

YÖNETİCİYE BAĞLILIKTA YÖNETİCİYE GÜVENİN ETKİSİ: YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE BİR ANALİZ¹

Kürşat ÖZDAŞLI*
Serkan YÜCEL**

ÖZET

Yöneticiye güvenmek onun verdiği sözleri yerine getirdiğine itimat etmektir. Yöneticiye bağlanmak ise, duygusal ve mantıksal olarak onu kabullenmektir. Yönetici yasal yetkisini kullanarak ya da kendisine olan bağlılığı ve sevgiyi artırarak çalışanları yönlendirebilir. Yöneticisine güvenen çalışanın ona olan bağlılığının artacağı düşünülebilir. Dolayısıyla, çalışanların yöneticiye güvenmesinin yönlendirme sürecini kolaylaştıracağı iddia edilebilir. Araştırmamızda bu düşünce doğrultusunda yöneticiye güvenmenin ona bağlılığı artırdığı hipotezi kurulmuştur. Bu hipotez doğrultusunda yapılan araştırma sonucunda; yöneticiye güven boyutlarından yetkinlik ve dürüstlüğü yöneticiye bağlanmayı pozitif etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güven, Yöneticiye Güven, Yöneticiye Bağlılık, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

THE EFFECT OF TRUSTING TO MANAGER TO COMMITMENT TO MANAGER AN ANALYSIS WITH STRUCTURAL EQUITY MODEL

ABSTRACT

The meaning of trust to manager is, to confide him/she that he/she keeps his/her promises. To commitment to manager is, attach him/she to be emotional and logical. Manager could direct employers by using legal authority or to increase the commitment and affection to himself/herself. It's thinkable that, if a employee trust manager his/her commitment to manager increase. Accordingly, it's affirmed that to trusted to manager by employers could facilitate the directing process. In this research according to this idea,

¹ Bu çalışmada kullanılan veriler, Yrd. Doç. Dr. Kürşat Özdaşlı yönetiminde Serkan Yücel tarafından gerçekleştirilen "Lidere Bağlılıkta Güven Faktörünün Etkisi: Burdur Süt ve Süt Ürünleri İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinin araştırma kısmında kullanılan verilerdir. Bu veriler yapısal eşitlik modeli ile yeniden analize tabi tutulmuştur. Analizin her aşaması bu çalışma da anlatılmıştır.

* Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

** Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Gölhisar MYO Sözleşmeli Öğretim Görevlisi

the hypothesis of to trust manager to increase him/her commitment is developed. The result of research which in accordance with this hypothesis that, the competency and honesty dimensions of the trust to manager is positive affect the commitment to manager.

Key Words: *Trust, Trust to Manager, Commitment to Manager, Structural Equity Model (SEM)*

1. GİRİŞ

Yöneticinin yönetimin fonksiyonlarını icra eden kimse olduğu bilinmektedir. Yönetimin fonksiyonlarından biri olan yürütme kabaca, yöneticinin emri vermesi ve çalışanların da bu emirleri yerine getirmesi süreçlerini içeren bir yönlendirme faaliyetleri bütünüdür. Yöneticinin çalışanlarını yönlendirirken birisi tamamen otoritesine dayalı diğeri de liderliğine dayalı iki temel yolunun olduğu ileri sürülebilir. Otoriteye dayalı yönlendirmede yönetici yasal, ekonomik veya kültürel temellerde kendisine verilen yetkileri kullanmaktadır. Liderlikte ise, etkili iletişim, motivasyon, işbirliği, ödüllendirme, karizma, ikna, kendisini sevdirmeye vs. gibi yetki dışı araçları kullanabilmektedir. Günümüz organizasyonlarında (organizasyonun dış çevre ve iç çevre koşullarını da dikkate alarak) çalışanları liderlik araçları ile yönlendirmenin daha etkili olduğu söylenebilir.

Yürütme sürecini liderliğe dayalı gerçekleştirmek isteyen yöneticiler çalışanların kendilerine duygusal ve mantıksal olarak bağlanmalarını isteyeceklerdir. Çalışanların yöneticiye bağlanmasını sağlayacak unsurlar neler olabilir diye düşündüğümüzde; yöneticinin adil, dürüst, fedakar, ilgili vs. gibi özelliklere sahip olması gerektiği söylenebilir. Bu özellikler aynı zamanda bizim bir insana ve o insanın gerçekleştireceği eylemlerin doğruluğuna güvenmemizi sağlayacak unsurlardır. Bu nedenle, bir insana güvenmek o insana bağlanmayı olumlu yönde etkileyecektir.

Ayrıca, yöneticiye güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Yöneticiyle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, yöneticinin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Yöneticinin davranışları ile yöneticinin açıkladığı inançlar birbirleriyle tutarlı ya da en azından uyumlu olmak zorundadır.

Çalışmamızda öncelikle yöneticiye güven ve bağlılık ile ilgili literatür taraması gerçekleştireceğiz. Daha sonra belirlemiş olduğumuz örneklerden elde ettiğimiz verilerle yöneticiye güvenmenin gerçekten yöneticiye bağlanmayı etkileyip etkilemediği yapısal eşitlik analizi (YEM) vasıtasıyla test edilecektir.

2. YÖNETİCİYE BAĞLILIKTA GÜVEN FAKTÖRÜ

Güven, birçok sosyoloğun, ekonomistin, psikoloğun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerinin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olduğu konusunda hem fikir olduğu bir kavramdır. Ancak farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanları edinmiş kişiler tarafından güven, birbirinden değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır. Mesela, Annette Baier güveni, “güvenen kimsenin güven kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması” olarak tanımlamıştır. Francis Fukuyamaya göre güven, “üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler”dir (Alıntılayan, Börü, 2001: 136).

