden dönüştürücü liderlik ve iyi bir etkileşim algıladıklarında, daha yüksek düzeyde güvene sahip olduklarını bulgulamışlardır. Dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel güven düzeyinin etkisinin yanı sıra ilgili literatür incelendiğinde kişiler ve örgütler arasındaki güven üzerinde de olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir (Yue, Men ve Ferguson, 2019; Naktiyok, 2015; Kahya, 2013; Trong Tuan, 2012; Dirks ve Ferrin, 2002). Buradan hareketle dönüştürücü liderlik ve örgütsel güven etkileşimine yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H<sub>1</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik alguları örgütsel güven düzeylerini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>1a</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik algısı yöneticiye güven düzeyini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>1b</sub>: Dönüştürücü liderlik algısı çalışma arkadaşlarına güven düzeyini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>1c</sub>: Dönüştürücü liderlik algısı örgüte güven düzeyini pozitif etkilemektedir.*

Algılanan örgütsel destek, çalışanların kurum yararına yapılan tüm çabalarını ön plana alarak ödüllendirmekte ve onların tüm sorumluluklarını yerine getirme konusunda örgüte olan güvenlerini geliştirerek hesaplanmış katılımı arttırmaktadır (Sezgin, 2015: 20). Bu bağlamda, çalışanlar üretken performanslarının ödüllerle destekleneceğine inanırken, kuruluşlarda buna yönelik yeterince ödüllendirmenin güven oluşturduğuna inanmaktadır. Taraflar bu ilişkileri koparırsa durum riskli hale gelebilmektedir (Kestek, 2016: 8). Eisenberger ve diğerlerine (1990: 57) göre kurumların çalışanların çabalarına karşılık destekte bulunması, çalışanın örgüte olan güven düzeylerini etkilemektedir. Bai, Lie ve Xi (2012) de çalışmalarında örgütsel destek algısının güveni pozitif olarak etkilediğini belirtmektedirler. Türkiye’de Kestek (2016) algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulgulamaktadır. Blau’ya (1964) göre sosyal değişim ilişkileri güvene dayanmakta ve çalışanla güven kurmak uygulamalarda algılanan örgütsel destek ile ilişkilendirilmektedir (Wayne vd., 2002: 592). Alanyazında algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven adına gerçekleştirilen araştırmalar göz önüne alındığında değişkenler arasında olumlu bir ilişki görülmektedir (Ertürk, 2010; Uzun, 2018; Shukla ve Rai, 2015; Ristig, 2009). Söz konusu yazından hareketle hazırlanan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

*H<sub>2</sub>: Çalışanların örgütsel destek algıları örgütsel güven algısını pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>2a</sub>: Çalışanların örgütsel destek algıları yöneticiye güven düzeyini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>2b</sub>: Çalışanların örgütsel destek algıları çalışma arkadaşlarına güveni pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>2c</sub>: Çalışanların örgütsel destek algıları örgüte güven düzeyini pozitif etkilemektedir.*

Literatürde dönüştürücü liderlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi ve etkiyi inceleyen araştırmalara da rastlanılmıştır. Örgütün bir temsilcisi olarak görülen dönüştürücü liderler, çalışanlarına olumlu muamelede bulunur, ihtiyaçlarını karşılar ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratarak algılanan örgütsel desteğe yol açmaktadır (Suifan, Abdallah, ve Al Janini; 2017). Öztürk (2022: 23) öğretmenler üzerine gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik davranışlarının algılanan örgütsel destek ile pozitif bir ilişkide olduğunu ve ayrıca üzerinde bir etkisinin olduğuna ulaşmıştır. Lin, Jiang ve Cheng (2007: 10) yaptıkları araştırmada da dönüşümcü liderlik ve algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu bulgulamıştır. Yazında dönüştürücü liderlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar iki değişken arasında pozitif yönde bir etki olduğunu bulmuştur (Akar, 2017; Zaim ve Tarım, 2015; Öztürk, 2022).

*H<sub>3</sub>: Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları algılanan örgütsel destek düzeylerini pozitif etkilemektedir.*

Literatür incelendiğinde çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel güven algılarının da arttığı belirtilmektedir (Yazıcıoğlu, 2009; Büte, 2011; Naktiyok, 2015; Ballı ve Üstün, 2017). Buna karşın bir kısım çalışmada ise eğitim düzeyi ile örgütsel güven arasında bir ilişki bulgulanamamıştır (Taşkın ve Dilek, 2010;). Araştırmaların bazılarında çalışma süresi ile örgütsel güven arasında farklılıklar bulunmuştur. Buna göre bazı araştırmaların sonucunda çalışma süresi arttıkça çalışanların örgütlerine olan güvenleri de artmış (Polat ve Celep, 2008; Büte, 2011) bazılarında ise çalışma süresi ile güven arasında bir ilişkiye rastlanılamamıştır (Taşkın ve Dilek, 2010; Ballı ve Üstün, 2017). Son olarak yazında yaş ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu belirten araştırmalara rastlanıldığı görülmüştür (Taşkın ve Dilek, 2010; Ballı ve Üstün, 2017; Naktiyok, 2015).

