

## Lidere Duyulan Güvenin Ardılları Üzerine Ulusal Yazın Kapsamında Bir Meta-Analiz Çalışması (A Meta-Analysis of Outcomes of Trust in Leader on the Studies Conducted in Turkey)

Hilmiye TÜRESİN TETİK  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Manisa, Türkiye. [hilmiye.turesin@cbu.edu.tr](mailto:hilmiye.turesin@cbu.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Lidere güven Ulusal yönetim organizasyon yazını Meta analiz</p> <p>Gönderilme Tarihi 21 Temmuz 2020 Revizyon Tarihi 10 Eylül 2020 Kabul Tarihi 17 Eylül 2020</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – Bu çalışmada, lidere güvenin ardıllarını belirlemek üzere ulusal yazın kapsamındaki çalışmalar meta analiz yöntemi ile incelenmiştir.</p> <p><b>Yöntem</b> – Araştırmaya dahil edilecek çalışmaları belirlerken herhangi bir yıl kısıtı konulmadan; belirlenen anahtar kelimeler Ulakbim TR Dizin, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Science Direct, Ebsco, Springer, Web of Science ve Jstor veri tabanlarında taranmıştır. Ulaşılabilen yayınlar Comprehensive Meta Analysis (CMA) 3.0 istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir.</p> <p><b>Bulgular</b> – 15 farklı çalışmadan elde edilen 11219 bireysel verinin analizi sonucunda; lidere güvenin iş doyumu, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile pozitif; işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik ile negatif ilişkili olduğuna yönelik kurulan hipotezler doğrulanmıştır. Tüm hipotezlerin test edildiği çalışmaların heterojen yapıda olduğu ve rastgele etkiler modeli altındaki etki büyüklüklerinin orta ve güçlü düzeyde olduğu tespit edilmiştir.</p> <p><b>Tartışma</b> – Elde edilen sonuçlara göre, lidere güven değişkenini çalışacaklar için ulusal yazın kapsamında toplu bir değerlendirme yapılmıştır. Liderlerine güven duyan çalışanların bireysel ve örgütsel açıdan olumlu çıktıları beraberinde getirmesi yöneticiler için önemli veriler olarak kabul edilebilir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Leader in trust National management and organization literature Meta analysis</p> <p>Received 21 July 2020 Revised 10 September 2020 Accepted 17 September 2020</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – The main purpose of present study is to provide a meta-analytic examination of the studies on trust in leader on studies conducted in Turkey.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – To this end, the accessible publications were analyzed via CMA 3.0 statistical package. the key words on Ulakbim, Ebsco, Science Direct, Springer, Web of Science and Jstor database as well as national Thesis Center of Council of Higher Education without any limit in year. The accessible publications were analyzed via 3.0 statistical package.</p> <p><b>Findings</b> – 11219 individual data from 15 different studies were analyzed. At the end of the analysis, the hypotheses that there are positive relationships between trust in leader and organizational commitment, emotional commitment, normative commitment, continuance commitment were proven. The hypotheses that there are negative relationships between trust in leader and intention to leave and organizational silence were proven. It was revealed that the studies testing both hypotheses are heterogeneous, and thus their effect sizes under random effects model are strong and medium.</p> <p><b>Discussion</b> – According to the results, a collective evaluation was made with the scope of national literature for those who will study the variable of trust in the leader. It can be accepted as important data for leaders that employees who trust their leaders bring positive results both individually and organizationally.</p>

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Türesin Tetik, H. (2020). Lidere Duyulan Güvenin Ardılları Üzerine Ulusal Yazın Kapsamında Bir Meta-Analiz Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2973-2984.

## Giriş

Örgütler dikey ve hiyerarşik yapılardan yatay ve güçlendirilmiş ilişkilerin olduğu yapılara evrildikçe güven duygusuna duyulan ihtiyaç daha kritik hale gelmektedir (Allert & Chatterjee, 1997). Örgütlerde liderin başarılı olarak algılanması, çalışanlarını harekete geçirebilmesi ve birçok olumlu çıktının görülebilmesi için lidere güven duyulması oldukça önemlidir. Tarih boyunca Hitler, Büyük İskender gibi liderlerin izleyicilerini sorgusuz sualsiz harekete geçirebilme gücünün, faktörün vb. ne olduğu sorgulanmıştır (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007). Bu liderlere duyulan güvenin liderlerin etkileme gücünü arttırdığı ileri sürülebilir. Çalışanların liderlerine güven duyabilmesi için liderlerin davranışsal tutarlılık göstermeleri, yetkilerini paylaşmaları ve devredebilmeleri, çalışanlarına ilgi göstermeleri ve onlarla iletişim kurabilmeleri gerekir (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Jon M. Werner, 1998). Öte yandan, çalışanların liderlerine yüksek düzeyde güven duyabilmeleri için işbirlikçi davranışlarının desteklenmesine, iletişim ağlarının gelişiminin hızlandırılmasına ve iyi oluş düzeylerinin yükseltilmesine ihtiyaç vardır (Sharkie, 2009). İletişim olmadan güven duygusu yaratılamamakta; dolayısıyla iletişim ilişki kurmanın, bu ilişkiyi sağlamlaştırmanın ve sürdürmenin esasıdır (Allert & Chatterjee, 1997). Liderin çalışanlarına yönelik davranışlarının ve hissettirdiklerinin, lidere güven duygusunu etkileyen temel unsurlar oldukları söylenebilir.

