

HİZMET SEKTÖRÜNDE ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI VE YÖNETİCİYE GÜVEN: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Perception Of Leadership Styles And Trust In Managers In Service Industry: An Application In Banking Sector

Doç. Dr. Nesrin ŞALVARCI TÜRELİ 1

Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT 2

Reference: Şalvarcı Türelî, N. & Mert, G. (2020). "Hizmet Sektöründe Algılanan Liderlik Tarzları Ve Yöneticiye Güven: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol:6, Issue:15; pp:87-98.

ÖZET

Hizmet, insan ihtiyaçlarının insani çaba ve eylemlerle karşılandığı emek yoğun ve insani bir süreçtir. Hizmet süreci, müşteriler için değere dönüştürülmüş girdi kaynaklarının etkin kullanımı ile ilgilidir. Hizmet sürecinin sonunda işletmenin varlıkları ve yetenekleri müşteri için değere dönüşürken, hizmet işletmesi için ekonomik sonuçlara dönüşmektedir. Verimliliği yüksek bir süreç sonunda müşteri için bir değer üretilmiş, hizmet sağlayıcı için uygun bir kâr etkisinin sağlanmış olması gerekir. Hizmet sürecinde girdi kaynakları görünüşte daha verimli kullanılmasına rağmen algılanan müşteri değeri değişebilir, işletmenin kâr yeteneği de aynı olmayabilir. Bu nedenle, hizmet çalışanı ve yöneticisi, işletmenin başarısında ve dağıtımında önemli rol oynar. Hizmet çalışanı yetersizse ve yönetimine güveni yoksa, hizmetin teknik anlamda çıktısı başarısız olur ve işletme açısından zarar meydana gelir. Müşteri, çalışanların beceri eksikliğini algılar ve bu durum işletmenin fonksiyonel kalitesinin algısını düşürür. İşletme personelinin teknik becerisi, kalitesi ve verimliliğinin eş zamanlı gelişmesi gerekir. Bu süreçte yöneticinin liderlik tarzı ve yöneticiye olan güven önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışanların liderlik tarzlarının algısı ile yöneticilerine duyduğu güven arasındaki ilişkiyi ampirik olarak analiz etmektir. Bu amaçla, öncelikle algılanan liderlik tarzı ve yöneticiye güven kavramları açıklanmıştır. Bu çerçevede, Ogbonna ve Harris tarafından geliştirilen liderlik tarzlarının üç boyutu ele alınmıştır. Yöneticiye güven ölçeği ise McAllister tarafından ortaya konulan iki boyut açısından incelenmiştir. Araştırma verileri İstanbul'da bulunan bankalarda uygulanmış olup, 200 kişi bu araştırmaya katılmıştır. Neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla çalışmada, basit doğrusal korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda algılanan liderlik tarzı ve yöneticiye güven arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzı, Algılanan Liderlik Tarzı, Yöneticiye Güven, Bankacılık Sektörü

ABSTRACT

Service; It is a labor intensive and humanitarian process where human needs are met through humanitarian efforts and actions. The service process is related to the effective use of input sources which have been converted into value for customers. At the end of the service process while the assets and capabilities of the business turn into value for the customer at the same time the service turns into economic results for the enterprise. At the end of a process with high efficiency a value must be generated for the customer and an appropriate profit effect for the service provider. Although the input sources are used efficiently in the service process the perceived customer value may change, and the profit capability of the enterprise may not be the same. Therefore, service workers and managers play an important role in the success and distribution of the business. If the service worker is inadequate and there is no trust in management then the technical output of the service will fail, and operational damage will occur. The customer perceives the employees' lack of skills and this reduces the perception of the functional quality of the business. The technical skill, quality and efficiency of operating personnel need to develop simultaneously. In this process, the leadership style of the manager and the trust in the manager are important. The purpose of this study is to empirically analyze the relationship between the perception of leadership styles of employees in the banking sector and their trust in their managers. Firstly, the perceived leadership style and confidence in the manager are explained. In this framework, three dimensions of leadership styles developed by Ogbonna and Harris are discussed. The trust in manager scale was examined in terms of two dimensions which were put forward by McAllister. The research data were applied in the banks in Istanbul and 200 people participated in this research. In order to determine cause-effect relationships in the study, simple linear correlation and multiple linear regression analyzes were applied. As a result of the research, it was found that there is a relationship between the perceived leadership style and trust in the manager.

Keywords: Leadership, Leadership Style, Perceived Leadership Style, Trust in Manager, Banking Sector

1. ORCID: 0000-0002-7287-217X, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, mail: nesrintureli@isparta.edu.tr, Isparta/Türkiye

2. ORCID: 0000-0002-9314-0242, Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mail: gozde.mert@nisantasi.edu.tr, İstanbul/Türkiye

1. GİRİŞ

Hizmet sektörü, açık bir sistem olup hizmet işletmelerinin piyasada varoluşları müşterilerin varlığına bağlıdır (Fitzsimmons ve Sullivan, 1998: 26). Bu nedenle hizmet işletmesi için müşteri, bir kez hizmet sunulup terk edilecek kimse olmadığı gibi çoğu hizmet ilişkisinde artan rekabet koşulları altında süreklilik için, gerekli ve zorunludur. Müşteri işletmeye değil, işletme müşteriye bağlıdır (Odabaşı, 1997:9). Her alışveriş, hizmet sağlayıcı işletme için aynı değiş-tokuş işlemlerinin genellikle tekrarı iken, müşteri için önemli bir olaydır. Yüzlerce müşteri ile iletişim kuran hizmet çalışanının işi bu nedenle çok zordur.

Müşteriler mal ya da hizmet satın almaz. Problemlerine çözüm ya da ihtiyaçlarını karşılayacak, tatmin edecek ürünleri alırlar. Müşteriler, ihtiyaçlarını anlatabilir ancak, ihtiyaçlarını karşılayacak mal ya da hizmetin adını koyamazlar. Hizmet işletmeleri çalışanları açık ve doğru bir şekilde ifade edilememiş ihtiyacı karşılayan hizmeti müşteriye sunarlar. Hizmetin sunumdan önce eskizini çizmek mümkün değildir. Çünkü hizmet bir performanstır, bir deneme ile test edilse de her performans farklı müşteri veya hizmet sağlayıcılarla ifa edildiğinden gerçek, testten farklı olacaktır. Dolayısıyla, eş zamanlı sunum olan hizmetler birbirinden farklıdır. Malda iade, telafi imkânınız varken hizmette geri dönüş ya çok zor ya da imkânsızdır (Haksever vd., 2000: 181). Bu nedenle, hizmet müşterisinin kararını, hizmet işletmelerinin insan kaynakları belirler. Çünkü, alıcı hizmeti satın almadan önce bu insanların davranış ve özelliklerini değerlendirir. Çalışanın yapacağı ufak bir hata müşterinin kendine veya ona ait bir varlığa telafisi olmayan bir zarara, mevcut veya potansiyel müşteri kaybına ve dolayısıyla gelir kaybına neden olabilir.