*H<sub>4</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>5</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları yaş durumuna göre farklılık göstermektedir.*

*H<sub>6</sub>: Çalışanların örgütsel güven algıları örgütteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.*

## 4. Yöntem

### 4.1. Tasarım-Örnekleme

Araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak İstanbul ve Sakarya’da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 390 kişi katılmıştır. Katılımcılar özel veya kamu sektörlerinde çalışan muhasebe, öğretmen, mühendis, akademisyen ve sağlık personeli gibi meslekleri yürüten kişilerden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı sektörler ya da meslekler arasında bir kıyaslama olmadığından, temsil gücünü artırmak amacıyla mümkün olduğu kadar katılımcının araştırmaya dahil edilmesi tercih edilmiştir. Bundan dolayı kolayda örnekleme yöntemi benimsenmiştir. İstatistiki olarak 384 katılımcı sayısına ulaşılan araştırmaların 10 milyona kadar evreni temsil etme kabiliyetinden dolayı (Sekaran, 2003; akt., Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 144) evren belirlenmesine ihtiyaç duyulmamıştır. Online anket formu oluşturularak, linkin mail ve sosyal medya hesapları vasıtasıyla çalışan kişilere ulaştırılmasıyla veriler elde edilmiştir. Çalışmada nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Veriler SPSS Statistics 23 programıyla; bağımsız örneklemler t-testi, Anova testi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizleri ile yapılmıştır.

### 4.2. Veri toplama araçları ve kullanılan ölçekler

Araştırmada veriler online anket yoluyla elde edilmiştir. Anketin her bir bölümü hazırlanırken mümkün olduğunca konuyla ilgili daha önce çalışılmış, güvenilir olduğu bilinen ve ülkemizde de çalışılmış ölçekler kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği” için Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) geliştirdiği, İşcan’ın (2002) Türkçe’ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği Mert, Dördüncü ve İncaz (2019) tarafından da test edilmiştir. Anket uygulanmadan önce ilgili literatürde konuyla alakalı diğer anketler incelenmiş ve temel kavramlar tespit edilerek ifade düzgünlüğü sağlanmıştır. Anketin ikinci kısmında, çalışanların örgütsel destek algılarını ölçmek üzere Eisenberger ve diğerleri tarafından 1997’de sadeleştirilen 8 maddelik “algılanan örgütsel destek ölçeği” kullanılmıştır. 5’li Likert tipindeki ölçekte 2 ters kodlu ifade yer almaktadır. Anketin üçüncü kısmında, örgütsel güven düzeyini ölçmek için Omarow (2009) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach  $\alpha$ ) 0.96 olarak bulunmuştur. Ölçek, Uslu’nun (2013) çalışmasında güvenilirliği (Cronbach  $\alpha$ :0.92) ve geçerliliği test edilerek yazında yerini almıştır. Anketin dördüncü kısmında katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kurumlarındaki çalışma süreleri gibi demografik değişkenlere yönelik bazı sorular yöneltilmiştir.

## 5. Bulgular

### 5.1. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1’de yer verilmektedir.

Araştırmaya katılan 390 kişinin büyük çoğunluğunun kadınlar (%59) oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyelerinin ise lisans düzeyinde (%56,9) olduğu ve gelir seviyelerinin ise ortalama 7483,18 TL olduğu bulgulanmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması ise 30’a yakındır. Çalışma süresine bakıldığında ise katılımcıların çoğunluğunun (%54,1) 0-2 yıl arasında çalışan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların sektör dağılımlarına baktığımızda çoğunluğun (%70,5) özel sektörde çalıştığı bulunmuştur. Katılımcıların kurumlarında çalıştıkları pozisyona göre dağılımları incelendiğinde %9’u muhasebe personeli, %10’u mühendis, %8,5’i psikolog, %12,3’ü öğretmen, %5,9’u memur, %6,7’sini akademisyen, %10,8’ini sağlık personeli, %3,8’ini insan kaynakları sorumluları, %3,1’ini orta düzey yönetici, %8,5’ini pazarlama sorumluları, %13,8 ise diğer, %3,1’i mimar ve %4,6’sı da uzman-tekniker pozisyonlarında çalıştığı görülmüştür.