Morton Deutsch güveni uygulamaya dayalı olarak ifade etmiş ve bir olayın gerçekleşmesini uman birey bu olay gerçekleştiğinde güven duymuş olabilir ve böylece bireyin beklentileri davranışa dönüşür (Alıntılayan, Şimşek ve Taşçı, ikademi.com) demiştir.

Örgütsel açıdan güven, örgütün dürüstlüğüne, adaletli oluşuna ve doğruluğuna duyulan inançtır. Güven; doğruluk, yeterlilik, tutarlılık, sadakat ve açıklık gibi temel unsurlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte güven kişilerin kararlarında ve örgütsel olaylar üzerinde olumlu bir beklenti yaratmaktadır. Örgütsel düzeyde güven ile ilgili yapılan araştırmalarda; örgütteki güven düzeyi ile işgören tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Diğer taraftan bazı araştırmalarda ise güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Appelbaum ve diğerleri, 2004: 16-17; Bartram ve Casimir, 2007: 5). Araştırmacılar güvenin; örgütsel başarı, örgütsel denge ve işgörenlerin refahı üzerinde önemli ve belirleyici bir faktör olduğunu kabul etmişlerdir. Buna ek olarak güvenin, örgütlerdeki sosyal sistemin korunmasında bir araç olabileceğini belirtmişlerdir.

Güvenin, işletmelerde çalışanların iş davranışları ve bu davranışların performansa yansımadaki etkisi konusunda son zamanlarda bir çok tartışma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda güvenin bireyler, gruplar ve örgütlerde katılımcı hareketlere yol açtığı öne sürülmüştür (Doğan, 2002: 45). Yöneticiye olan güven, yöneticinin etkinliği ve aynı zamanda yöneticiye duyulan bağlılık duygusu için çok önemli bir unsur olarak görülmektedir (Börü ve Güneşer, 2005: 142). Takipçilerle yönetici arasında sarsılmaz bir bağ oluşabilmesi için, takipçilerin yöneticilerine hem profesyonel anlamda hem de kişisel olarak güven ve saygı duyması gerekir. Bu bağ sayesinde güven ortamı yaratılabilir (Akiş, 2004: 71). İşte bu karşılıklı etkileşim yöneticiye bağlılığın en önemli faktörünü güven olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Yöneticiye, lidere güven, yöneticinin dürüstlük ve doğruluk gibi unsurları içeren etik davranışlarının astlar tarafından algılanmasını ifade etmektedir. Bu davranışların algılanmasında ve yöneticinin astlarına yönelik, güvenilir kararlar vermesinde güven kritik bir öneme sahiptir (Chung vd., 2010: 4). Astlar ve lider arasında oluşan güven algısı, astların liderin karakter özellikleri ile ilgili yaptıkları çıkarımlara dayanmaktadır (Sharkie, 2009: 494). Lider ve astları arasında oluşturulan güvenin rolü ile ilgili örgütsel davranış ve yönetim alanında bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda güven; etkili bir liderlik davranışı sergilenmesinde en önemli unsurlardan birisi olarak ifade edilmiş ve liderin davranışları ile astlarının güvenini kazanabileceği belirtilmiştir. Ayrıca araştırmacılar liderin, güven oluşturmaya yönelik çabalarının örgütsel etkinliğin artırılmasında anahtar bir mekanizma olduğunu ortaya koymuşlardır (Kovac ve Jesenko, 2010: 10-12).

Son on yıldır yönetim alanındaki araştırmacılar ve uygulamacılar iş hayatında güven unsurunun giderek artan bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar örgütsel etkinlik konusunda güvenin önemli ve yararlı olduğuna ilişkin ortak bir görüşe varmışlardır. Güven; liderlik, etik davranış, takım çalışması, performans değerlendirme ve işgören ilişkilerinin geliştirilmesi gibi örgütün etkinliği ile ilgili unsurların ifade edilmesinde fayda yaratmaktadır. Literatürde örgüte güven ile ilgili yapılan bir çok araştırmada daha çok yöneticiler üzerine odaklanılmış ve astların yöneticilere duyacakları güvenin yöneticilerin davranışları ile belirleneceği ifade edilmiştir. (Andersen, 2005: 392-395). Diğer bir ifade ile yöneticiye duyulan güven, yöneticinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek kişinin duyarlı davranması olarak tanımlanabilir veya yöneticilerin gerekli bilgiyi zamanında paylaşmaları ile ilişkilendirilebilir. Yöneticiye güven, astların örgüt kurallarına, prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olabilecek; astların performanslarını da doğrudan etkileyebilecektir. Yöneticilerin astları ile ilişkilerinde tutarlı ve dürüst olmaları, açık iletişim kurmaları, örgütsel karar ve uygulamalarla ilgili bilgileri onlarla paylaşmaları yöneticiye olan güven düzeyini yükseltecektir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114-116). Dolayısı ile astların güven algısının yöneticilerin etik davranışlarından, insan kaynakları politika ve prosedürlerinden, örgüt kültüründen etkilenmesi sebebiyle yöneticilerin astları destekleyen bir davranış göstermeleri gerekmektedir (Zhang ve diğerler, 2008: 115)