Güven vermek, dinamik duyguların toplamıdır. Modern örgütlerin yapı taşlarından biri olarak kabul edilen lider(ler), örgüt kültürünün temel özelliklerinden biri olan güveni oluşturmada sorumluluk almalıdır (Allert & Chatterjee, 1997). İzleyicilerin liderine güvenip-güvenmemeleri izleyicilerin karar vermesini gerektiren zor bir süreçtir. İnsanlar gönüllü olarak güvendikleri ve saygı duydukları kişilerin peşinden giderler. Güven ve saygı kazanmak liderler için en zor unsurdur. Güven kazanmanın kısa bir yolu yoktur. Ancak, güven karşılığında elde edilen ödül müthiştir. Yüksek güven düzeyinin olduğu örgütlerde, daha fazla iyi niyet ve daha az gözetim vardır. Güvenilen liderler Edwin Hollander'in ifade ettiği gibi izleyicilerinden gelen 'kişiye özgü kredi'ye sahiptirler. Liderler bu kişisel krediye, izleyiciler de onlara güvendiklerinde ve onlar için kurallardan sapmaya hazır olduklarında sahip olurlar. Bu krediler, değişimi başlatmak için liderlere daha fazla hoşgörü gösterilmesini sağlamaktadır. Yüksek güven duyulan liderler daha yenilikçidir, çünkü çalışanlar risk almaktan korkmazlar. Rancis Fukayama da yüksek güven duyulan liderlere sahip olan toplumların sosyal ve ekonomik açıdan diğerlerine göre daha iyi durumda olduklarını ileri sürmüştür. Çalışanlar liderlerine güvendikleri zaman, değişime uyum sağlamada daha az zamana ihtiyaç duyarlar. Ronald Heifetz'in gösterdiği gibi, bugünün liderlerinin görevlerinin bir parçası da çalışanlarının değişimlere uyum sağlamalarını ve aralarındaki anlaşmazlıkları çözmelerine yardım etmektedir (aktaran Ciulla, 2017). Yönetimin sergilediği liderlik davranışlarından ziyade lidere güven duyulması değişimin kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır (Cai, Loon, & Wong, 2018). Lipmen Blumen da rekabet düzeyi yüksek örgütlerde lidere güven duyulmasını oldukça önemli bir unsur olarak görmektedir. Çalışanların uzlaştırılmasında ve çatışmaların çözümünde liderlerin becerisine ihtiyaç duyulmaktadır. Birbirine güvenen taraflar arasındaki güven varlığı başarılı uzlaşmaları ve arabuluculukları beraberinde getirir (aktaran Ciulla, 2017). Lidere güvenin yüksek olduğu örgütlerde yenilikçi ve değişime yönelik faaliyetlerin daha fazla kabul gördüğü ve çalışanların arasındaki çatışmaların daha barışçı ve uzlaşmacı yöntemlerle çözüldüğü ileri sürülebilir.

Lidere güven duymanın birçok olumlu çıktısı bulunmaktadır. Yapılan yerli yazın taraması sonucunda, lidere güvenin en çok örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel sessizlik, lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile araştırıldığı görülmüştür. Daha sonra 'lidere güven ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, lider-üye etkileşimi' arasındaki ilişkilerin pozitif ve 'lidere güven ile örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti' arasındaki ilişkilerin negatif olduğunu öne süren hipotezler meta analiz yöntemiyle test edilmiştir. Analiz sonuçları yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Çalışmaların eksiklikleri ve farklılıkları tartışılarak gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Güven kavramı da tıpkı liderlik ve örgütsel davranış kavramları gibi durumsal faktörleri ve yapısal düzenlemeleri içinde barındırır (Allert & Chatterjee, 1997). Bunların yanı sıra, örgütteki çeşitli düzeylerde de güven duygusundan bahsedilebilir. Takım üyeleri, takım üyeleri ile lider ve takım üyeleri ile örgütler arasında da güven var olmaktadır. Çalışanlar, örgüt içindeki prosedürleri ve politikaları yorumlayarak örgütlerine karşı; liderleri ve çalışma arkadaşlarıyla etkileşimlerine göre liderlerine ya da çalışma arkadaşlarına karşı

güven ya güvensizlik hissederler. Öte yandan, çalışanlar liderleriyle birebir etkileşimde olmasalar dahi liderlerinin yardımsever ve tutarlı davrandıklarını gözlemlediklerinde onlara karşı pozitif güven duyguları geliştirebilirler (Burke et al., 2007). Güven ile ilgili yazın incelendiğinde, güvenin kişilerarası ilişkilerin her alanında olduğu, yönetsel ilerleme noktasında esas unsurlardan biri olduğu ve belirli bir kişiye güvenilmesiyle o kişinin davranışlarının diğerlerinden daha tahmin edilebilir olduğu görülmektedir (Butler, 1991). Lidere, örgüte ya da çalışma arkadaşına güven duyan çalışan, diğerlerinin davranışlarını tahmin edebilir olarak yorumladığında kendini daha rahat ifade edebilecektir.

Örgütlerdeki güven tipleri dört başlık altında değerlendirilebilir. İlki, kişisel alıcı ve satış temsilcisi arasındaki kişilerarası güvendir. İkincisi, alıcı ve satıcının alış ve satış yaptıkları örgütlerle aralarındaki örgütsel güvendir. Üçüncüsü, alıcı ile alıcının örgütü ve satış temsilcisi ve temsilcinin örgütü arasındaki güvendir. Buradaki güven, işveren ve çalışan arasındaki örgüt içi güvene işaret etmektedir. Sonuncu olarak, örgütler arasındaki güven açıklanabilir. Örgütler bireyler toplamından oluştuğu için, örgüt içindeki çeşitli hiyerarşik düzeyler arasındaki güven örgüt içindeki güven kavramına işaret etmektedir (Ganesan & Hess, 1997). Güven, bir kişinin, örgütün ve grubun tüm taraflarının sorumluluğu olarak diğerlerinin haklarının ve çıkarlarının farkında olmak ve onları korumak için örgüt, birey ya da grup tarafından gönüllü olarak kabul edilen itimattır (Hosmer, 1995). Örgüt içi güven ilişkileri bir çalışanın liderine, liderin de çalışanlarına yönelik güveni işaret etmektedir. Bu duygu, ikili arasındaki ilişkilerin kalitesini belirlemede oldukça önemlidir. Üstelik, güven hissinin örgütteki faaliyetleri olumlu yönde hızlandırıcı etkisi bulunmaktadır (Ergeneli, Ari, & Metin, 2007). Bu çalışmada, örgüt içi güven kapsamında lidere duyulan güven ele alınarak lidere duyulan güvenin ardıllarına ilişkin bir meta analiz çalışması tasarlanmıştır.