**Tablo 1.** Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

Değişkenler	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	230	59,0
	Erkek	160	41,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	4	1,0
	Lise	17	4,4
	Önlisans	34	8,7
	Lisans	222	56,9
	Lisansüstü	113	29,0
Sektör	Kamu	115	29,5
	Özel	275	70,5
Çalışma Süresi	0-2 yıl	211	54,1
	3-5 yıl	81	20,8
	6-8 yıl	37	9,5
	9-11 yıl	19	4,9
	12-14 yıl	16	4,1
	15 yıl ve üzeri	26	6,7
Meslek	Muhasebe	35	9,0
	Mühendis	39	10,0
	Psikolog	33	8,5
	Öğretmen	48	12,3
	Memur	23	5,9
	Akademisyen	26	6,7
	Sağlık Personeli	42	10,8
	İnsan Kaynakları Personeli	15	3,8
	Orta Düzey Yönetici	12	3,1
	Pazarlama Personeli	33	8,5
	Mimar	12	3,1
	Uzman-Tekniker	18	4,6
	Diğer	54	13,8
	<b>Toplam</b>		<b>390</b>
		<b>Ortalama</b>	
<b>Yaş</b>		29,80	
<b>Gelir</b>		7483,18	

## 5.2. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik bulguları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Güvenirlilik analizleri sonucunda Dönüştürücü Liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri %96,6; Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği %87,2; Örgütsel Güven Ölçeği %96,5'dir. Örgütsel Güven Ölçeğinin alt boyutlarından; Yöneticiye Güven Boyutu %96,1; Çalışana Güven Boyutu %92,4 ve Örgüte Güven Boyutu ise %90,2 ile güvenilir düzeydedir. Faktör analizi sonucunda elde edilen veriler orijinalinde olduğu şekilde bulunmuştur. Dönüştürücü liderliğin toplam açıklanan varyansı %71,56 bulunmuştur. Algılanan örgütsel desteğin toplam açıklanan varyansı %75,27 olarak bulunmuştur. Örgütsel güvenin toplam açıklanan varyansı %73,22 olarak bulunmuştur.

### 5.3. Tanımlayıcı istatistikler

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların dönüştürücü liderlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ölçeklerine ilişkin verdikleri cevapların puanlarının ortalaması, standart sapması, varyansı, basıklık ve çarpıklık değerleri yer almaktadır.

**Tablo 2.** Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	N	En Az	En Çok	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	390	1	5	3,50	0,899	0,808
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	390	1	5	3,43	0,870	0,756
<b>Örgütsel Güven</b>	390	1	5	3,48	0,880	0,774
Yöneticiye Güven	390	1	5	3,47	0,999	0,999
Çalışma Arkadaşlarına Güven	390	1	5	3,64	0,958	0,918
Örgüte Güven	390	1	5	3,38	0,950	0,903

Dönüştürücü liderlik, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgüte güven) düzeyleri ifade sayılarının ortalama değerleri alınarak tablo 3’de ki bilgiler sonuçlanmıştır. Veriler değerlendirildiğinde tüm ölçeklere verilen cevapların en düşük olan kişinin ortalaması 1,00 ve en yüksek olan kişinin ortalaması ise 5,00 düzeyindedir. Bulgulara ait sonuçlar “katılıyorum” ve “kararsızım” ifadelerine yakındır.

**Tablo 3.** Dönüştürücü liderlik, algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi

	Dönüştürücü Liderlik	Algılanan Örgütsel Destek	Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Çalışma Arkadaşlarına Güven	Örgüte Güven
<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	1	0,677**	0,774**	0,772**	0,583**	0,673**
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>	0,677**	1	0,796**	,767**	,542**	,773**
<b>Örgütsel Güven</b>	0,774**	0,796**	1	,956**	,786**	,907**
<b>Yöneticiye Güven</b>	0,772**	0,767**	0,956**	1	,652**	,810**
<b>Çalışma Arkadaşlarına Güven</b>	0,583**	0,542**	0,786**	0,652**	1	,586**
<b>Örgüte Güven</b>	0,673**	,773**	,907**	,810**	,586**	1

Not: \*\*: Korelasyon  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı.

Tablo 3’e göre dönüştürücü liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin görüldüğü tespit edilmiştir ( $r=0,677$ ;  $p=0,000$ ,  $p < 0,01$ ). Bu sonuçlar; çalışanların dönüştürücü liderlik algıları yükseldikçe algılanan örgütsel destek düzeylerinin de yükselbileceğini ifade etmektedir.

Dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak yüksek ve doğrusal bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r=0,774$ ;  $p=0,000$ ,  $p<0,01$ ). Bu durum çalışanların dönüştürücü liderlik algıları yükseldikçe örgütsel güven düzeylerinde de bir artış görülebileceğini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin alt boyutlarına yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre; Dönüştürücü liderlik algısı ile yöneticiye güven boyutu arasında istatistiksel olarak yüksek bir ilişki görülmüş ( $r=0,772$ ;  $p<0,001$ ) olmakla birlikte çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında istatistiksel olarak orta düzeyde ( $r=0,583$ ;  $p<0,001$ ) ve örgüte güven boyutu ile de istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,673$ ;  $p<0,001$ ).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,796$ ;  $p<0,001$ ). Buna göre katılımcıların örgütsel destek algısı yükseldikçe örgütsel güven algıları da artmaktadır. Çalışanların algılanan örgütsel destek ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Algılanan örgütsel destek ile yöneticiye güven boyutu arasında istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,767$ ;  $p<0,001$ ); beraberinde çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında de istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,542$ ;  $p<0,001$ ). Son olarak algılanan örgütsel destek ile örgüte güven boyutu arasında istatistiksel olarak orta düzeyde bir ilişki vardır ( $r=0,773$ ;  $p<0,001$ ).

#### 5.4. Regresyon analizi

Dönüştürücü liderlik ve algılanan örgütsel destek değişkenlerinin örgütsel güven ve alt boyutları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.** Regresyon modeli özet istatistikler

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahminin Stand. Hatası	İstatistikler				
					R2 Değişken	F	Df1	Df2	Sig. F
1	0,858	0,736	0,735	0,453	0,736	539,722	2	387	0,000

**Bağımlı değişken:** Örgütsel Güven (genel).

**Bağımsız değişkenler:** Dönüştürücü Liderlik, Algılanan Örgütsel Destek.

Tablo 4'deki değerler incelendiğinde basit doğrusal regresyona ait istatistiklerin anlamlı olduğu ve bağımlı değişkendeki varyansın %73'ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı bulunmuştur. Kalan kısmın ise örgütsel güveni etkileyebilecek farklı değişkenler tarafından açıklanabileceğini belirtebiliriz.

**Tablo 5.** Regresyon analizi - 1

Regresyon Analizi	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R	Beta	Standart Hata	Anlamlılık Değeri
Örgütsel Güven	0,774	0,600	0,599	0,774	0,557	0,000
Yöneticiye Güven	0,772	0,596	0,595	0,772	0,636	0,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,583	0,340	0,338	0,583	0,779	0,000
Örgüte Güven	0,673	0,453	0,452	0,673	0,704	0,000

**Bağımsız değişken:** Dönüştürücü Liderlik

Tablo 5'de görüldüğü üzere, yapılan basit regresyon analizinde dönüştürücü liderlik değişkenine ait katsayı 0,774 olup örgütsel güveni pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanlardaki dönüştürücü liderlik algısının artmasının örgütsel güveni 0,774 oranında arttıracığı anlamına gelmektedir. Bu sonuçlara göre

Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları örgüte olan güvenlerini pozitif yönde etkilemektedir yönünde kurulan H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5’de dönüştürücü liderliğin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkisine de yer verilmiştir. Buna göre dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güvenin alt boyutlarının tamamını etkilediği görülmüştür. Çalışanların dönüştürücü liderlik algısı yöneticiye güven boyutunu pozitif yönde yüksek düzeyde etkilemekte, çalışma arkadaşlarına güven boyutunu orta düzeyde ve örgüte güven boyutunu yüksek düzeyde pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar H1a, H1b ve H1c hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 6.** Regresyon analizi - 2

Regresyon Analizi	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R	Beta	Standart Hata	Anlamlılık Değeri
Örgütsel Güven	0,796	0,634	0,633	0,796	0,533	0,000
Yöneticiye Güven	0,767	0,589	0,588	0,767	0,642	0,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,542	0,294	0,292	0,542	0,806	0,000
Örgüte Güven	0,773	0,598	0,597	0,773	0,604	0,000

**Bağımsız değişken:** Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 6’da gerçekleştirilen tekli regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek değişkenine ait katsayı 0,796 olup örgütsel güveni pozitif etkilemektedir. Çalışanlardaki örgütsel destek algısının artmasının örgütsel güveni 0,796 oranında arttıracığı anlamına gelmektedir. **H<sub>2</sub>** desteklenmiştir

Tablo 6’da görüldüğü üzere çalışanların örgütsel destek algıları örgütsel güvenin alt boyutlarına etkisine de yer verilmiştir. Çalışanların örgütsel algısı yöneticiye güven boyutunu, çalışma arkadaşlarına güven boyutunu ve örgüte güven boyutunu yüksek düzeyde pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre **H<sub>2a</sub>**, **H<sub>2b</sub>** ve **H<sub>2c</sub>** hipotezleri desteklenmiştir.