Yöneticinin takipçilerinin gelişimine ve kişiliklerine önem vermesi, yöneticinin güvenilirliğini arttıran en önemli etkenlerden biridir. Yönetici ve takipçiler arasındaki iletişim sürekli ve yoğun olmalıdır. Yönetici takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanmak için onlara duyduğu güveni göstermelidir (Akiş, 2004: 72). İşe takipçilerin yöneticilerinin güvenilirliğini

algılamaları boyutundan bakıldığında çeşitli unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurların; davranışların tutarlı olması, söyledikleri ile yaptıklarının bir bütünlük arz etmesi, karar vermeye katılımcılığa önem vermesi ve kontrolü paylaşması, doğru bilgi vererek, verilen kararlara açıklamalar getirerek ve açık olarak çalışanlar ile iletişim kurması, çalışanlarının iyiliğini düşünmesi, sadık olması gibi unsurlar olduğu görülmüştür (Doğan, 2002: 46).

Kendisi için sadakat ve dürüstlük son derece önemli olan bir kişinin, yönetici ile olan ilişkilerinde sadakat ve güveni oluşturmak için çabalayacağı ve bu koşulları sağlayamadığında yöneticisine güvenmeyeceği öngörülebilir. Bu yüzden yöneticinin kendine bağlılık çalışmalarında önce güven ortamını oluşturması gerekir. Ancak bir yöneticinin güven ortamını nasıl oluşturabileceği oldukça karmaşık bir konudur ve çok fazla bilinmeyen mevcuttur. Bunun ilk ve en önemli ögesi, örgütün kimliği, geçmişi, yapısı, misyon ve hedefleridir. Şirkette çalışanların yapısına uygun olarak, yöneticinin davranışları güven ortamı yaratılmasında etkili olacaktır (Akiş, 2004: 391).

3. ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların yöneticilerine bağlılıklarının artmasında yöneticilerine güvenmelerinin etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Burdur süt ve süt ürünleri işletmeleri çalışanlarına anket soruları yöneltilmiştir.

Burdur ilinde ana kütleyi temsil etme yeteneği olduğu düşünülen Burdur Akgıda Sanayi A.Ş., Burdur Çavuşoğulları Süt ve Sütü Mamüller A.Ş., Burdur Süt Ofis Gıda Mamulleri Sanayi Ticaret A.Ş.ve Köy-Koop birliği çalışanlarından oluşmaktadır. Bu işletmelerdeki 113 çalışana anket uygulaması yapılmıştır.

Anket Formu ve Ölçüm

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda 2 ölçek kullanılmıştır. Yöneticiye güven ölçeği, Güler İslamoğlu, Melek Birsal ve Deniz Börü'nün (2007): Kurum içinde güven, Yöneticiye, İş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü isimli çalışmasından oluşturulmuştur. İslamoğlu, Birsal ve Börü tarafından geliştirilen ölçekte yöneticiye güvenle ilişkili 40 ifade kullanılmıştır. Bu ifadelerle ilgili yöneticiye güven ile ilgili boyutlar ise şöyledir: “çalışanları desteklemeye” ilişkin 6 ifade, “dürüst ve adil olmaya ” ilişkin 7 ifade, “takım yöneticisi olabilmeye” ilişkin 6 ifade, “olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya” ilişkin 5 ifade, “kendine güvenmesine” ilişkin 3 ifade, “ gerginlik

yaratmamasına” ilişkin 3 ifade, “ bilgi paylaşmasına” ilişkin 3 ifade, “güven vermesine” ilişkin 3 ifade, “yetkin olmasına” yönelik 2 ifade, “Yetki vermesi ve astını önemsemesine” ilişkin 2 ifade bulunmaktadır.

Anket formunda kullanılan ikinci ölçek yani yöneticiye bağlılık ölçeği ise, Lale Gümüşlüoğlu ve Zahide Karakitapoğlu Aygün’ün (2009a): “Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler” ve (2009b): “ Transformational leadership and commitment to multiple foci among knowledge workers: Mediation-moderation effects” adlı çalışmalarından uyarlanmıştır. Yöneticiye bağlılık ölçeğindeki yöneticiye bağlılığı ölçmeye yönelik 15 ifade kullanılmıştır.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Örneğin, “yöneticim adildir” ifadesinin yanıtı için “1-Tamamen katılıyorum”, “2-Oldukça katılıyorum”, “3-Biraz katılıyorum”, “4-Çok az katılıyorum”, “5-Hiç katılmıyorum” gibi beş seçenek bulunmaktadır. Buna ilaveten, yöneticilerin demografik yapısını incelemek amacıyla 4 soru sorulmuştur. Tablo 3. anket formunda yer alan ölçekleri ve değişken sayılarını göstermektedir.

Tablo 1: Ölçekler ve Değişken Sayıları

Ölçekler	Değişken Sayısı	Kaynak
(Yöneticiye Güven)		
Çalışanları Destekleyen	6	İslamoğlu, Birsal ve Börü, (2007)
Dürüst ve Adil	7	
Takım Yöneticisi	6	
Olumlu Bir Çalışma Ortamı	5	
Yaratan	3	
Kendine Güvenen	3	
Bilgi Paylaşan	3	
Gerginlik Yaratmayan	3	
Güven Veren	2	
Yetkin	2	
Yetki Veren ve Astını Önemseyen	2	
Yöneticiye Bağlılık	15	Gümüşlüoğlu ve Aygün, (2009a ve 2009b)
Demografik	4	

Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS for Windows 15.0 sürümü” ile analiz edilmiştir.