Güven, lider ile izleyicilerini birbirine bağlayan bir yapıştırıcı olmakla birlikte; örgütsel başarı ve liderlik başarısı için güç sağlamaktadır (Mineo, 2014). Güven başarılı liderler için olmazsa olmaz unsurlardan biridir (Hasel & Grover, 2017). İnsan ilişkilerinin yönetilmesinde güvenin önemli olduğu konusunda birçok ekonomist, psikolog, sosyolog ve yönetim bilimci fikir birliği yapmıştır (Hosmer, 1995). Öncelikle karşı tarafa güvenmek, onun yardımsever bir şekilde davranmasına yönelik beklentiyi ya da inancı etkilemektedir. İkinci olarak, bu beklentinin yerine getirilmesi için karşı taraf kontrol edilemez ya da zorlanamaz. Dolayısıyla, güven diğerinin bu beklentiyi karşılamayacağına yönelik riskli ve zedelenebilir olmayan iyi niyeti içinde barındırır. Üçüncü olarak, güven diğer tarafa bağlılığın bazı düzeylerini kapsar böylece bireyin çıktıkları diğerlerinin faaliyetleri tarafından etkilenmektedir (Whitener et al., 1998). Ancak, güven kavramının doğasında belirsizlik olduğu da bir gerçektir. Bu belirsizliği en aza indirmek için hem liderin hem de çalışanların bazı özellikleri taşınması gerekir. Bu noktadan hareketle, Tzafir & Dolan, (2004) istihdam ilişkisindeki güven kavramının, uyum, güvenilirlik ve ilgi olmak üzere üç boyutlu olduğunu ifade etmiştir. Mayer, Davis, & Schoorman (1995) ise çalışanların liderlerine güven duymalarında yeteneğin, yardımseverliğin ve bütünleşmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Liderlerin çalışanlarıyla bütünleşebilmeleri, çalışanlarına yardımsever bir şekilde yaklaşmaları ve çalışanların güven duymasını sağlayacak yeteneğe sahip olmaları kendilerine duyulan güvenin yüksek olmasında etkilidir. Çalışanlar ile liderleri arasındaki en önemli güven boyutu yardımseverliktir. Bütünlük boyutu ise, çalışma arkadaşları arasındaki güvenin en önemli boyutudur (Krot & Lewicka, 2012). Öte yandan, güven duygusu bireysel açıdan bütüncül, tutarlı, sadakatli ve açık olmayı içinde barındırmaktadır. Aynı zamanda güven duygusu, sosyal ilişkilerin varlığını gerektirmektedir (Hosmer, 1995). Tutarlı olmak da güvenin en önemli göstergelerinden biridir (Singh & Srivastava, 2009). Bill Hawlett ve David Packard çalışanlarının güvenini tutarlı ve adil davranışlar sergileyerek kazanmışlardır (Allert & Chatterjee, 1997). Güven, belirsiz ve riskli çevre koşullarında ortaya çıkmakta, karşısındaki kişinin davranışları hakkında tahmin edebilirlik getirir. Güvenin hem durumsal koşullar hem de kişiye özgü özellikleri bir arada bulundurulması gerekir (Devinney, 2017). Birleştirici liderlerin birçok yeteneği vardır, ancak esas güçleri tüm düzeydeki çalışanlarla arasında güven ilişkisi kurması ve çeşitli kültürden de olsa hepsinin değer sistemlerini anlayabilme kabiliyetine sahip olmalarıdır (Ciulla, 2017). Amerikalı itfaiyecilerle yapılan bir araştırmada; çalışanlarıyla duygusal desteğe dayalı ilişkiler kuran, çalışanlarıyla işbirliği yapan ve onları örgütün bir parçası olarak gören liderlere daha fazla güven duyulduğu belirtilmektedir (Huntsman & Greer, 2010). İsraili çalışanlar ile yapılan bir araştırmada ise açık örgütsel iletişimin, adil bir sistemin ve çalışanları güçlendirmenin lidere güven üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmektedir (Tzafir, Harel, Baruch, & Dolan, 2004). Dolayısıyla, güven kavramını çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilebileceğini ifade etmek mümkündür.

Liderlerin uzun vadede etkili olabilmeleri için güven vermeleri ve çalışanların da bunu hissetmesi oldukça önemlidir. Sosyal liderlik becerileri bu süreçte oldukça önemlidir (Menk, 2019). Huff & Kelley (2003) örgüt içinde güçlü bir güven ortamı olanlarda, zayıf olan örgütlere göre dış paydaşlarla güvenli ilişkilerin daha kolay geliştirildiğini ileri sürmüşlerdir. Güven, riski ve işletme maliyetlerini azaltırken, çalışan bağlılığını ve verimliliği artırır. Üstelik, güven çalışanlar ve liderler arasındaki etkili iletişimin ve takım çalışmasının temel unsurudur (Krot & Lewicka, 2012). Çalışanların liderlerine yüksek güven hissetmesi, umut, inanç, itimat, kendine güven ve inisiyatif ile tanımlanırken; yüksek güvensizlik hissetmesi korku, şüphecilik, sinizm, tetikte olma ile tanımlanmaktadır (Lewicki, Mcallister, & Bies, 1998). Bir örgütteki güven, kişisel, örgütsel, takım ve örgütler arası performans düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Su, Chen, Cui, Yang, & Ma, 2020). Liderlere güven duymanın performans değerlendirme sürecini adil ve dürüst algılamayı olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Fulk, Brief, & Barr, 1985). Yüksek performans gösteren takımların üyeleri arasında yüksek düzeyde güven vardır. Öte yandan, kendilerine güven duyulan liderler örgütlerinde değişim başlatmada daha başarılıdır. Bu tür örgütlerde, çalışanların düşüncelerini ve hislerini ifade etmeleri daha kolay iken, güvensiz bir ortamın olduğu örgütlerde daha kısıtlı bir öğrenme ortamı vardır (Costigan, Ilter, & Berman, 1998). Çalışanların liderlerine duydukları güven, çalışanların ekstra rol davranışı gösterme düzeylerini arttırmaktadır (Sharkie, 2009). Lidere güven örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş performansı, lider-üye etkileşimi, liderden duyulan memnuniyet ve iş doyumuyla pozitif ilişkilidir (Dirks & Ferrin, 2002). Kanadalı telekomünikasyon çalışanları ile yapılan bir araştırmada lidere duyulan güvenin çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyini arttırdığı ileri sürülmektedir (Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012). Bangladeşli banka çalışanları ile yapılan bir araştırmada lidere duyulan güvenin işe bağlanma üzerinde olumlu etkisi olduğu ifade edilmiştir (Islam, Furuoka, & Idris, 2020). Türkiye’den öğretmenlerle yapılan bir araştırmada, lidere duyulan güven lidere duyulan bağlılığı ve iş doyumunu pozitif etkilemektedir (Karakus, Toprak, & Gurpinar, 2014). Çeşitli sektörlerden Hintli yöneticiler ile yapılan bir araştırmada, kişilerarası güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir (Singh & Srivastava, 2009). Türkiye’deki çeşitli sektörlerden çalışanlarla yapılan araştırmalarda lidere güvenin işten ayrılma niyetini (Karakus, Toprak, & Gurpinar, 2014; Erbaşı, 2019) ve örgütsel sessizliği (Timuroğlu & Alioğulları, 2019; Paşa & Işık, 2017) negatif etkilediği ileri sürülmektedir. Lidere yüksek güven duyulmasının birçok olumlu çıktıyı pozitif, olumsuz çıktıyı ise negatif etkilediği görülmektedir.