**Tablo 7.** Dönüştürücü liderliğin örgütsel destek algısına etkisinin incelenmesi

Regresyon Analizi	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R	Beta	Standart Hata	Anlamlılık Değeri
Örgütsel Destek	0,677	0,458	0,457	0,677	0,641	0,000

**Bağımsız değişken:** Dönüştürücü liderlik

Tablo 7’de çalışanların dönüştürücü liderlik algısının örgütsel destek algısı üzerinde pozitif yönde (Beta=0,677) ve anlamlı (0,000 p<0,05) bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik algısı örgütsel destek algısının %45’ini istatistiksel anlamda açıkladığı görülmektedir. Buna göre çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ve algılanan örgütsel destek düzeylerini pozitif etkilediğine yönelik kurulan **H<sub>3</sub>** hipotezi desteklenmiştir.

#### 5.4. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular

Tablo 8’de belirtildiği üzere eğitim durumu değişkeni ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir farklılık elde edilememiştir (p>0,05). Buna göre çalışanların örgütsel güven algıları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir hipotezi sonucun anlamlı bir farklılık oluşturmamasından ötürü kabul edilememiştir. Buna göre H4 hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 8.** Örgütsel güvenin eğitim düzeyi açısından incelenmesi

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Örgütsel Güven	İlkokul	4	2,83	1,531	1,790	0,130
	Lise	17	3,71	1,086		
	Önlisans	34	3,76	0,848		
	Lisans	222	3,46	0,814		
	Lisansüstü	113	3,43	0,942		

Tablo 10'da elde edilen sonuçlara göre çalışanların bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel güven algılarının farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre çalışanların örgütsel güven algıları örgütteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir hipotezi sonucun anlamlı bir farklılık oluşturmamasından dolayı kabul edilememiştir. Buna göre  $H_6$  hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 9.** Örgütsel güvenin yaş değişkenine göre incelenmesi

	Ortalama Kare	F Değeri	P
Örgütsel Güven	0,836	1,089	0,340
	0,768		

Tablo 10'da elde edilen sonuçlara göre çalışanların bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel güven algılarının farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir ( $p>0,05$ ). Buna göre çalışanların örgütsel güven algıları örgütteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir hipotezi sonucun anlamlı bir farklılık oluşturmamasından dolayı kabul edilememiştir. Buna göre  $H_6$  hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 10.** Örgütsel güvenin çalışma süresi değişkenine göre incelenmesi

	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P
Örgütsel Güven	0-2 yıl	211	3,53	0,794	0,772	0,570
	3-5 yıl	81	3,44	0,920		
	6-8 yıl	37	3,52	0,982		
	9-11 yıl	19	3,13	1,141		
	12-14 yıl	16	3,47	0,881		
	15 yıl ve üzeri	26	3,44	1,058		

## 6. Sonuç

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve mevcut pazar konumlarını koruyabilmek için kendi yapılarında belirli özellikleri değiştirmeleri veya geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgütler ilk olarak müşteri yapısına, pazarlama kanallarına, maliyetlerinde ki artışa veya üretime el atabilmektedir. Ama burada unutulmuş ve asıl farklılığı yaratacak olan ise örgütlerde ki çalışanlardır. İnsan duygusal bir varlık olmasından ötürü temel bir takım ihtiyaçları vardır. Bunlardan biri de güvenidir. Buna göre çalışanlar kurumların kendi gereksinimlerini karşılamalarını, destekte bulunmalarını ve güven kurularak örgüte ait olduklarını hissetmek isterler. Bu nedenle insan unsurunun verimli bir şekilde kullanılabilmesi için bu ihtiyaçların liderler tarafından yönlendirilmesi gerekliliğinin önemi zamanla ortaya çıkmıştır. Çalışanlar örgütlerinden, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından güven; liderlerinden ise yenilikçilik ve destek gördüğü takdirde kurumlarına karşı bağlılıkları, tatmin düzeyleri ve başarıları artacaktır. Öte yandan örgütler açısından bu

durum hem verimliliğin, hem de karlılığın artmasını sağlayacak ve beraberinde ise kurum kültürünün oluşmasına neden olacaktır.

Bu çalışmada çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek algılarının örgütsel güven düzeylerine olan etkileri incelenmiştir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenin tüm alt boyutlarına olan etkisi ve çalışanların örgütsel güven algılarının demografik değişkenlere göre değişip değişmediği de incelenmiştir. Bu amaçla Araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak İstanbul ve Sakarya’da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 390 kişiden veriler online anket aracılığı ile toplanmış ve analiz edilmiştir.