Başarılı bir hizmet sürecinin önemli taraflarından biri olan çalışanların üzerinde rekabet, kalabalıklık, iş yoğunluğu, eş zamanlı üretim ve zaman baskısı arttıkça yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemekte ve çalışanlar arasında tehlikeli bir korkuya dayanan sessizliğe ya da farklı güç gösterilerine neden olabilmektedir. Müşteri ile iletişimin ve etkileşimin önemli olduğu bu sektörde çalışanlar tarafından yöneticiye duyulan güven tam bu noktada önemli hale gelmektedir.

Günümüz hizmet işletmelerinden rekabet, baskı ve zorluklar yaratan çevresel değişiklikler nedeniyle hizmet üretiminin iyileştirilmesi ve verimli hale getirilebilmesi için sürekli bir beklenti bulunmaktadır. İşte bu amaçla hareket eden işyerlerinde işletme amaç ve hedeflerine ulaşmaya karşı çalışanların militanca davranışlarını engellemek için yöneticilerin çeşitli çabaları sarf etmeleri gerekmektedir (Ehigie & Akpan, 2004: 24).

Yöneticiler sürekli değişimin ve yenilenmenin zorunlu olduğu yörüngede kalmak, değişim ve yenilik yaratmak için kendi yöntemini belirlemek ve ekibini kurmak ister. Böyle bir durumda bazı çalışanlar istemli ya da istemsiz olarak gözdardı edilebilir. Bu durumda, yöneticiye yakın olanlar için olumlu olarak tanımlanabilecek bir sonuç, uzak olanlar için ise yıkıcı bir sonucu ortaya çıkarır. Olumsuz algıdaki grup tarafından aidiyet ve sadakat sorgulanırken, örgütte iş gücü devinim hızı da artar. Bu kurgusal çerçeveye dayalı olarak çalışmada hizmet sektöründe katılımcı, destekleyici ve enstrümental/araçsal liderlik tarzları ve yöneticiye güven arasında bağlantı kurarak, liderlik literatürüne katkıda bulunmak ve hizmet sektöründe uygulanabilir strateji sunmak amaçlanmıştır. Ogbonna ve Harris'in (2000) geliştirdiği liderlik tarzı ölçeği çalışmanın uygulama kısmında kullanılmıştır.

2. HİZMET SEKTÖRÜNDE LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

Yirminci yüzyılın başlarında liderin karakter özelliklerine dayalı özellikler teorilerinin ve liderin grubuyla ne şekilde etkileşime girdiği ile ilgili davranış teorilerinin (Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları-kişiyi dikkate alan/işe ağırlık veren-, Michigan Liderlik Çalışmaları -kişiyeye yönelik davranış/ işe yönelik davranış-, McGregor'un X ve Y Teorileri) ardından (bazı liderler doğru özelliklere sahip olup doğru davranışları sergilemelerine rağmen başarısız olarak nitelendirilmişlerdir) (Robbins & Judge, 2015: 381) araştırmacılar farklı durum ve şartlarda kullanılabilecek en iyi liderlik tarzını bulmaya yönelik durumsallık (Fred Fied'lerin Etkin Liderlik Modeli, Amaç-Yol Teorisi) teorilerini geliştirmişlerdir (Robbins, Decenzo & Coulter, 2013: 300-304; Koçel, 2010: 585-588). Durumsal liderlik teorilerinin eksiklikleri de güncel liderlik teorilerinin gelişimine neden olmuştur. Bu nedenle, lider ve liderlik hakkında literatürde pek çok teorik ve amprik çalışmaya rastlamak mümkündür. Her çalışma farklı faktörlerin önemini vurgulasa da durumsal ve olumsallık perspektiflerinin genel ilkesi, liderin etkinliği durumsal faktörleri teşhisine ve anlayışına bağlı olması ve ardından her bir durumla başa çıkmak için uygun stilin benimsenmesine bağlıdır (Ogbonna ve Harris, 2000: 767).

Liderlik, gerek birey düzeyinde gerekse örgüt düzeyinde etkili bir performans için etkili bir güçtür. Olumlu liderlik davranışları pozitif iş sonuçları ortaya çıkarırken, olumsuz liderlik davranışları örgütün büyümesini hatta hayatta kalmasını tehdit etmektedir. Olumlu ya da olumsuz çalışma sonuçlarını liderlerin benimsediği liderlik stiline bağlı olduğuna inanılmaktadır (Kanwal & Lodhi, 2019: 991). Yönetim alanında liderlik kavramı, küreselleşme, demografik değişkenler ve dünya üzerindeki demografik değişim ve hareketlilik, teknoloji ve iş uygulamalarındaki değişiklikler nedeniyle kendi başına bir kavram haline gelmiştir.

Koçel'e (2010) göre liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili süreçtir. Lider takipçilerini, belli bir ortamda ekonomik, siyasal, sosyal güç ve değerleri kullanarak belli amaçlarda birleştiren ve harekete geçiren ve bu eylemleri yaparken takipçilerini aydınlatan ve öğreten diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Yaratıcı kişiliğe sahiptir. İstek ve ihtiyaçların karşılanmasında zamanlaması genellikle doğrudur (Davis, 1988: 144; Burns, 1978: 425; Bakan, 2008; Koçel, 2010: 576). Liderin rolü örgüt içinde çeşitli bilgi, yöntem ve uygulamalar kullanarak vizyon geliştirme, diğerleri ile paylaşma ve örgütün tüm üyelerini oluşturulan vizyon çatısında yönlendirme, koordine etme ve denge sağlama gibi görevleri içerir (Taşdöven vd., 2012:166). Çalışanların yüksek motivasyon ve performansla işlerini yapmalarını da sağlar (Bitmiş vd., 2015: 3). Lider, astın ve örgütün hedefine ulaşma yolunu belirler (Ehigie & Akpan, 2004: 26).