Güvenin düşük olduğu örgütlerde, yöneticiler yüksek düzeyde yapılandırılmış bir yapı kurarak ortaya çıkabilecek olumsuz durumların önüne geçmeye çalışırlar (Dirks & Ferrin, 2001). Güvensizlik çalışanların örgüte bağlılık ve iyimserlik düzeyini azaltmaktadır (Savolainen & López-Fresno, 2012). Çinli çalışanlar ile yapılan bir araştırmada, takım liderleri takım üyelerine adil davranmazsa üyelerin lidere olan güveni azalmaktadır (Li, Huo, & Long, 2017). Malezyalı özel sektör çalışanları ile yapılan bir araştırmada, lidere duyulan güvenin örgütsel politikayı düşük algılayan çalışanların çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme davranışını olumlu etkilediği ileri sürülmektedir (Poon, 2006). İlginç olan noktalardan biri, liderlerine ya da örgütlerine güvensizlik duyan çalışanlar kendi beceri ve yeteneklerine güven duymakla birlikte örgütlerinin ya da liderlerinin güven duygusunu hak etmediklerini düşünmektedirler (Savolainen & López-Fresno, 2012). Çalışanların liderlerine duydukları güvenin düşük olmasının, kendi yetenek ve becerilerine olan inançlarını olumsuz etkilememesi önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Lidere duyulan güven, ulusal ve yabancı yazın kapsamında birçok değişkenle ilişkilendirilerek çalışılmıştır. Ancak, çalışmada meta analize dahil etme kriterlerini karşılayan yedi ardıl değişken tespit edilmiştir. Sonuç olarak, lidere duyulan güven iş doyumunu (Çelik & Bilginer, 2018 ; Chan & Mak, 2014; Karamil Köy, 2011; Yang & Mossholder, 2010) , örgütsel bağlılığı (Kidd & Smewing, 2001), duygusal bağlılığı (Demirel, 2008), normatif bağlılığı (Çetin & Güney, 2019) ve devam bağlılığını (Yılmaz, 2019) pozitif etkilerken; işten ayrılma niyetini (Karakus, Toprak, & Gurpinar, 2014; Erbaşı, 2019) ve örgütsel sessizliği (Timuroğlu & Alioğulları, 2019; Paşa & Işık, 2017) negatif etkilemektedir. Bu çalışmalar doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1: Lidere duyulan güven ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2: Lidere duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: Lidere duyulan güven ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4: Lidere duyulan güven ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H5: Lidere duyulan güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H6: Lidere duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H7: Lidere duyulan güven ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan yöntem, çalışma kapsamına dahil edilen araştırmaların sonuçlarını özetleyen bir yöntemdir. Bu yöntemde göre hesaplanan etki büyüklüğü, bireysel çalışmalardan daha fazla istatistiksel güce sahiptir (Lipsey & Wilson, 2001). Dolayısıyla, bu bölümde çalışmaya dahil edilen araştırmalara nasıl karar verildiğine, dahil edilme kriterlerine, kapsam dışı kriterlerine ve elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir.

#### 3.1. Yazın Araştırması

Araştırmanın amacı doğrultusunda Ulakbim TR Dizin, Science Direct, Ebsco, Springer, Web of Science ve Jstor veri tabanlarında yer alan dergilerde ve YÖK ulusal tez merkezindeki tezlerde başlıkta, özetle ve anahtar kelimelerinde 'lidere güven', 'yöneticiye güven', 'trust in leader', 'trust in supervision', 'trust to manager', 'supervisee trust' kalıpları herhangi bir yıl kısıtı koyulmadan taranmıştır. Ulaşılabilen yayınların meta-analize dahil edilebilmesi için, i) Türkiye örneklemini içeren ampirik bir araştırma olması, ii) Lidere güven ile çeşitli öncül ve ardıl değişkenlerin çalışılmış olması, iii) Çalışmanın dilinin Türkçe veya İngilizce olması iii) Etki büyüklüğünün hesaplanabilmesi için gerekli örneklem büyüklüğü ve Pearson korelasyon katsayısı (r) değerlerini içermesi. Ancak, ulaşılan çalışmanın uygun bir formatta yayınlanmaması ya da çalışmanın bir tezden türetilmiş olması gibi unsurlar kapsam dışı kriterlerindedir.

Lidere güven ile bir ya da iki defa çalışılan değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutları bulunmakla birlikte, bunlar analize dahil edilmemiştir. Lider üye etkileşimi (Duman, 2018), işgören sesliliği (Derin, 2017), sinizm (Kesen ve Akyüz, 2015) değişkenleri bu kapsamda örnek verilebilir. Sonuç olarak, 10 makale ve 5 tez olmak üzere toplam 15 yayın değerlendirilmiştir. Meta analiz için gerekli olan etki büyüklüklerini hesaplamada kullanılan sayısal değerleri (korelasyon değeri ve örneklem büyüklüğü) içeren lidere güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen 4, iş doyumunu ilişkisini inceleyen 3, duygusal bağlılık ilişkisini inceleyen 4, normatif bağlılık ilişkisini inceleyen 3, devam bağlılığı ilişkisini inceleyen 4, örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyen 3 ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen 4 olmak üzere toplam 15 farklı çalışma ile meta analizi yapılmıştır. Çalışma kapsamında analize dahil edilen çalışmalar yıldız (\*) işareti konularak kaynakça bölümünde gösterilmiştir. Çalışmaya ilişkin oluşturan kodlama formunda; çalışmanın adı, yazarı, yılı, çalışmanın kodu (makale-m; tez-t), incelenen çıktılar, örneklem büyüklüğü, standart sapma, korelasyon değeri başlıkları kullanılmıştır.