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu ve ortalama 30 yaş grubunda oldukları, eğitim düzeylerinin ise oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 0-2 yıl arasında çalışan ve yine birçoğunun özel sektör çalışanı olduğuna ulaşılmıştır. Çalışanların ortalama gelir düzeylerinin ise 7483 TL olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan çalışanların dönüştürücü liderlik ölçeğine verdiği cevaplar sonucunda, dönüştürücü liderlik algılarının orta düzeyin üzerinde olduğuna ulaşılmıştır. Bu sonuç katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının açık olduğunu göstermektedir. Çalışmada çalışanların örgütsel destek algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre katılımcıların örgütsel destek algılarının açık olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların örgütsel güven ölçeğine verdikleri yanıtlara bakıldığında örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre katılımcıların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütlerine güven duydukları söylenebilmektedir.

Çalışmada dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven ve onun alt boyutları ile pozitif yönlü güçlü bir ilişki kurulduğu görülmüştür. Bulgulara göre dönüştürücü liderlik algıları yükselen çalışanların örgütlerine yönelik güven düzeyleri de artacaktır. Çalışanların dönüştürücü liderlik algısının örgütsel güven düzeyi üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemek adına gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel güvenin artmasında dönüştürücü liderlik algısının etkisi bulunmaktadır. Şimşek (2020) çalışmasında dönüştürücü liderlerin çalışanları örgütsel güveni üzerinde yüksek oranda açıklayıcı etkiye sahip olduğunu bulgulamıştır. Kazmi ve Naaranoja çalışmasında ise dönüştürücü liderlik örgütsel güven arasında bir ilişki tespit edememiştir. Zainab, Akbar ve Siddiqui (2019) çalışmalarında dönüştürücü liderliğin çalışanlar arasında güven oluşturmaya yardımcı olduğunu tespit etmiştir. Benzer sonuçlar literatürdeki çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Naktiyok, 2015; Yue, Men ve Ferguson, 2019; Jena, Pradhan ve Panigrahy, 2018: 1). Araştırmaya katılanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel güvenin alt boyutları üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar neticesinde dönüştürücü liderliğin en çok yöneticiye güven boyutunu etkilediğine ulaşılmıştır.

Araştırmada çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel güven ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgütsel destek algısı yükseldikçe örgütsel güven algıları da artmaktadır. Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel güven ve onun alt boyutları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemek adına gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda pozitif yönlü bir etki görülmüştür. Buna göre örgütsel desteğin en çok örgüte güven boyutunu etkilediğine ulaşılmıştır. Bu sonuçlar örgüt tarafından çalışanlara destek verilmesi ve bunu algılamaları örgütsel güven düzeyleri üzerinde oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Naktiyok ve İşcan (2019) örgüt tarafından desteklenen ve benimsenen işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin olumlu yönde etkilendiğini belirtmiştir. Altaş (2021), sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada örgütsel desteğin örgütsel güveni etkilediğine yönelik sonuçlar elde etmiştir. Ulucan (2018) da çalışmasında çalışanların örgütsel destek düzeylerinin arttıkça, örgütsel Güven düzeylerinin de artmakta olduğunu bulgulamıştır. Elde edilen sonuçlar yazındaki diğer çalışmalarla da (Akalin, 2006; Eğriboyun, 2013; Kestek, 2016; Aksoy, 2017; Uzun, 2018) paralellik göstermektedir.

İki bağımsız değişkenin etkilerinin incelenmesinde çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel destek algısı üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç yazında yapılan (Öztürk, 2022; Akar ve Üstüner, 2019; Akar, 2017) çalışmalarla uyumlu olarak görülmektedir.

Çalışmada örgütsel güvenin herhangi bir demografik değişkene göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Tüm bu sonuçlar neticesinde, dönüştürücü liderlik ve örgütsel destek değişkenlerinin, çalışanların örgütsel güvenleri üzerinde vazgeçilmez unsurlardan oldukları söylenebilir. Buradan hareketle aşağıda yöneticilere ve araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

#### **Yöneticilere yönelik öneriler;**

- Yöneticiler çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik bazı politikalar gerçekleştirirken örgütsel güven faktörünü de unutmamalıdır. İnsanlar arasındaki temel iletişimin güven üzerine kuruluyor olması bunun çalışanlar üzerine yansıtılması gerekliliğini de ortaya çıkarmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının arzu ve görüşlerini alarak iyi bir iletişim sistemi kurabilir buna bağlı olarak da onların kurumlarına olan örgütsel güvenlerini arttırabilirler.
- Diğer bir öneri olarak katılımcıların örgüte karşı güven oluşturulmasında yardımcı olan dönüştürücü liderlik davranışı karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel hedefleri benimsemesi bunun için çaba göstermesi, örgütün bir çalışanı olmaktan çok kendisini ailenin bir parçası olarak görmesi örgütsel güvenin göstergesi olan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanın bu duyguları hissetmediği kuruluşlarda dönüştürücü liderlik davranışı gerçekleştirilebilir.