Hizmet ifa sürecinde ise lider, bir grup insanın (hizmetin taraflarının; çalışan, müşteri, örgüt ve her düzeyde yönetici), kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2010: 569). Hizmet işletmesinde liderlik, örgütün bütün basamaklarında yer alan yöneticilerin, çalışanların, tedarikçilerin ve hatta müşterilerin, müşteri memnuniyeti ve sürekliliğini sağlamak amacıyla sunulan hizmette en yüksek kalite ve katma değer üretme hedefine ulaşmaya yardımcı olan bir organizasyon kültürünün oluşturulmasında hizmetin taraflarını (çalışan, müşteri, organizasyon) etkileyebilme yeteneğine sahip olmaktır.

Hizmet işletmelerinde, hizmeti tasarlamak, etkili sunumlar gerçekleştirebilmek, işler bir örgüt yapısı oluşturmak ve günlük rutin faaliyetleri ifa edebilmek için atanmış yöneticilere gereksinim vardır. İşletme amaç ve vizyonunun gerçekleştirilmesinde etkileme yeteneğine sahip liderin kaynağı, yönetsel pozisyona da dayalı olabilir. Ancak liderlerin hepsi yönetici olmayabileceği gibi yöneticiler lider vasfına haiz olmayabilirler. Bazen liderler, grup içerisinden biçimsel atanmış yöneticiler arasından da çıkabilmektedir (Robbins & Judge, 2015: 376). Genellikle liderin grup içinden geldiği de kabul edilmektedir (Yılmaz, 2004).

Hizmet sektöründe işletme amaç ve hedeflerine ulaşmada işletmenin insan (emek) faktörünün sahip olduğu zihinsel güç, bedensel çaba ve eylemleri olmaksızın mekânsal ve donanımsal varlıklara sahip olmak tek başına yeterli olmadığı gibi insan faktörünün farklı fiziksel yapı, zihin, cins ve kişisel özelliklere sahip olması da hizmet işletmesinde üretimi, verimliliği ve rasyonelliği güçleştirir ve bazen de imkânsız hale getirebilir (Ehigie & Akpan, 2004: 25). Hizmet işletmesinin faaliyetini zorlaştıran ve hatta zaman zaman imkânsız hale getiren insan faktörü olduğundan yönetimde liderin hangi liderlik tarzı ya da tarzlarının uygulanacağı da önem kazanmaktadır.

Liderlik davranışları tek kaynaklı değildir. Yönetim bilimcilere göre, örgütsel çevre, resmi ve gayri resmi gruplar, yönetimin yapısı, yapılan iş ve görevlerin tanımı ve süreci, koşullar gibi değişkenler liderlik davranışını etkilemekte ve liderlik tipini belirlemektedir. Buna bağlı olarak liderlik değişkeni, yalnızca kişiliğin niteliğine bağlı değil; takipçiler, örgüt, örgütsel ortam ve ortamın özellikleri, yapılan iş ve süreci gibi değişkenlere bağlı olarak karışık ilişkiler sonucudur. Başarılı yöneticiler genellikle örgütün ve içinde bulunulan çevrenin ihtiyaçlarına ve şartlarına göre uygun liderlik tiplerini uygulayabilen kişilerdir (Yılmaz, 2004; Tengilimoğlu, 2005:8).

2.1. Katılımcı / Demokratik Liderlik

Katılımcı liderlik, genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen yol-amaç teorisinde tanımlanan bir liderlik tarzıdır. Çalışanların örgüt içinde kararlara katılımını destekleyen bir liderlik tarzıdır. Evans'a göre katılımcı liderlik tarzında yöneticiler astlarını etkileyebilecek ödüllendirme gibi çeşitli araçlara sahiptir (Koçel, 2010: 588). Bu liderlik tarzını yöneticilerin benimsemesi, çalışanların örgüte dair birçok algı ve tutumunu etkilemekte (Bitmiş vd., 2015: 3), çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikir alışverişinde bulunmakta, fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmekte ve karar vermeden önce önerileri değerlendirilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 7; Robbins, Decenzo & Coulter, 2013: 309). Katılımcı lider grubu için çalışır, grup

değerlerini oluşturur, grubun isteklerini, hareket yönünü anlar ve gruptan önce o yöne hareket eder (Izgar, 2005: 31).

Katılımcı liderler organizasyon içindeki bireyleri mümkün olduğunca hedefe ulaşma noktasında karar sürecine katılmaya teşvik eder ve bir takım ruhu oluşturmaya çalışırlar (Goleman, 2000: 1). Özellikle de işletmenin amaç, plan ve politikalarının belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanırlar. Bu süreçte astlarını etkilemek için uzmanlık ve bilgi güçlerini kullanırlar (Tengilimoğlu, 2005: 8). Çalışanların görevlerini ve işlerini yerine getirmelerinde onlarla birlikte sorumluluk üstlenir, astlarının insiyatiflerinin risklerini taşır, büyüme, olgunlaşma, “işgörenin uzmanlaşma ve mesleklaşma düzeyinin gelişmesi sonucunda, yöneticiler, otoriter davranışları terk ederek astlarının işletme kararlarına daha fazla katılımına imkân tanımaya başlar” ve astların psikolojik fayda algısı yükselir (Tengilimoğlu & Yiğit, 2005: 389-390). Demokratik ya da katılımcı liderlik tarzını benimseyen liderlerin daha başarılı olduğu görülmektedir (Bakınız: Bowers ve Seashore, 1966) (Ogbonna ve Harris, 2000: 767).

Savery (1991: 31), araştırmasının sonucunda erkek astların yalnızca yöneticilerine daha fazla güvenmekle kalmayıp aynı zamanda kadın meslektaşlarına göre işletmede neler olduğu konusunda daha fazla etkiye sahip oldukları, kadınların karar verme sürecinde daha fazla söz almayı tercih ettikleri çünkü, erkeklerin zaten sistemi kısmen de olsa etkileyebileceklerini düşündüklerini tespit etmiştir. Kadınların bu sonuca bağlı olarak daha demokratik liderlik tarzını tercih ettikleri, birçok kadın için isteğe bağlı iş alanının iyileştirilmesine ihtiyaç olduğu böylece kadınların kuruluşa olan bağlılıklarında bir artışa yol açacağı tespit edilmiş, ayrıca çalışma, astların uzun süre kalacakları ve yüksek iş doyumları olacaksa, insan kaynakları yöneticilerinin astlarının ideal liderlik tarzını dikkate almaları gerektiğini önermektedir ve bu özellikle kadınlar için geçerlidir.