Model ve Hipotezlerin Oluşum Aşamaları

Model ve Hipotezlerin oluşum basamakları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

1. Adım: Veri Hazırlama
2. Adım: Açımlayıcı Faktör Analizi
3. Adım: Modeli Oluşturma ve Hipotezleri Yazma

Veri Hazırlama

Araştırma neticesinde elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programına yükendikten sonra ilk iş olarak veri dosyasını hazırlamak için; kayıp veri, uç değer, normallik, homojenlik test edilmiştir.

Kayıp veri: Her bir ankette cevabı boş bırakılan maddelerin toplam maddelere oranı %15 ve yukarısı olup olmadığına bakılmış. Böyle bir anket olmadığı için kayıp veriye atama işlemi yapılmamıştır.

Uç Değer: “Z” ve “T” puanları + 3 ve – 3 üzerinde olan 10 adet anket analiz dışı bırakılmıştır. Toplamda 103 anketlik veri analize alınmıştır.

Normallik: N-Par Testi sonuçlarına bakılmış yöneticiye güven ölçeği (sig. (2 tailed) = 0,000); yönetici bağlılık ölçeği (sig. (2 tailed) = 0,009) açısından normal dağılım çıkmamıştır. Bu nedenle normalleştirmek için verilerin Logaritması alınmıştır.

Homojenlik : Yapılan “homogeneity test” sonucunda sig. değeri 0.05’ten büyük çıktığı için verilerin homojen olduğuna karar verilmiştir.

Açımlayıcı Faktör Analizi

Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda yöneticiye güven ölçeği açısından bakıldığında, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,895) göstermiştir. Yöneticiye güven değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Barlett testi sonucu anlamlıdır (2795,99; $p < 0,00$). Yöneticiye güven değişkenlerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğeri 1.00’den büyük yedi faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %77,101’ini açıklamaktadır. Tablo 2, oluşan faktörleri ve faktör yüklerini göstermektedir.

Tablo 2: Yöneticiye Güven Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri

Faktör 1: Yetkin	Faktör Katkısı
S6 Çalışanların kurum için önemli olduklarını hissettirebilir	0,861
S7 Teknik açıdan donanımlıdır	0,829
S5 Özel yaşamını iş yaşamından ayırabilir	0,799
S8 Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir	0,713
Faktör 2: Adil	Faktör Katkısı
S11 Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar	0,764
S12 Adildir	0,729
S10 Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir	0,676
Faktör 3: Dürüst	Faktör Katkısı
S16 Samimidir	0,818
S17 Birlikte alınan kararlara uyar	0,774
S18 Hem saygılı hem de samimi davranır	0,694
S15 Yalan söylemez	0,656
S26 Çalışanların fikrine değer verir	0,592
S14 İyi bir dinleyicidir	0,516
Faktör 4: Kendine Güvenen	Faktör Katkısı
S21 Kendisine güvenir	0,775
S22 Kendisiyle barışıktır	0,702
S36 Pozitifdir	0,651
S20 Çalışanları her konuda destekler	0,616
Faktör 5: Güven Veren	Faktör Katkısı
S29 Sıcakkanlıdır	0,753
S30 Deneyimlidir	0,682
S31 Güven telkin eder	0,621
Faktör 6: Takım Yönetici	Faktör Katkısı
S33 Çalışanların inisiyatif kullanmalarına imkan tanır	0,727
S34 Çalışanlara geri bildirim verir	0,716
S32 Takım çalışmasına uygundur	0,657
S24 Bilgi ve tecrübelerini paylaşır	0,434
Faktör 7: Olumlu İş Ortamı Oluşturan	Faktör Katkısı
S41 İlkelidir	0,839
S44 Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz	0,802
S40 Çalışanlarını korur	0,758
S42 Çalışanlarını birbirine düşürmez	0,749
S43 Kendi stresini ve iç çelişkilerini personele yansıtmaz	0,731
S39 Huzur verir	0,705
S38 Koruyucudur	0,633

Faktör yükü düşük olan, binişik ve bulaşık olan 8 madde (S9, S13, S19, S23, S25, S35, S36, S37) ölçek kapsamından çıkarılmıştır.

Yöneticiye bağlılık ölçeği açısından bakıldığında, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,914) göstermiştir. Yöneticiye güven değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Barlett testi sonucu anlamlıdır (1676,124; $p < 0,00$). Yöneticiye bağlılık değişkenlerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük tek faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %65,108'ini açıklamaktadır. Tablo 3, oluşan faktörleri ve faktör yüklerini göstermektedir.

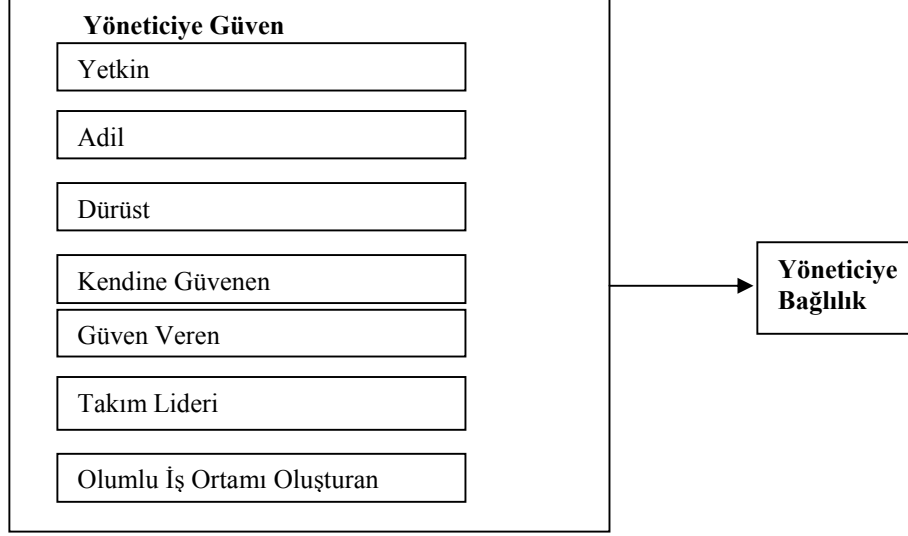
Tablo 3: Yöneticiye Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri

<i>Faktör 1: Yöneticiye Bağlılık</i>	<i>Faktör Katkısı</i>
S49 Yöneticim benim için çok şey ifade ediyor	0,882
S56 Yöneticimin davranışları bende saygı uyandırır	0,879
S57 Yöneticim sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar	0,872
S48 Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum	0,857
S54 Yöneticimle çalışmak insana gurur verir	0,850
S47 Yöneticime çok bağlıyım	0,841
S58 Yöneticimin bana adil davranacağına dair güvenim tamdır	0,837
S51 Yöneticim örnek aldığım yönetici bir kişidir	0,834
S55 Yöneticim takip edilecek iyi bir modeldir	0,816
S52 Yöneticim beni anlar	0,788
S59 Yöneticimin işten ayrılması beni üzer	0,783
S50 Yöneticim kişisel yanlılıklarını bastırır/tarafsız davranır	0,766
S53 Yöneticim güçlü bir ikna kabiliyetine sahiptir	0,743
S46 Yöneticimi takdir ediyorum	0,657
S45 Yöneticime saygı duyuyorum	0,652

Faktör yükü düşük olan, binişik ve bulaşık olan 8 madde (S45, S46, S48, S49) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Bu aşamadan itibaren araştırmamızın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir (Kurtuluş, 1989: 310).

Araştırma modelinde, “Yöneticiye güven ve boyutları” bağımsız değişkendir ve bağımlı değişken olan “Yöneticiye bağlılığı” etkiledikleri varsayılmıştır. İstatistiksel anlamda hipotez bir tesadüfi değişkenin dağılımı ile ilgili yapılan varsayımdır. (Kurtuluş, 1989: 69) Hipotez araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasındaki ilişkilerinden beklentilerini ifade etmektedir. (Kalaycı, 2005: 65).

Araştırma amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: Yöneticilerin yetkin olması yöneticiye bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Yöneticilerin adil olması yöneticiye bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Yöneticilerin dürüst olması yöneticiye bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Yöneticilerin kendine güvenmeleri yöneticiye bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Yöneticilerin güven verici olması yöneticiye bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Yöneticilerin takım liderliği yapmaları yöneticiye bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

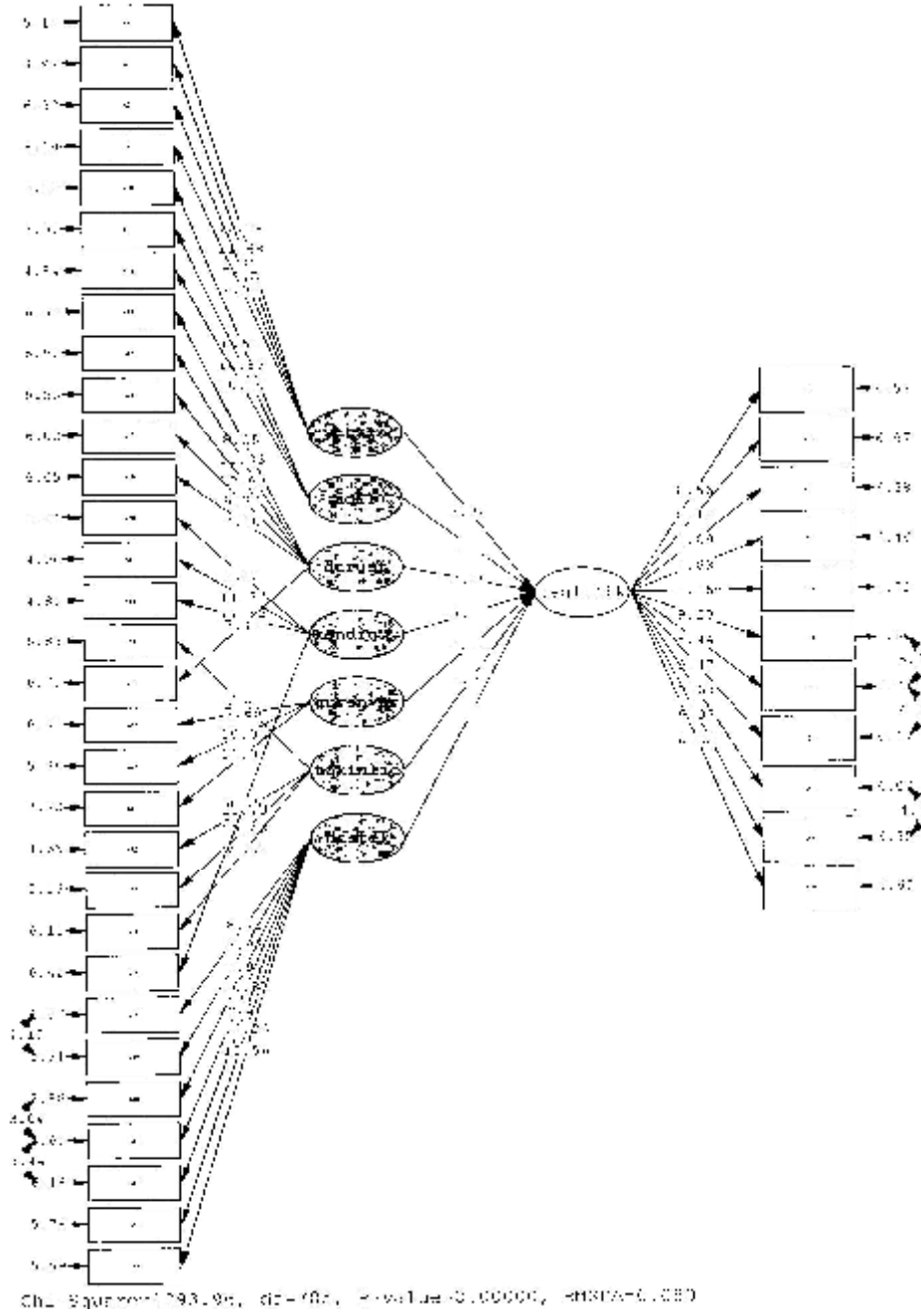
H7: Yöneticilerin olumlu iş ortamı oluşturmaları yöneticiye bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Yapısal Eşitlik Modeli İle İlişki Analizi