#### **Araştırmacılara yönelik öneriler;**

- Bu araştırma bir kurumun belirli bir bölümünde faaliyet gösteren örneklem grubuna veya daha fazla katılımcıya ulaşacak şekilde çalışma yapılabilir ve bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.
- Dönüştürücü liderlik davranışı yerine başka bir liderlik davranışının örgütsel destek ile birlikte örgütsel güven üzerine etkileri incelenebilir.

#### **Kaynakça**

- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz-saygı*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akar, H. (2017). *Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akar, H. & Ustuner, M. (2019). The relationships between perceptions of teachers' transformational leadership, organizational justice, organizational support and quality of work life. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*. 5(1), 309-322.
- Akbolat, M., Işık, O. & Yılmaz, A. (2015). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Aksel, N., (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda adalet ve yönetici desteği algısının güven oluşumundaki rolü: havacılık sektöründe bir uygulama. *Journal Of Aviation*, 1(1), 8-17.

- Aktuna, M. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi eğitim fonksiyonunun örgütsel güvene etkileri ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alimo-Metcalfe, B.M. & Alban-Metcalfe, R.J. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357–367.
- Altunışık, R. C., & Recai-Bayraktaroğlu, S. Y. Engin (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, 9. Baskı, Sakarya.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(5), 491–509.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: the four 1's of transformational leadership. *Journal of european industrial training*, 15(4).
- Ayasbeyoğlu, G. (2011). *Yöneticilerin duygusal zekâları ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ballı, A. İ. K. & Üstün, F. (2017). Çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir örnek olay çalışması. *IJSHS*, 1(2): 20-38.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. Doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Biçici, H. (2013). *İş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının işgörenlerin örgütsel destek algulamalarına etkisi: Antalya'daki 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Boğa, D. (2018). *Algılanan liderlik tarzları ile örgütsel güven ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: İstanbul'da bulunan turizm çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, E. (2015). *Örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal Of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Çakır Titizoğlu, Ö. (2011). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkisi: bir saha araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.



- Çelik, M., Turunç, Ö., & Beğenirbaş, M. (2011). "Örgütsel performansın sağlanmasında örgütte güven, tükenmişlik ve kişiler arası çarpıklığın rolü". *Cag University Journal of Social Sciences*, 8(1), 1-29.
- Çeliker, N. (2014). *İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel güveni üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500.
- Çubukçu, K., & Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel Güven Ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). "Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(2), 179-194.
- Dırks, Kurt T. & Ferrin, Donald L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Doğan, S. (2019). *Algılanan dönüştürücü liderlik tarzının yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğru, Ç. (2016). *Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin bağlamsal performansa etkileri: Ankara'da bankacılık sektöründe bir araştırma*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüştürücü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Erturgut, R., & Erturgut, P. (2010). Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34), 223-239.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 19(4), 409-441.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Jena, L. K., & Et Al., (2017). Pursuit of organisational trust: role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership, *Asia Pacific Management Review*, 1-8, doi:10.1016/J.Apmrv.2017.11.00