2.2. Araçsal / Enstrümental Liderlik

Yapıyı harekete geçirici / enstrümental / yönlendirici lider / patron eğilimli lider olarak da adlandırılan araçsal liderlik, “... gerçekleştirilmek istenen amaç ile ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme” olarak tanımlanmaktadır (Kılınç, 1995: 67). Araçsal liderlik tarzında lider yapılacak işleri belirler, takipçileri arasında görev dağılımı yapar, her biri ile ilgili performans beklentisini açıklar, yapılacak iş ve görevlerle ilgili ilkeleri belirler, standartlar koyar ve standart kural ve düzenlemelere uymaları konusunda uyarır. Bu liderlik türünün en belirgin özelliği liderin işin yapısı ve işlerin yerine getirilmesi sırasında takipçilerinin izleyecekleri yolların önceden belirlenmesi olarak görülebilir (Erdoğan, 1997: 348, Akt. Özkiraz & Seyfikli 2010: 100).

İşe yönelik, planlı, düzenli, kural ve kaidelere uygun çalışma sistemini benimseyen, çalışanlar üzerinde egemenlik kurmaya dayalı (Tengilimoğlu & Yiğit, 2005: 387) araçsal liderlik, yerine getirilmesi gereken görevin, belirsiz ve yüksek düzeyde stresli olduğu durumlarda astların izleyeceği yol lider tarafından belirlendiğinden çalışanlar düzeyinde daha fazla tatmin olanağı sağlamaktadır (Robbins & Judge, 2015: 385). Tengilimoğlu ve Yiğit (2005) yaptıkları çalışmada, çalışanların iş ilgili beklentilerini ve başarılarını liderin çizdiği yol nedeniyle elde edebildiklerinden, bu liderlik tarzı ile çalışanların doyumunu arasındaki ilişkinin olumlu bulunduğu ve araçsal liderliğin “likert tarafından “İş Merkezli Liderlik”, OHIO Eyalet Üniversitesi araştırmacıları tarafından “Yapıyı Harekete Geçirme” davranışı ve Blake ve Mouton tarafından “Görev Liderliği” olarak adlandırıldığı söylenebileceğini ifade etmektedirler”.

2.3. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik tarzı, Likert tarafından geliştirilen “destekleyici ilişkiler ilkesi” olarak geliştirilen anlayışa dayanmaktadır (Izgar, 2005: 30). Destekleyici lider, “kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” kavramları ile de ifade edilir. Takipçiler görevi tamamlama yeteneğine sahip ancak isteksizler destekleyici liderlik özellikleri ön plana çıkar. Lider, takipçilerinin ihtiyaçlarına ilgi gösterir, yakın ilişki kurar, sempatik, arkadaş canlısıdır (Tengilimoğlu & Yiğit, 2005: 386; Robbins vd., 2013: 309). Çalışanlar arasında eşitlik ilkesine riayet eder. Takipçileri isteksiz ya da yeterli değilse detaylı ve açıklayıcı yönerge ve talimatlar verir. Sosyal ilişkilerini etkin kullanır. İsteklerini ifade etmede genellikle duygularını ve kişisel beklentileri dile getirir. Takipçilerinin memnuniyeti için izledikleri yoldan çıkma eğilimi gösterirler. Destekleyici liderler, çalışanları yüksek performansta görevlerini yerine getirmeleri halinde daha fazla tatmin ve verim elde ederler (Robbins & Judge, 2015: 384; Yılmaz, 2004). Turan (1998: 13) ve Peters’e (2000) göre destekleyici liderlik davranışları; çalışanları yaptıkları ve gayretleri için takdir ve tebrik etme, yardım etme, yapıcı eleştiri yapma ve eleştirinin sebebini açıklama, çalışanlarla konuşma, çabalarına destek verme, umutlandırma, problemlerini

çözme ve kararlara dahil etmedir (Akt., Yılmaz, 2004). Lidere çalışanlar para ve benzeri motivasyon araçları ile bağlıdır. Bu nedenle lider, çalışanlarının örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmalarını için bir ortam oluşturur. Destekleyici liderlik davranışı benimseyen yöneticiler, bireysel olarak çalışanlarının sorunları ile ilgilenmeli çözmelerine ve işlerinde başarılı olmalarına yardımcı olmalıdır. Tabii bunun için yöneticinin çalışanlarını iyi ve iyi bir ilişki içinde olması gerekir (Izgar, 2005: 30-31).

Destekleyici liderlik tarzı, hizmet işletmeleri için tarafları (örgüt, çalışan ve müşteri) gözönüne alındığında doğru bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Hizmet çalışanı, hizmet sunumu sırasında işletmeyi temsil eder ve hizmet sürecinde dağıtım sistemini elinde tutan güçtür. Onun sözleri ve hareketleri müşteri tarafından işletmenin davranışı olarak görülür. Kendisinden müşteri adına hareket etmesi de beklenir. Çünkü müşteri kendisini ya da malını emanet etmiştir. Bu çift rol hizmet çalışanları için özellikle işletmenin politikaları ile müşterinin menfaatleri karşılaştığında veya katı kurullarla sınırlandırıldığında problem meydana gelebilir. Bu nedenle hizmet çalışanı yöneticisinden destek, yardım ve açıklayıcı bilgi; müşterilerinden ve iş arkadaşlarından ise kibarlık ve takdir edilmeyi bekler (Haksever vd., 2000: 27).

3. YÖNETİCİYE GÜVEN

Belirli, belirsiz, karmaşık ve riskli ortamlarda çalışan liderlerin/yöneticilerin örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmesinde karşılıklı uyum gerektiren, sürekli etkili, koordineli bir eylem ancak karşılıklı güven olduğunda mümkündür. Birbirinden farklı örgüt ortamlarında çalışan yönetici arasında güveni tesis etmek, geliştirmek ve sürdürmek özellikle önemlidir. Liderlerin ve yöneticilerin güveni tesis etme yollarını tartışmadan önce güven ve güvenirliliği tanımlamamız gerekmektedir. İlişkisel bir süreç olan güven, diğer tarafın ahlakına, karakterine, niyetine bağlı çıkarıcı davranmayacağına ve yeteneğine dair olumlu bir beklenti olarak tanımlanabilir (Robbins & Judge, 2015: 395; Robbins vd., 2013:317). Bir başka ifadeyle güven, bir kişinin bir başkasının sözlerine, davranışlarına ve kararlarına ne kadar itibar ettiği ve bu konuda hareket etmeye istekli olduğunun göstergesidir (McAllister, 1995: 25). Güven, örgütte ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcı görevini görmektedir. Liderin gösterdiği liderlik davranışı çalışanların güven hakkındaki görüşlerini de etkileyecektir (Yılmaz, 2004). Öyle ki takipçiler, liderin davranışına karşı savunmasız kalmaya razı, haklarına, şahıslarına ve benliklerine bir tutumda bulunulmayacağına emindirler.