Aşağıdaki yapısal model şeklinde gözlenen değişkenlerin örtük değişkenlerini istatistiksel açıdan %95 güven aralığında temsil edip etmediğini gösteren ve aynı zamanda çalışmanın hipotezleri kapsamında örtük değişkenler arasındaki ilişkilerin (içsel ve dışsal değişkenler) t (anlamlılık) değerleri verilmiştir. T değerlerinden de görüldüğü üzere gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki tüm değerler $T_{Kritik Değer} = 1.96$ 'nın üzerinden bulunmaktadır. Ölçeğin gizli değişkenleri yani yetkin lider, adil lider, dürüst lider, kendine güvenen lider, güven veren lider, takım lideri, destekleyen lider ve lidere bağlılık örtük değişkenlerinin sahip oldukları gözlenen değişkenler ile ölçme gücünü değerlendirmek amacıyla veri seti doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sekiz örtük değişken ve toplam 43 maddelik ölçeğin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre araştırmanın ölçmeye çalıştığı örtük değişkenlerin bu gözlenen değişkenler tarafından ölçebildiği Tablo 5 deki uyum değerleri de göz önüne alındığında yapısal olarak geçerlidir.

Aşağıda yapısal eşitlik analizi sonucu oluşan ilişki modeli görülmektedir. Gözlenen değişkenlerle örtük değişkenler arasında ilişki değerleri Tablo 4'de görülmektedir.

Şekil 2: Gözlenen Değişkenlerle Örtük Değişkenler Arası İlişkiler



Tablo 4: Gözlenen Değişkenlerle Örtük Değişkenler Arasındaki İlişki Değerleri

Faktörler (Örtük Değişkenler) ve Değişkenler (Gözlenen Değişkenler) arasındaki ilişkiler	Standardize Edilmiş Yol Katsayıları (β)	Standart Hata	Faktörlerin Güvenirlilik Katsayıları
S5 ← YETKİN	.87	.25	.894
S6 ← YETKİN	.91	.17	
S7 ← YETKİN	.75	.43	
S8 ← YETKİN	.77	.40	
S10 ← ADİL	.75	.44	.862
S11 ← ADİL	.88	.22	
S12 ← ADİL	.84	.29	
S14 ← DÜRÜST	.72	.48	.899
S15 ← DÜRÜST	.83	.32	
S16 ← DÜRÜST	.86	.27	
S17 ← DÜRÜST	.81	.34	
S18 ← DÜRÜST	.81	.35	
S26 ← DÜRÜST	.65	.58	
S20 ← KENDİNE GÜVENEN	.72	.48	.882
S21 ← KENDİNE GÜVENEN	.91	.16	
S22 ← KENDİNE GÜVENEN	.89	.22	
S36 ← KENDİNE GÜVENEN	.74	.45	
S29 ← GÜVEN VEREN	.69	.52	.856
S30 ← GÜVEN VEREN	.83	.31	
S31 ← GÜVEN VEREN	.90	.18	
S24 ← TAKIM LİDERİ	.57	.68	.846
S32 ← TAKIM LİDERİ	.74	.22	
S33 ← TAKIM LİDERİ	.86	.26	
S34 ← TAKIM LİDERİ	.78	.40	
S38 ← DESTEKLEYEN	.78	.43	.937
S39 ← DESTEKLEYEN	.77	.41	
S40 ← DESTEKLEYEN	.82	.32	
S41 ← DESTEKLEYEN	.87	.25	
S42 ← DESTEKLEYEN	.78	.38	
S43 ← DESTEKLEYEN	.84	.30	
S44 ← DESTEKLEYEN	.85	.27	
S47 ← LİDERE BAĞLILIK	.79	.38	.961
S50 ← LİDERE BAĞLILIK	.76	.43	
S51 ← LİDERE BAĞLILIK	.83	.32	
S52 ← LİDERE BAĞLILIK	.81	.34	
S53 ← LİDERE BAĞLILIK	.74	.45	
S54 ← LİDERE BAĞLILIK	.84	.30	
S55 ← LİDERE BAĞLILIK	.78	.40	
S56 ← LİDERE BAĞLILIK	.85	.27	
S57 ← LİDERE BAĞLILIK	.87	.25	
S58 ← LİDERE BAĞLILIK	.82	.32	
S59 ← LİDERE BAĞLILIK	.77	.41	