- Jung, D. I. & Avolio B. J.. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal Of Organizational Behavior*, 8(21), 949-964.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü.* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek alguları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karip, Y. D. D. E. (1998). "Dönüşümcü liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(16), 443-465.
- Kaya, C. (2019). *Dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişki: perakende sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Kazmi, S. A. Z. & Naaranoja, M. (2020). Evaluating the connection between new product development (npd) team climate and organizational trust; a case based on transformational leadership. Proceedings of the 2nd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Harare, Zimbabwe, December 7-10.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: örgütsel sinizmin aracı rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- Kestek, S. B. (2016). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişki: Kuşadası 'ndaki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir değerlendirme.* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal Of Management*, 30(2), 209-237.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal Of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: linking human resource management practices with important work outcomes.* (Doktora Tezi). University of Maryland, USA.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven algısının aracı rolü.* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Naktiyok, S., & İşcan, Ö.F. (2019). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde örgütsel güven algısının aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 11(2), 1029-1043.
- Öztürk, Ü. (2022). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi.* (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Polat Dede, N. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere olan güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1923-1943.
- Polat, R. (2013). *Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi.* (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Polat, S. & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54 (54), 307-331.
- Reid, W.M., & Dold, C. (2018). Burns, Senge, and the Study of Leadership. *Open Journal of Leadership*, 7(01), 89-116.
- Ristig, K. (2009). The impact of perceived organizational support and trustworthiness on trust. *Management Research News*, 32(7), 659–669.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. Kravis leadership institute, *Leadership Review*. 9, 35-48.
- Sekaran, U. (2003). *Business Research Methods: A Skill-Building Approach*, 4. Baskı, John Wiley & Sons.
- Sezgin, O. B. (2015). *Örgütsel destek ile içgirişimci davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin rolü*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sevinç Altaş, S.(2021).sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 13(1), 875-891.
- Šimić, I. (1998). Transformational leadership: the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitatis. Series: Economics And Organization*, 1(6), 49-55.
- Shukla, A., & Rai, H. (2015). Linking perceived organizational support to organizational trust and commitment: moderating role of psychological capital. *Global Business Review*, 16(6), 981–996.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity. *Management Research Review*, 41(1), 113–132.
- Şimşek, T. (2021). Dönüştürücü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Global Journal Of Economics And Business Studies*. 9(18), 184-194.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal Of Psychology*, 143(1), 45–66.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Trong Tuan, L. (2012). Teaching and assessing speaking performance through analytic scoring approach. *Theory and Practice in Language Studies* 2(4).
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uluca, B. (2018). *Beden eğitimi öğretmenleri tarafından algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Uslu, O., & Ardiç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Uslu, O. (2013). *Güç mesafesi algısının örgütsel güvene etkisi: bir devlet üniversitesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uslu, O., & Ardiç, K. (2022). Babacan liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluğun düzenleyici etkilerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(10), 279-291.

- Uzun, T. (2018). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *Opus International Journal Of Society Researches*, 8(15), 958-987.
- Yakın, B. (2017). *Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, Ö. (2018). *Dönüşümcü liderlik davranışının proaktif davranışla ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: group differences (degree of masters of science)*. (Yüksek Lisans Tezi). North Carolina State University, North Carolina.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*. 45(3).
- Zainab, B., Akbar, W. & Siddiqui, F. (2022). Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 1-13.
- Wan Omar, W., & Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (IJARBSS)*, 3(2), 346-365.
- 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 leader-member exchange. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 590–598.

### Extended Abstract

The complexity of organizational transformation shows that leaders cannot complete all these processes on their own. For this reason, transformational leaders form teams with other members to solve the problems they face and make the right decisions. When the differences among employees and the formal structure of organizations are taken into consideration, this situation does not happen simply. In addition to the transformative leadership behaviors exhibited by managers, providing organizational support to their employees and making them feel this will be of ultimate importance in achieving the goals of the organization. The greater the importance of organizational change or transformation under different environmental conditions, the extent to which employees perceive transformative leadership and the support of the organization, as well as how this can affect their trust in the organization is also very important. This research is important because of the results such as determining the effects of employees' transformational leadership and organizational support perceptions on their organizational trust, and the development of transformative leadership, organizational support and organizational trust perceptions. The aim of the study, which aims to determine the effect of employees' transformational leadership and organizational support perceptions on their organizational trust, is aimed to contribute to the literature, organizational behavior and organizational psychology. For this reason, the following hypotheses were formed for the purpose of the research. The first hypothesis is that employees' transformational leadership perceptions positively affect

their organizational trust levels (H1). Sub-hypotheses belonging to the first hypothesis, the transformational leadership perception of the employees positively affects the level of trust in the manager (H1a); Transformational leadership perception positively affects the level of trust in colleagues (H1b); Transformational leadership perception positively affects the level of trust in the organization (H1c). The second hypothesis is that employees' perceptions of organizational support positively affect their perception of organizational trust (H2). The sub-hypotheses of the second hypothesis, the organizational support perceptions of the employees positively affect the level of trust in the manager (H2a); Employees' perceptions of organizational support positively affect their trust in their colleagues (H2b); Employees' perceptions of organizational support positively affect their level of trust in the organization (H2c). Third hypothesis, transformational leadership perceptions of employees positively affect perceived organizational support levels (H3). The fourth hypothesis is that employees' perceptions of organizational trust differ according to their educational status (H4). The fifth hypothesis is that employees' perceptions of organizational trust differ according to their age (H5). And the last hypothesis is that employees' perceptions of organizational trust differ according to their working time in the organization (H6). From this point of view, some suggestions were made to managers and researchers. Managers should gain the trust of employees, support them and transform them towards innovation in increasing productivity and in-organizational participation. Implementation of these policies will increase employee productivity and build trust. Instead of transformational leadership behavior, the effects of another leadership behavior on organizational trust can be examined together with organizational support.