Doğru liderlik tarzı çalışanların iş memnuniyetini (Alonderiene & Majauskaite, 2015: 141) ve yöneticiye olan güvenini artırmada etkin olabilir. Güvenirliliğin dayanağı; dürüstlük (doğruluk, doğru sözlülük, tutarlılık), yardımseverlik (önemseme, destekleme) ve beceri (teknik ve kişisel bilgi düzeyi..)dir. Güvenilir liderler, güven duygularını karşı tarafa iletebilmekte oldukça yetenekli ve etkileyicilerdir. Takipçileri liderin güvenirliliğini, dürüstlüğü, yeteneği, iletişim gücü ve etkileme becerisi üzerinden değerlendirmekte, becerisine inanmadığı ve saygı duymadığı bir durumda ona güvenmemektedir. Güven kaybedilmesinde sebep beceri eksikliği ise özür dilemek ve hatanın farkına vardığını belirtmek güvenin yeniden sağlanması için yeterli iken, sorun dürüstlük olduğunda özür dilemek işe yaramayacaktır (Robbins, Decenzo & Coulter, 2013: 317; Robbins & Judge, 2015: 396). Diğer tarafın davranışları hakkında sahip olunan deneyimler de, güven konusunda belirleyicidir. Örgüt içinde paylaşılan ortak değerler, inançlar ve amaçlar güven konusunda belirsizliği azaltırken, hangi davranışların, durumların, tutumların bireylerin istenen veya istenmeyen olduğu konusunda belirleyicidir. Bu değerler kurum içinde içselleştirilmiştir. Örgüt ortamında güven kurumsaldır ve bireylerin güvenirlilik hakkında ulaştığı sonuçlar sisteme ve saygınlığa dayandırılır (Ülker, 2008: 191). Sonuç olarak, başkalarının davranışları, bireyin güvenme kararının ayrılmaz bir parçasıdır ve gözlem ve yorum yoluyla niyetler hakkında bilgi edinmeyi sağlar. Bu tür davranışlara dayanarak, bireyler başkalarının algılanan güvenirliliği hakkında yargıda bulunur ve ona göre hareket eder (Saunders, 2011).

İş ortamında her çalışan kendileri ve işleri ile ilgili gerçekleri bilmek, doğruları duymak, açık ve dürüst davranabilen bir lideri takip etmek ister. Aldatılmayı, gerçek dışı yönlendirilmeyi istemez. Aldatılan çalışanların iş motivasyonları düştüğü gibi gelecek ile kaygı düzeyleri de artar (Alga, 2017: 100). Çalışanlar, dürüst davranmayan ve kendilerini kullanmaya niyetli liderleri takip etmek istemezler. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki çalışma ilişkileri için, etkiye dayalı güvenin gelişmesi için bir miktar bilişsel güvenin gerekli olması gerekebilir. Çalışanların güvenirlilik konusundaki temel beklentileri, ilişkilere daha fazla yatırım yapmadan önce karşılanmalıdır. Mevcut durum beklentilerinin henüz belirlenmediği durumlarda, rol davranışları küfür ve benzeri davranış yönelimine bağlamaya eğilimli olabilirler (McAllister, 1995: 30). Ancak güven sadece liderle ilgili değildir ve hemen oluşmaz. Takipçilerin özellikleri, tavır ve davranışları da güvenin oluşumunu etkilemektedir (Robbins & Judge, 2015: 396).

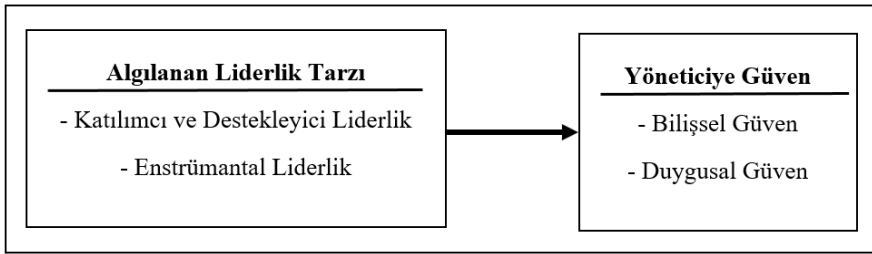
Güvenin oluşumu için bilişsel, duygusal ve davranış niyetlerin bileşenlerini gerekir (Payne, 1997: 207, Akt. Ülker, 2008: 193). McAllister (1995) bireyler arası güven bilişsel ve etki temelli olmak üzere iki alt boyutta incelemiştir. Bilişsel temelli güven, bir kişiye dürüstlüğü, yardımseverliği, becerikliliği ve yeterliliği konusunda diğer kişilerin inancıdır (McAllister, 1995: 26). “Örneğin, yöneticiler çalışanlara güvenirlere, çünkü onlar geçmişte güvenilir şekilde davranmışlardır, gelecekte de öyle davranacakları beklenir.” (Puçétaité, 2006: 132, Connell vd., 2003: 114, Akt. Ülker, 2008: 196). Etki temelli güvende de duygusal yapı ön plana çıkmaktadır. İş ortamında bireyin güveni daha çok duygularına bağlıdır. Diğer tarafın ilişkilerinde duyarlı davranacağına inanır (McAllister, 1995: 26). Dolayısıyla etki temelli güven, bireyler arasında karşılıklı sorumluluk, ilgi veya duygusal bağlara dayanırken, bilişsel temelli güvenbireylerin yeteneklerine ve inançlarına dayanır (Ülker, 2008: 196).