#### 3.2. Veri Analizi

Ampirik çalışmaların sonuçlarını özetleyen bir yöntem olan ve Gene V. Glass tarafından isimlendirilen meta-analiz yöntemi birçok bilim dalı tarafından kabul görmektedir (aktaran Lipsey & Wilson, 2001). Çalışmada kullanılan yöntem doğrultusunda elde edilen verilerin analizi Comprehensive Meta Analysis (CMA) 3.0 istatistiksel paket programı ile yapılmıştır. Önce bireysel etki büyüklüğünün hesaplandığı çalışmada, bu büyüklük bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileme düzeyini göstermektedir (Dinçer, 2014). Bireysel etkiden sonra hesaplanan genel etki büyüklüğünü hesaplamak için heterojenlik testi yapılmaktadır. Bu test sonucuna göre model seçimine karar verilmektedir. Elde edilen Q istatistik değeri ki kare serbestlik derecesi için kritik değeri aşarsa, homojenlikle ilgili boş hipotez reddedilir. Q değeri istatistiksel olarak anlamlı ise değer heterojen bir dağılım göstermektedir (Lipsey & Wilson, 2001). Araştırma amacı doğrultusunda, korelasyonel bir verideki korelasyon katsayısı etki büyüklüğü olarak kullanılmakta; dolayısıyla korelasyon katsayısı (etki büyüklüğü) şu şekilde yorumlanmaktadır; 0.1'den az ise çok zayıf, 0.1 ile 0.3 arasında ise zayıf, 0.3 ile 0.5 arasında ise orta, 0.5 ile 0.8 arasında ise güçlü, 0.8'den büyük ise çok güçlü bir etki vardır (Cohen, Manion, & Morrison, 2007).

#### 3.3. Araştırmanın Bulguları

Ulusal yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde, lidere güven değişkeninin sonuçları olarak iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı, lider-üye etkileşimi, işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olarak duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı değişkenlerinin

çalışıldığı görülmektedir. Lidere güven ile iş doyumunu ilişkisini inceleyen 3, örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen 4, duygusal bağlılık ilişkisini inceleyen 4, normatif bağlılık ilişkisini inceleyen 3, devam bağlılığı ilişkisini inceleyen 4, işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen 4 ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyen 3 çalışma meta analize dahil edilmiştir.

**Tablo 1: Çalışmadaki Yayınların Tanımlayıcı İstatistikleri**

Değişkenler	Yazar adı ve yılı	N	Türü
İş Doyumu	Çelik ve Bilginer, 2018	719	Makale
	Karamil Köy, 2011	231	Tez
	Kılıç, 2006	240	Tez
Örgütsel Bağlılık	Kılıç, 2006	239	Tez
	Eren ve Yücel, 2010	510	Makale
	Fındıkçı, 2015	693	Tez
	Meral, 2015	607	Tez
Duygusal Bağlılık	Demirel,2008	141	Makale
	Candan,2014	260	Makale
	Çetin ve Güney,2019	410	Makale
	Yılmaz,2019	244	Makale
Normatif Bağlılık	Candan,2014	260	Makale
	Çetin ve Güney,2019	410	Makale
	Yılmaz,2019	244	Makale
Devam Bağlılığı	Demirel, 2008	141	Makale
	Candan,2014	260	Makale
	Çetin ve Güney,2019	410	Makale
	Yılmaz,2019	244	Makale
İşten Ayrılma Niyeti	Kılıç,2006	240	Tez
	Meral,2015	607	Tez
	Erbaşı, 2019	6000	Makale
	Pelit ve Gökçe,2009	539	Makale
Örgütsel Sessizlik	Yangın,2015	625	Tez
	Paşa ve Işık, 2017	380	Makale
	Timuroğlu ve	140	Makale
	Alioğulları,2019		

Tablo 1’de görüldüğü üzere, lidere güvenin iş doyumunu üzerindeki etkisini araştıran üç çalışmanın biri makale, ikisi tezdır. Lidere güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran dört çalışmanın ise üçü tez, biri makedir. Lidere güvenin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerindeki etkisini araştıran dörder; normatif bağlılık üzerindeki etkisini araştıran üç çalışmanın hepsi de makedir. Lidere güvenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştıran dört çalışmadan ikisi makale, ikisi tez iken; örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştıran üç çalışmadan biri tez iken, ikisi makedir.

**Tablo 2: Lidere Güvenin Ardıllarına İlişkin Heterojenlik Testlerine İlişkin Veriler**

Değişken	k	Q	Sd	p
İş Doyumu	3	8,591	2	0,014
Örgütsel Bağlılık	4	6,259	3	0,100
Duygusal Bağlılık	4	32,277	3	0,000
Devam Bağlılığı	3	33,860	3	0,000
Normatif Bağlılık	4	15,492	2	0,000
İşten Ayrılma Niyeti	4	77,324	3	0,000
Örgütsel Sessizlik	3	45,435	2	0,000

*k = analize dahil edilen araştırma sayısı, sd= serbestlik derecesi, p= anlamlılık düzeyi*

Meta analizde, heterojenlik testi sonucunda bireysel araştırma sonuçları homojen çıkması durumunda sabit etki modeli, heterojen çıkması durumunda ise rastgele etkiler modeli kullanılmaktadır. p-değeri 0,05’den

küçük ise çalışmanın heterojen olduğu ve rastgele etkiler modelinin kullanılması; ancak p-değeri 0,05'den büyük ise çalışmanın homojen yapıda olduğu ve sabit etki modelinin kullanılması uygundur (Dinçer, 2014). Tablo 2'de görüldüğü üzere, lidere güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmaların homojen, diğer çalışmaların ise heterojen yapıda olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Meta Analiz Sonucu Elde Edilen Etki Büyüklükleri ve Anlamlılık Düzeyleri**