Araştırma modelinin bir bütün olarak değerlendirilebilmesi için uyum iyiliği değerleri (Goodness of Fit Statistics) dikkate alınmaktadır. Uyum iyiliği istatistikleri modelin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanabilir. En sık kullanılan uyum iyiliği değerlerinden biri χ^2 (Ki-kare) değeridir. Söz konusu değer anlamlı olması istenir. Tablo 6.da da görüleceği gibi YEM çalışmalarında χ^2/df (serbestlik derecesi) değerinin ikinin altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya beşin altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir (Joreskog ve Sorbom, 1993: 122-126). Bunun yanı sıra sıklıkla kullanılan bu uyum değerleri GFI (Goodness of fit index) değeri, CFI (Comperative fit index, Karşılaştırmalı uyum indexi) değeri, TLI (RFI) (Tucher-Lewis index, Göreceli uyum indexi) değeri, NFI (Normed fit index, Normlaştırılmış uyum indexi) değeridir. Bu uyum iyiliği indexleri sıfır ile bir arasında değer alır ve bire yakın olması uyumun çok iyi olduğunu göstergesidir. Wang (2002) uygunluk kriteri optimal değerlerine bakıldığında GFI, CFI, RFI, NFI, NNFI \Rightarrow 0.90 olması, AGFI \Rightarrow 0.80 olması uyumun çok iyi olduğunu göstergesi ve χ^2/df (Ki-Kare/serbestlik derecesi)'nin ikiden küçük olması mükemmel uyumu beşe kadar olması ise de kabul edilebilir uyumun göstergesidir. RMSEA, Ortalama hata karekök yaklaşımı (Root –Mean-Square Error Approximation). RMSEA 0.05'e eşit veya küçük değerde ise oldukça iyi bir uyumu göstermektedir. 0.08-0.10 arasındaki değerler ise kabul edilebilir bir uyumu gösterirken, 0.10'dan büyük değer kötü uyumu ifade etmektedir (Joreskop ve Sorbom, 1993, Kline, 1998).

Bu istatistiki bilgiler kapsamında aşağıda modelin tümü değerlendirildiğinde ortaya çıkan uyum indeksleri bulunmaktadır. Ki-Kare/sd, RMSEA, SRMR, NFI, NNFI, CFI, RFI değerleri kabul edilebilir düzeylerde ortaya çıkmıştır. GFI değeri kabul edilebilir değer altında kalmıştır. Ancak uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde modelin kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Yapısal Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Kısaltmalar	Kabül Edilebilir Sınır Değerleri	Araştırma Modeli
Ki-Kare / serbestlik derecesi	χ^2/sd		1192 / 746
Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü	RMSEA	$0.00 \leq \chi^2/sd \leq 0.10$	0.077
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	$0.90 \leq GFI \leq 1.00$	0.64
Normlandırılmış Uyum İyiliği İndeksi	NFI	$0.90 \leq NFI \leq 1.00$	0.92
Normlandırılmamış Uyum İyiliği İndeksi	NNFI	$0.90 \leq NNFI \leq 1.00$	0.96
Göreceli Uyum İndeksi	RFI	$0.90 \leq RFI \leq 1.00$	0.91
Artırmalı Uyum İndeksi	IFI	$0.90 \leq IFI \leq 1.00$	0.96
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI	$0.90 \leq CFI \leq 1.00$	0.96

Şekil 2 de görülebileceği gibi yetkinlik ve yöneticiye bağlılık örtük değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0.32 (yetkin→yöneticiye bağlılık) ve dürüstlük ve lidere bağlılık örtük değişkenleri arasındaki ilişki katsayısı 0.28 (dürüst→lidere bağlılık) olarak tahmin edilmiştir. Yetkinlik ve dürüstlük örtük değişkenlerindeki bir birimlik bir artış lidere bağlılık bağımlı örtük değişkenini sırasıyla 0.32' lük ve 0.28' lük bir artışla, etkilemektedir. Bu katsayılar pozitif ve %5 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 6: Hipotezlerle İlgili Sonuçlar

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER (İÇSEL)		BAĞIMLI DEĞİŞKEN (DIŞSAL)	STANDARDE EDİLMİŞ YOL KATSAYILARI (β)	T DEĞERLERİ	HİPOTEZ RED/KABUL
Yetkin	→→	Lidere Bağlılık	.32**	3.26*	Kabul
Adil	→→	Lidere Bağlılık	.11	0.97	Ret
Dürüst	→→	Lidere Bağlılık	.28**	2.15*	Kabul
Kendine Güvenen	→→	Lidere Bağlılık	.02	0.18	Ret
Güven Veren	→→	Lidere Bağlılık	-.06	-0.38	Ret
Takım Lideri	→→	Lidere Bağlılık	.14	0.94	Ret
Olumlu iş ortamı Oluşturan	→→	Lidere Bağlılık	.20	1.77	Ret
YAPISAL DENKLEM:					
Lidere Bağlılık= 0.32*yetkin + 0.11*adil + 0.28*dürüst + 0.021*kendine güvenen - 0.060*güven veren + 0.15*takım lideri + 0.21*olumlu iş ortamı oluşturan					
R² = 0.69 (t _{kritik} değer σ.05 = 1.96)					