4. YÖNTEM

Araştırma bulguları, SPSS v25 istatistik programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin incelenmesinde; açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmış, neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesinde korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın amacı, algılanan liderlik tarzının yöneticiye güven üzerindeki etkilerini araştırmaktır (Şekil 1). Modelin şematik içeriği aşağıdadır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

İncelenen literatür kapsamında ve Şekil 1’deki araştırma modeline oluşturulan hipotezler aşağıda olup, 3 ana hipotez oluşturulmuştur:

- H₁:** Algılanan liderlik tarzı, yöneticiye güveni etkilemektedir.
- H_{1a}:** Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı, yöneticiye güveni etkilemektedir.
- H_{1b}:** Enstrümantal liderlik tarzı, yöneticiye güveni etkilemektedir.
- H₂:** Algılanan liderlik tarzı, bilişsel güveni etkilemektedir.
- H_{2a}:** Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı, bilişsel güveni etkilemektedir.
- H_{2b}:** Enstrümantal liderlik tarzı, bilişsel güveni etkilemektedir.
- H₃:** Algılanan liderlik tarzı, duygusal güveni etkilemektedir.
- H_{3a}:** Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı, duygusal güveni etkilemektedir.
- H_{3b}:** Enstrümantal liderlik tarzı, duygusal güveni etkilemektedir.

4.2. Ölçekler

Araştırmada 5’li Likert sistemine göre hazırlanan, toplam 24 ifade bulunmaktadır. Kişi ve firmaların demografik özelliklerini belirlemek için 7 ifade sorulmuştur.

Algılanan liderlik tarzını ölçmek amacıyla Ogbonna ve Harris’in 2000 yılında geliştirdiği liderlik tarzı ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte; katılımcı, destekleyici ve enstrümantal liderlik olmak üzere 3 boyut bulunmaktadır. Katılımcı liderlik için 5; destekleyici liderlik için 4; enstrümantal liderlik için de 4 ifade olmak üzere, toplam 13 ifadeden oluşmaktadır.

Yöneticiye duyulan güveni ölçmek amacıyla McAllister’in 1995 yılında geliştirdiği kişilerarası güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçek iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; bilişsel ve duygusal güven boyutlarıdır. Ölçeğin ilk

6 ifadesi bilişsel güven, sonraki 5 ifadesi ise duygusal güven ile ilgilidir. Ölçekte toplam 11 ifade bulunmaktadır.

4.3. Örneklem

Anket yöntemi kullanılarak yapılan alan araştırması, Ekim-Kasım 2019 tarihleri arasında Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışanlarla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya 264 kişi katılmış olup, anket formlarının eksik cevaplanmasından dolayı 258 kişinin verileri analiz işlemlerine dahil edilmiştir. Tablo 1, araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini göstermektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=258)

Gruplar	Frekans	Yüzde	Gruplar	Frekans	Yüzde
Yaş			Eğitim Düzeyi		
25-30	53	20,5	Önlisans	52	20,2
31-40	98	38,1	Lisans	144	55,8
41-50	69	26,7	YL/DR	62	24,0
51 ve üzeri	38	14,7			
Şirket İçindeki Pozisyon Süresi			Toplam Deneyim Süresi		
1 yıldan az	18	7,1	1 yıldan az	36	14,0
1-5	85	32,9	1-5	138	53,5
6-10	41	15,9	6-10	44	17,1
11-15	77	29,8	11-15	30	11,6
16 yıl ve üzeri	37	14,3	16 yıl ve üzeri	10	3,8
Faaliyet Bölgesi			Çalışan Sayısı		
Bölgesel	80	31,1	51-200	90	34,9
Ulusal	101	39,1	251-500	94	36,4
Uluslararası	77	29,8	501 ve üzeri	74	28,7
Cinsiyet					
Kadın	127	49,2	Erkek	131	50,8

Kişilerin özellikleri incelendiğinde katılımcıların %50,8’inin erkek, %49,2’sinin kadın; %38,1’inin 31 ile 40 yaş arasında olduğu; %55,8’inin lisans mezunu; %32,9’unun şirkette 1 ile 5 yıldır çalıştığını; %53,5’inin 1 ile 5 yıl arasında toplam deneyimlerinin olduğu; %39,1’inin ulusal banka olduğu; %36,4’ünün ise 251 ile 500 arasında çalışana sahip olduğu anlaşılmaktadır.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmanın temel sorusu “Banka çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzı yöneticilerine duyulan güveni etkiler mi?” şeklindedir. Bu amaçla değişkenler arasındaki etkiyi ölçmeden önce ölçüklerin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Verilerin normalliği incelenmiş ve değişkenler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı ile ortaya konmuştur. Banka çalışanlarında algılanan liderlik tarzı ve yöneticilere duyulan güven arasındaki ilişki regresyon analizleri ile incelenmiştir.

5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Algılanan liderlik tarzı ölçeğinin faktör yapısını ortaya koymak için temel bileşenler analizi ve dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) seçilmiştir. Tablo 2, algılanan liderlik tarzı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 2. Açıklayıcı Faktör Analizi – Algılanan Liderlik Tarzı

Faktörün Adı	İfade	Faktör Ağırlıkları	Faktör Yüzdeleri
Katılımcı ve Destekleyici Liderlik	Astlarının öneri ve görüşlerine önem verir.	,865	49,343
	Harekete geçmeden önce astlarına danışır.	,821	
	Bir karara varmadan önce astlarının düşüncelerini dikkate alır.	,791	
	Tüm ekip üyelerine eşit davranır.	,772	
	Ekip üyelerinin kişisel refahını artırmak için çaba gösterir.	,763	
	Yapılacak olan işlerle ilgili astlarının önerilerini dinler.	,745	
Enstrümantal Liderlik	Görevlerin nasıl yapılması gerektiğini açıklar.	,923	69,210
	İş performans standartlarını belirler.	,718	
Toplam			69,210
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			,839
Bartlett’s Küresellik Testi		Ki Kare	1084,805
		p değeri	0,000

Tablo 3'teki sonuçlara göre elde edilen KMO değeri 0,839; Bartlett küresellik testi de 0,50'nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 boyut ortaya çıkmıştır. Boyutlar; "Katılımcı ve Destekleyici Liderlik" ve "Enstrümantal Liderlik" olarak anlandırılmıştır. Toplam açıklanan varyans %69,2 olarak tespit edilmiştir.