Değişken	K	N	EB	%95 Güven Aralığında		P
				Alt sınır	Üst sınır	
İş Doyumu	3	1190	0,499	0,395	0,590	0,000
Örgütsel Bağlılık	4	2049	0,451	0,415	0,485	0,000
Duygusal Bağlılık	4	1055	0,509	0,342	0,644	0,000
Devam Bağlılığı	3	1055	0,138	-0,071	0,335	0,195
Normatif Bağlılık	4	914	0,427	0,266	0,566	0,000
İşten Ayrılma Niyeti	4	7386	-0,373	-0,515	-0,211	0,000
Örgütsel Sessizlik	3	1145	-0,554	-0,728	-0,314	0,000

k=analize dahil edilen çalışmaların toplamı, N=analize dahil edilen çalışmalardaki toplam örneklem sayısı, EB= etki büyüklüğü, sd=serbestlik derecesi, p=anlamlılık düzeyi

Tablo 3'de görüldüğü üzere, lidere güvenin iş doyumuna üzerindeki etkisi 1190 birey üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışmalara ait genel etki büyüklüğü 0,395 ile 0,590 sınırları içinde olarak 0,499 olarak hesaplanmıştır. Lidere güvenin iş doyumuna üzerinde orta düzeyde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Lidere güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi 2049 birey üzerinden değerlendirilmiştir. Bu ilişkiyi araştıran çalışmalara ait genel etki büyüklüğü 0,415 ile 0,485 sınırları içinde olarak 0,451 olarak hesaplanmıştır. Lidere güvenin örgütsel bağlılık üzerinde orta düzeyde pozitif etkiye sahip olduğu söylenebilir. Lidere güvenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi 1055 birey üzerinden değerlendirilmiştir. Lidere güven ile duygusal bağlılık arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (EB=0,509). Lidere güven ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki vardır (EB=0,427). Öte yandan, lidere güven ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde orta (EB=-0,373) düzeyde; lidere güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde güçlü (EB=-0,554) düzeyde ilişki bulunmuştur. Ancak, lidere güven ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, H1, H2, H3, H5, H6 ve H7 hipotezleri kabul edilirken ve H4 hipotezi reddedilmiştir.

Genel etkiyi hesapladıktan sonra, yayın yanlılığını tespit etmede Tau-kare katsayısından faydalanılmaktadır. Tau katsayısının p değerinin 0,05'den büyük olması, anlamlı bir fark yaratmaması beklenmektedir. Tablo 4'de görüldüğü üzere lidere güven ile iş doyumuna, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel sessizlik ilişkisini araştıran çalışmaların yayın yanlılığı bulunmamaktadır.

**Tablo 4: Yayın Yanlılığına İlişkin Bulgular**

Değişkenler	k	Kendall's Tau	P
İş Doyumu	3	1,0000	0,11719
Örgütsel Bağlılık	4	0,66667	0,17423
Duygusal Bağlılık	4	0,0000	1,0000
Devam Bağlılığı	3	-0,66667	0,17423
Normatif Bağlılık	4	-0,33333	0,60151
İşten Ayrılma Niyeti	4	0,0000	1,0000
Örgütsel Sessizlik	3	-1,0000	0,11719

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların güvenli bir ortamda faaliyetlerini yerine getirmeleri bireysel ve örgütsel açıdan birçok olumlu çıktıyı beraberinde getirmektedir. Örneğin, Singh & Srivastava (2009) örgütlerdeki ekiplerin sinerji halinde çalışmaları için güvenin önemini vurgulamışlardır. Özellikle bugünün liderlerine göre, çalışanları harekete geçirebilmek için işe kendilerine güven duyulmasını sağlamakla başlanmalıdır (Menk, 2019). Liderlerin sorunları çözmek için ihtiyaç duydukları yaratıcı düşünme ve bilgi çalışanların onlara ne düzeyde güvendiklerine dayanmaktadır (Ramdass & Kruger, 2011). Güvene dayanan liderlik, yaratıcı bir iş çevresi yaratmada da temel bir noktadır (Savolainen & López-Fresno, 2012). Örgütlerin kurumsal değerlere sahip olmaları güçlü bir örgüt kültürü yaratma yolunda son derece önemlidir. Kurumsal değerlerin temel göstergeleri ise müşteri ihtiyaçlarını anlamak, çalışanları güçlendirmek ve çalışanların yaşam kalitesidir. Güven duygusu ise bu değerlerin lider tarafından desteklenmesi ve takip edilmesi ile meydana gelmektedir. Böylece, liderler çalışanların algılarını geliştirme ve çalışanların beklentilerini anlama imkanına sahip olurlar (Allert & Chatterjee, 1997). Bu göstergeleri destekleyen liderlere çalışanların daha fazla güven duydukları, bu güven duygusuyla hareket eden çalışanların daha fazla iş doyumunu, örgüte bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık hissettikleri; daha az işten ayrılma niyeti ve sessizlik davranışları gösterdikleri görülmektedir. Bu çalışmada lidere duyulan güvenin çeşitli örgütsel değişkenler üzerindeki etkilerini ulusal yazın kapsamında toplu olarak değerlendirmek için meta analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta analiz yönteminin dahil edilme ve dahil edilmeme kriterleri çerçevesinde; yerli ve yabancı yazında yapılan araştırmalar doğrultusunda oluşturulan yedi hipotez test edilmiştir.

Çalışmada oluşturulan ilk hipotez, lidere duyulan güven ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğudur. Yazında lidere duyulan güvenin iş doyumunu arttırdığına (Kılıç, 2006; Karamil Köy, 2011; Yang & Mossholder, 2010) yönelik bulgular mevcuttur. Meta-analiz bulgularına göre lidere duyulan güvenin iş doyumunu üzerindeki etkisi pozitif yönde orta düzeydedir.

Çalışmada kurulan ikinci hipotez, lidere duyulan güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğudur. Yazında lidere duyulan güvenin örgütsel bağlılığı arttırdığına (Dirks & Ferrin, 2002; Fındıkçı, 2015) yönelik bulgular mevcuttur. Meta-analiz bulgularına göre lidere duyulan güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönde orta düzeydedir.

Çalışmada kurulan üçüncü hipotez, lidere duyulan güven ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğudur. Yazında lidere duyulan güvenin duygusal bağlılığı arttırdığına (Demirel, 2008) yönelik bulgular mevcuttur. Meta-analiz bulgularına göre lidere duyulan güvenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönde güçlü düzeydedir.