4. SONUÇ

Araştırmamızda Lidere Güven ve Lidere Bağlılık olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. Ölçekler hem yakın zamanda oluşturulmuş olması hem de boyutlarının Türkiye'de oluşturulmuş olması ve geçerliliğinin mevcudiyeti nedenleriyle veriler doğrudan LISREL programına taşınarak yapısal model bahsi geçen çalışmalarda oluşan faktör yapılarına göre test edilmeye (doğrulayıcı faktör analizi yapılmaya) çalışılmış ancak, program verilerin bu hali ile çalışmayı reddetmiştir. Bu nedenle iki yoldan birini seçmek zorunda kalındı. Ya YEM analizine son verilecekti ya da yeniden açımlayıcı faktör analizi yaparak, oluşan faktör yapısı ile YEM analizi gerçekleştirilecekti. Yapılan açımlayıcı faktör analizinden sonra Lidere Güven ölçeği, orijinalinin aksine 7 faktör altında toplanmıştır. Lider Bağlılık ölçeği tek faktör altında toplanmış ancak, orijinal ölçekten dört madde atılmak zorunda kalınmıştır. Her iki ölçek içinde faktörlere isim verilirken,

orijinal ölçekteki isimler kullanılmıştır. Model oluşturma ve hipotezler ise yapılan açımlayıcı faktör analizinden sonra gerçekleştirilmiştir.

Yöneticiye bağlılığı yöneticiye güven etkiler mi? Sorusunun cevabını almak üzere yapılan araştırma sonucunda; yöneticiye güvenin yetkinlik ve dürüstlük boyutlarının yöneticiye bağlılığı etkilediği bulunmuştur. Bu sonuç bize, en azından örneklem bağlamında, çalışanların yöneticilerin hem teknik hem de davranışsal yönlerine önem verdiklerini göstermektedir. Çünkü, yetkinlik yöneticinin işi ile örtüşen teknik özellikleri ile ilgili iken; dürüstlük davranışları ve insan ilişkileri ile ilgilidir. Bu nedenle çalışanlarının bağlılıklarını artırmak isteyen yöneticilerin hem yaptıkları işle ilgili yeterliliklerini hem de insanlarla olan ilişkilerini geliştirmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler elbette sadece çalışanlarının bağlılıkları artsın diyerek güvenilir olmaya çalışmamalıdır. Güven herşeyden önce insan ilişkilerinin temel taşıdır. Birbirlerine güvenmeyen insanlar işbirliği yapmakta zorlanacaklardır.

KAYNAKÇA

- AKIŞ, Y. T. Türkiye'nin Gerçek Yöneticilik Haritası, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004.
- ARSLANTAŞ, C. C. ve DURSUN, M., “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerine Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2008, ss. 111-128.
- APPELBAUM, S., BARTOLOMUCCI, N., BEAUMER, E., BOULANGER, J., CORRIGAN, R., DORE, I. ve GIRARD, C., “Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust”, Management Decision, Volume 42, No 1, 2004, pp. 13-40.
- BARTRAM, T. ve CASIMIR, G., “the relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader”, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 28, No. 1, 2007, pp. 4-19.
- BÖRÜ, D. ve GÜNEŞER, B., “Yöneticilik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Yöneticiye Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No 23, Sayı 1, 2005, ss.135-156.
- CHUNG, J. Y., CHAN, S. J., KYLE, G. T. ve PETRICK, J. F., “Servant Leadership and Procedural Justice in the US National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction”, Journal of Park and Recreation Administration, Vol. 28, No. 3, 2010, pp. 1-15.

- DOĞAN, E., Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Yöneticilik Tarzının Yöneticiye Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.
- GÜMÜŞLÜOĞLU, L. ve AYGÜN, Z. K., “Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2009a, ss. 238-248.
- GÜMÜŞLÜOĞLU, L. ve AYGÜN, Z. K., “Transformational leadership and commitment to multiple foci among knowledge workers: Mediation-moderation effects”, Unpublished manuscript, Ankara: Bilkent University, 2009b.
- İSLAMOĞLU, G., BİRSEL, M. BÖRÜ, D. Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü, (Alan Araştırması ve Sonuçlar), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2007.
- JON, A. A., “Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers”, Business Ethics: A European Review, Vol. 14, No. 4, 2005, pp. 392-404.
- JÖRESKOG, K. ve SÖRBOM , Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Scienticif Software International, USA, 1993.
- KALAYCI, Ş, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul, 2005.
- KLINE, R. B., Principles and Practise of Structural Equation Modeling: a Researcher’s Guide, Guilford Press, New York, 1998.
- KOVAC, J. ve JESENKO, M., “The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations”, Journal for East European Management Studies, 1, pp 9-33, 2010.
- KURTULUŞ, K., İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi, İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 210, İstanbul, 1989.
- SHARKIE, R., “Trust in leadership is vital for employee performance”, Management Research News, Vol. 32, No. 5, 2009, pp. 491-498.
- ŞİMŞEK, S. ve TAŞÇI, A., “Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü’nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, <http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-1142.html>, (Erişim Tarihi: 07.02.2007).
- ZHANG, A. Y., TSUI, A. S., SONG, L. J., LI, C. ve JIA, L., “How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support and middle manager trust in organization”, Human Resources Management, Volume 47, Issue 1, 2008, pp. 111-132.