Yöneticiye güven ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör altında tek kalan ifade analiz dışı tutulmuştur. Tablo 3, yöneticiye güven ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3. Açıklayıcı Faktör Analizi – Yöneticiye Güven

Faktörün Adı	İfade	Faktör Ağırlıkları	Faktör Yüzdeleri
Bilişsel Güven	Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatlıkla konuşabilirim.	,826	39,506
	Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.	,813	
	Yöneticimin başka bir işletmeye geçmesi durumunda, onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.	,808	
	Yöneticimle düşüncelerimi, hislerimi, ümitlerimi paylaşabilirim.	,775	
	Yöneticim işine profesyonel bakış açısıyla yaklaşan ve kendisini adayan bir kişidir.	,764	
	Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim.	,753	
Duygusal Güven	Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şekline şüphe duymak için bir neden göremiyorum.	,860	25,424
	Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir.	,826	
	Yöneticimin beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim.	,805	
	Yöneticimle çalışmayanlar bile ona güven ve saygı duymaktadır.	,567	
Toplam			64,930
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği			,861
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare	1297,847
		p değeri	0,000

Tablo 3'teki sonuçlara göre elde edilen KMO değeri 0,861; Bartlett küresellik testi de 0,50'nin üzerinde olduğu ve 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 boyut ortaya çıkmıştır. Boyutlar; "Bilişsel Güven" ve "Duygusal Güven" olarak anlandırılmıştır. Toplam açıklanan varyans %64,9 olarak tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere geçmeden önce; faktör analizleri neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alınmıştır. Tablo 4, ölçeğe ait güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Katılımcı ve Destekleyici Liderlik	6	,897
Enstrümantal Liderlik	2	,641
Algılanan Liderlik Tarzı	8	,874
Bilişsel Güven	6	,891
Duygusal Güven	4	,795
Yöneticiye Güven	10	,855

Tablo 4'teki katsayılar incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayılarının 0,641 ile 0,897 arasında olduğu görülmektedir. Elde edilen değerler, literatürde kabul edilen 0,60 alt limit kriterini sağlamaktadır (Kalaycı, 2009: 405). Bu sonuçlara göre, araştırmada kullanılan ölçek ve boyutların içsel tutarlılığı olduğu saptanmaktadır.

5.2. Normal Dağılım Analizi

Ölçek ve boyutların normalliği Skewness ve Kurtosis değerleri ve P-P Plot grafikleri incelenerek ortaya konulmuştur. Skewness değerinin ± 1 , kurtosis değerinin ise ± 2 arasında olması, dağılımın normallikten aşırı bir sapma göstermediği yönünde değerlendirilmektedir. Skewness ve Kurtosis değerleri Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Değişkenler	Skewness	Kurtosis
Katılımcı ve Destekleyici Liderlik	-,509	-,434
Enstrümantal Liderlik	-,426	-,314
Algılanan Liderlik Tarzı	-,438	-,464
Bilişsel Güven	-,257	-,506
Duygusal Güven	-,335	-,604
Yöneticiye Güven	-,311	,053

Test sonucuna göre; değişkenlerin belirlenen değerler arasında değer aldığı ve normal dağılım gösterdiği saptanmaktadır. Bu nedenle, çözümlenmelerde; parametrik teknikler kullanılmıştır.

5.3. Korelasyon Analizi

Tablo 6, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden Pearson korelasyon katsayılarını göstermektedir. Analiz sonucuna göre değişkenlerin tümü birbirleriyle 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

Tablo 6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Katılımcı ve Destekleyici Liderlik	1					
2. Enstrümantal Liderlik	,427**	1				
3. Algılanan Liderlik Tarzı	,767**	,643**	1			
4. Bilişsel Güven	,605**	,466**	,644**	1		
5. Duygusal Güven	,267**	,058**	,243**	,340**	1	
6. Yöneticiye Güven	,568**	,366**	,584**	,789**	,733**	1

** Pearson Korelasyonu $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

5.4. Regresyon Analizi

Araştırmaya konu olan hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iki ya da daha fazla bağımsız faktörün bağımlı faktörler üzerindeki etkisi regresyon denklem parametreleri kullanılarak gözlemlenmektedir. Yapılan analiz sonuçları tablolar halinde sırasıyla açıklanmıştır.

5.4.1. Yöneticiye Güven Bağımlı Değişkenine Göre Regresyon Analizi

Yöneticiye güven bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler -katılımcı ve destekleyici liderlik, enstrümantal liderlik, algılanan liderlik tarzı- modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7. Yöneticiye Güven Bağımlı Değişkeni ile Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Std. Regresyon Katsayıları	t	p
Katılımcı ve Destekleyici Liderlik	,485	8,406	,000
Enstrümantal Liderlik	-,017	-,251	,802
Algılanan Liderlik Tarzı	,595	8,968	,000
$R^2=0,341$ $F=66,083$ ($p=0,000$)			
YG= (0,485)*KDL + (0,595)*ALT			

Regresyon modelinin genel anlamlılığının ölçüldüğü F değeri 66,083 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F istatistiği anlamlıdır ($p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle kurulan model istatistiki açıdan anlamlıdır. Regresyon modelinin yöneticiye güven üzerindeki değişimin %66'sını açıkladığı görülmektedir.

Algılanan liderlik tarzı ($R=0,595$) ve katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı ($R=0,485$) 0,05 anlamlılık düzeyinde yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuca göre H_1 ve H_{1a} hipotezleri desteklenmektedir.

Ancak enstrümantal liderlik tarzı, yöneticiye güven üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir ($p > 0,05$). Elde edilen bulguya göre H_{1b} hipotezi reddedilmektedir.

5.4.2. Bilişsel Güven Bağımlı Değişkenine Göre Regresyon Analizi

Bilişsel güven bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmaktadır. Bilişsel güven bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler -katılımcı ve destekleyici liderlik, enstrümantal liderlik, algılanan liderlik tarzı- modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8. Bilişsel Güven Bağımlı Değişkeni ile Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Std. Regresyon Katsayıları	t	p
Katılımcı ve Destekleyici Liderlik	,713	3,567	,000
Enstrümantal Liderlik	,089	1,433	,153
Algılanan Liderlik Tarzı	,587	9,420	,000
R ² =0,419 F=92,106 (p=0,000)			
BG= (0,713)*KDL + (0,587)*ALT			

Regresyon modelinin genel anlamlılığının ölçüldüğü F değeri 92,106 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F istatistiği anlamlıdır (p<0,05). Diğer bir ifadeyle kurulan model istatistiki açıdan anlamlıdır. Regresyon modelinin bilişsel güven üzerindeki değişimin %92'sini açıkladığı görülmektedir.