Çalışmada kurulan dördüncü hipotez, lidere duyulan güven ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğudur. Yazında lidere duyulan güvenin devam bağlılığı arttırdığına (Yılmaz, 2019) yönelik bulgular mevcuttur. Meta-analiz bulgularına göre lidere duyulan güvenin devam bağlılığı üzerindeki etkisi anlamlı değildir.

Çalışmada kurulan beşinci hipotez, lidere duyulan güven ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğudur. Yazında lidere duyulan güvenin normatif bağlılığı arttırdığına (Çetin & Güney, 2019) yönelik bulgular mevcuttur. Meta-analiz bulgularına göre lidere duyulan güvenin normatif bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönde orta düzeydedir.

Çalışmada kurulan altıncı hipotez, lidere duyulan güven ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğudur. Yazında lidere duyulan güvenin işten ayrılma niyetini azalttığına (Karakus, Toprak, & Gurbinar, 2014; Erbaşı, 2019) yönelik bulgular mevcuttur. Meta-analiz bulgularına göre lidere duyulan güvenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi negatif yönde orta düzeydedir.

Çalışmada kurulan yedinci hipotez, lidere duyulan güven ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğudur. Yazında lidere duyulan güvenin örgütsel sessizlik düzeyini azalttığına (Timuroğlu & Alioğulları, 2019; Paşa & Işık, 2017) yönelik bulgular mevcuttur. Meta-analiz bulgularına göre lidere duyulan güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi negatif yönde güçlü düzeydedir.

Bu çalışmada lidere duyulan güvenin duygusal bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi güçlü düzeyde tespit edilmiştir. Lidere duyulan güvenin incelenen diğer değişkenlerden biri dışında (devam bağlılığı) hepsi



üzerindeki etki düzeyi ortadır. Bu noktadan hareketle, çalışanların liderlerine güven duymalarının onları duygusal açıdan ciddi düzeyde pozitif olarak etkilediğini ve örgütlerine karşı güçlü düzeyde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağladığı ifade edilebilir. Öte yandan, çalışanların bilerek ve isteyerek örgüte fayda getirecek bir eylemde bulunmamaları olarak özetlenebilecek bir davranış olan sessizlik lidere duyulan güven arttıkça güçlü bir şekilde azalmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler kapsamında, ulusal yazında lidere güvenin ardıllarının yoğun çalışılan konulardan olmadığı söylenebilir. Lidere güven duyan çalışanların örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme, işgören sesliliği düzeylerinin nasıl ve ne yönde olduğunu tespit etmeye ilişkin yapılan ulusal bağlamdaki çalışmaların sayısının artırılmasına ihtiyaç olduğu ileri sürülebilir. Bununla birlikte, lidere güvenin öncüllerine ilişkin ulusal yazında yapılan çalışmaların sayısının genel bir değerlendirmeye imkan veren meta analiz için yeterli olmadığı görülmektedir. Örneğin, lider-üye etkileşim, örgütsel adalet, örgütsel aidiyet ve yöneticinin dürüstlüğüne algılama düzeyi yüksek olanlar liderlerine daha fazla mı güven duyarlar? sorusunun cevabı için daha fazla sayıda çalışmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir. Öte yandan, lidere güven değişkeni çoğunlukla örgütsel güvenin boyutlarından biri olarak incelenmiştir. Lidere güven değişkeninin tek boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmesi ve çeşitli örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkisinin çalışılması alanda özgünlük ve çeşitlilik sağlayabilir. Böylece, uygulayıcılar ve araştırmacılar için daha fazla veri elde etme ve analiz imkanı doğacaktır.

Lidere duyulan güvenin ardıllarına ilişkin yapılan bu meta-analiz çalışmasında, cinsiyet, çalışılan sektör vb. moderatör değişkenlerin analize dahil edilmemesi bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Etki büyüklüğünün hesaplanması için gereken istatistiksel verilere ulaşamamak, alana özgü kongrelere ait bildiri kitaplarındaki yayınların dahil edilememesi ve ilgili ilişkileri inceleyen yazın taramasının 2020 Mart ayına kadar yapılmış olması da zaman kısıtı olarak görülebilir. Lidere güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışı (Dizer,2019), lider-üye etkileşimi (Duman,2018), işgören sesliliği (Derin,2017) ve örgütsel sinizm (Karcioğlu ve Naktiyok, 2015; Kesen ve Akyüz, 2015) üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar olmakla birlikte, sayının yeterli olmaması, ilgili değişkenlerin sadece boyutlarının yer alması vb. nedenlerle analize dahil edilememiştir.

Bu araştırma, lidere duyulan güvenin ardıllarına ilişkin ulusal yazın kapsamında yapılan ilk meta-analiz çalışma olması nedeniyle önemlidir. Örgütsel güvenin önemli boyutlarından olan lidere güvenin duygusal bağlılığı güçlü düzeyde; iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve normatif bağlılığı orta düzeyde pozitif etkilediğinin tespit edilmesi önemlidir. Lidere güven duyan çalışanların işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik düzeyleri daha düşük olmakla birlikte çalışmada bu etki düzeyinin sırasıyla orta ve güçlü düzeyde bulunması yazına yapılan bir katkı olarak değerlendirilebilir.

Gelecek araştırmalarda, lidere duyulan güvenin ardıllarına ilişkin yerli ve yabancı yayınların karşılaştırılarak analiz edilmesine ilişkin bir çalışma tasarlanabilir. Çalışmaların yapıldıkları sektörler, katılımcıların cinsiyeti, iş deneyim süreleri vb. moderatör değişkenler eklenerek yeni çalışmalar yapılabilir. Ulusal kapsamında lidere güvenin incelendiği araştırma sayısı arttıkça, lidere güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı, lider üye etkileşimi, işgören sesliliği ve örgütsel sinizm üzerindeki etkisini araştıran meta analiz çalışmaları da yapılabilir.

### Kaynakça

Meta-analize dahil edilen çalışmalar \* ile gösterilmiştir.

- Allert, J. R., & Chatterjee, S. R. (1997). Corporate communication and trust in leadership. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1): 14–21.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6): 606–632.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3): 643–663.
- Cai, W. J., Loon, M., & Wong, P. H. K. (2018). Leadership, trust in management and acceptance of change in Hong Kong's Civil Service Bureau. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5): 1054–1070.

- \*Candan, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4): 889–917.
- Chan, S. C. H., & Mak, W. ming. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2): 272–287.
- Ciulla, J. B. (2017). Trust and the Future of Leadership. *The Blackwell Guide to Business Ethics*, 334–351.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education. The Handbook of Psychology - Vol2 Methods 2 Specific methods* (Sixth Edit). New York: Routledge.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations Author ( s ): Robert D . Costigan , Selim S . Iiter and J . Jason Berman Published by : Pittsburg State University.
- \*Çelik, M., & Bilginer, F. G. (2018). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Lidere Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31): 138–160.
- \*Çetin, A., & Güney, S. (2019). İBB Spor İstanbul'da Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama. *Istanbul Management Journal*, 87: 93–109.
- \*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.
- Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sessizliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30): 51–68.
- Devinney, T. M. (2017). A Formal Model of Trust Based on Outcomes Author ( s ): Rajeev Bhattacharya , Timothy M . Devinney and Madan M . Pillutla Source : The Academy of Management Review , Vol . 23 , No . 3 ( Jul . , 1998 ) , pp . 459-472 Published by : Academy of Management Stab, 23(3): 459–472.
- Diñer, S. (2014). *Eğitim Bilimlerinde Uygulamalı Meta-Analiz*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4): 450–467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611–628.
- Dizer, L. B. (2019). *The Relationship Among Organizational Justice, Trust in Manager And Organizational Citizenship Behavior* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duman, Ş. (2018). *Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven ve Lider-Üye Etkileşimi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- \*Erbaşı, A. (2019). Performans Değerlendirme Hatalarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Ve Yöneticilerine Güvenleri Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1): 223–241.
- \*Eren, S. S., & Yücel, R. (2010). İş Gerilimi , Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi Ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(3): 117–136.
- Ergeneli, A., Ari, G. S. İam, & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1): 41–49.
- \*Fındıkcı, Y. M. (2015). *Etik Liderliğin Yöneticiye Güvene ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13(4): 301–313.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and Levels of Trust: for Implications to a Relationship Commitment.

*Marketing Letters*, 8(4): 439–448.

- Hasel, M. C., & Grover, S. L. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(6): 849–867.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust : The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics Author ( s ): Larue Tone Hosmer Source : The Academy of Management Review , Vol . 20 , No . 2 ( Apr ., 1995 ), pp . 379-403 Published by : Academy of Management Stable URL. *Academy of Management Review*, 20(2): 379–403.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies : A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1): 81–90.
- Huntsman, D., & Greer, A. (2010). Antecedents of Trust in Leadership : A Multilevel Perspective in the Fire Service. *International Fire Service Journal of Leadership and Management*, 13.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 1–10.
- Karakus, M., Toprak, M., & Gurpinar, M. (2014). Structural Equation Modelling on the Relationships between Teachers' Trust in Manager, Commitment to Manager, Satisfaction with Manager and Intent to Leave. *Croatian Journal of Education-Hrvatski Casopis Za Odgoj I Obrazovanje*, 16(1): 165–189.
- \*Karamil Köy, A. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul Ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karçioğlu, M. S., & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1): 19–34.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work and Stress*, 26(1): 39–55.
- Kesen, M., & Akyüz, B. (2015). Akademik Özyeterlik Algısı , Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3): 47–68.
- Kidd, J. M., & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1): 25–40.
- \*Kılıç, B. (2006). *The Effect Of Trust In Supervisor On Job Attitudes: The Role Of Communication And Power Styles* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3): 224–233.
- Lewicki, R. J., Mcallister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust : New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3): 438–458.
- Li, S. L., Huo, Y., & Long, L. R. (2017). Chinese Traditionality Matters: Effects of Differentiated Empowering Leadership on Followers' Trust in Leaders and Work Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 145(1): 81–93.
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical Meta Analysis*. (M. W. Lipsey & D. B. Wilson, Eds.), *Applied Social Research Methods Series* (Vol. 49). California: Sage Publications, Inc.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709–734.
- Menk, O. (2019). The role of trust in an efficient human leadership. *New Challenges of Economic and Business Development*, 587–598.
- \*Meral, Z. (2015). *Lidere Güvenin Örgütsel Bağlılığa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Mineo, D. L. (2014). The importance of trust in leadership. *Research Management Review*, 20(1): 1–12.
- \*Paşa, Ö., & Işık, A. N. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60): 134–144.
- \*Pelit, E., & Gökçe, Y. (2019). Yöneticiye Duyulan Güven ile Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(41): 503–531.
- Poon, J. M. I. (2006). Trust-in-supervisor and helping coworkers: Moderating effect of perceived politics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6): 518–532.
- Ramdass, K., & Kruger, D. (2011). Building trust in a diversified society: The essence of leadership. In 2011 Proceedings of PICMET'11: Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), 1–6.
- Savolainen, T., & López-Fresno, P. (2012). Trust in Leadership for Sustaining Innovations: How Leaders Enact on Showing Trustworthiness. *Nang Yan Business Journal*, 1(1): 129–136.
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32(5): 491–498.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship behavior. *Psychological Studies*, 54(1): 65–76.
- Su, T. S., Chen, C., Cui, X., Yang, C., & Ma, W. (2020). Consistency at different levels: A meta-analytic examination of organizational trust and performance. *Nankai Business Review International*, (Grant 220413736).
- \*Timuroğlu, M. K., & Alioğulları, E. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi : Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(33): 243–264.
- Tzafirir, S. S., & Dolan, Si. L. (2004). Trust Me: A Scale for Measuring Manager – Employee Trust. *Management Research: Journal of the Lberoamerican Academy of Management*, 2(2): 115–132.
- Tzafirir, S. S., Harel, G. H., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6): 628–647.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E. ., Korsgaard, M. A., & Jon M. Werner. (1998). Managers as Initiators of Trust : An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3): 513–530.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, 21(1): 50–63.
- \*Yangın, D. (2015). *Etkileşim Adaleti ve Yöneticiye Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- \*Yılmaz, F. (2019). Organizational Support and the Role of Organizational Trust in Employee Empowerment. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 10(37): 968–980.