Algılanan liderlik tarzı (R=0,587) ve katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı (R=0,713) 0,05 anlamlılık düzeyinde bilişsel güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuca göre H₂ ve H_{2a} hipotezleri desteklenmektedir.

Ancak enstrümantal liderlik tarzı, bilişsel güven üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir (p>0,05). Elde edilen bulguya göre H_{2b} hipotezi reddedilmektedir.

5.4.3. Duygusal Güven Bağımlı Değişkenine Göre Regresyon Analizi

Duygusal güven bağımlı değişkeni ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır. Duygusal güven bağımlı değişkeni ile aralarında ilişki olduğu öngörülen bağımsız değişkenler -katılımcı ve destekleyici liderlik, enstrümantal liderlik, algılanan liderlik tarzı- modele dahil edilerek regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 9. Duygusal Güven Bağımlı Değişkeni ile Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Std. Regresyon Katsayıları	t	p
Katılımcı ve Destekleyici Liderlik	,643	10,363	,000
Enstrümantal Liderlik	,167	2,119	,035
Algılanan Liderlik Tarzı	,350	4,454	,000
R ² =0,274 F=10,388 (p=0,000)			
DG= (0,643)*KDL + (0,167)*EL + (0,350)*ALT			

Regresyon modelinin genel anlamlılığının ölçüldüğü F değeri 10,388 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen F istatistiği anlamlıdır (p<0,05). Diğer bir ifadeyle kurulan model istatistiki açıdan anlamlıdır. Regresyon modelinin duygusal güven üzerindeki değişimin %10'unu açıkladığı görülmektedir.

Algılanan liderlik tarzı (R=0,350), katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı (R=0,643) ve enstrümantal liderlik (R=0,167) 0,05 anlamlılık düzeyinde duygusal güven üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuca göre H₃, H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri desteklenmektedir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumlarda yöneticilerin liderlik tarzı ve iş görenlerin arasındaki ilişkiler kurum faaliyet ve süreçlerinde etkili bir rol oynamaktadır. İnsanlar arasındaki sosyal ilişkilerde bilgi edinimi, paylaşımı ve güvenilirliğiyle birlikte güven de önemli bir husus olmaktadır. Bu nedenle literatürde de güven konusu sıkça araştırılan bir konu olmuştur. Yapılan çalışmalarda güven gerektiren ve güveni sağlayan etmenler ile güveni zedeleyen hususlar araştırılmıştır. Kurum yöneticileri, stratejik kararlar almanın yanında kurum içinde çalışanlar arasında güven sağlayarak, başarılı ve verimli olmayı da hedeflemektedirler. İş görenlerle olan ilişkilerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yöneticilerin liderlik tarzlarında da farklılık yaratmaktadır. Bu çalışmada, algılanan liderlik tarzı ve boyutları ile yöneticiye güven ve boyutları arasındaki ilişki incelenmiş olup, etkisi araştırılmıştır. Araştırma Ekim-Kasım 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş ve 258 kişiden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- ✓ Algılanan liderlik tarzının, yöneticiye güveni, bilişsel güveni ve duygusal güveni etkilediği,
- ✓ Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzının, yöneticiye güveni, bilişsel güveni ve duygusal güveni etkilediği,
- ✓ Enstrümantal liderlik tarzının, yöneticiye güveni ve bilişsel güveni etkilemediğini,

✓ Enstrümantal liderlik tarzının, duygusal güveni etkilediği tespit edilmiştir.

McAllister'in (1995) çalışmasına göre bilişsel güvenin, duygusal güvenden daha yüksek olduğu, bilişsel güven sağlandığında örgütsel vatandaşlık davranışının da etkilendiğini ifade etmiştir. Bartram ve Casimir'in (2007) çalışmasında dönüşümcü liderlik, çalışan memnuniyetini ve yöneticiye duyulan güveni etkilemektedir.

Hertzberg'in çift-faktör teorisini esas alan Zaffane'nin (2010) çalışmasına göre davranış türleri yöneticiye olan güveni etkilemekte ve kişisel özelliklerin yetersizliğinin güvensizliğe sebep olabileceği belirtilmektedir. Sendjaya ve Pekerti'nin (2010) çalışmasına göre, algılanan liderlik davranışı ve yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Altunoğlu, Şahin ve Babacan (2019) yayınladıkları çalışmalarında duygusal güvenin dönüşümcü liderlik davranışları ve çalışan performansı arasındaki ilişkide duygusal güvenin ara değişken etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı gösteren yönetici ve çalışanlar arasında güven ilişkisi oluşabilmektedir. Çalışanlar kendilerinin önemsendiğini hissettiği durumlarda kuruma bağlılıkları da artmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerinin bilgi ve deneyimlerini farkedemeyen çalışanlar, yöneticilerine karşı daha saygılı bir tutum sergileyerek, örgüt amaçlarını daha kolay benimseyebilmektedir.

İleride yapılacak araştırmalarda farklı sektörler de incelenerek, karşılaştırılması faydalı olacaktır. Farklı sektörlerde bulunan çalışanların iş koşulları ve örgüt yapısı da incelenmeli ve farklılıkları ortaya konulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 28, ss.97-124.
- Alonderiene, R. & Majauskaite, M. (2016). Leadership Style And Job Satisfaction in Higher Education Institutions, *International Journal of Educational Management*, 30(1), pp. 140-164.
- Altunoğlu A., Şahin F. & Babacan S. (2019). Transformational Leadership, Trust, and Follower Outcomes: A Moderated Mediation Model, *Management Research Review*, Vol. 42 Issue: 3, pp.370-390.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *KMU İİBF Dergisi*, ss. 10 (14) .
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). The Relationship Between Leadership and Follower in-role Performance and Satisfaction with the Leader: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 Issue: 1, pp.4-19
- Bitmiş, M. G. , Rodopma, B., Üner, M. M. & Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Fedakarlığın Aracılık Rolü, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), ss.1-13.
- Burns, J. M., (1978). *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, Çeviri: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Ehigie B. O. & Akpan, R. C. (2004). Roles of Perceived Leadership Styles and Rewards in The Practice of Total Quality Management, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (1), pp. 24-40.
- Fitzsimmons, J. A. & Sullivan, R. S. (1998). *Services Operations Management*, McGraw Hill Book Company.
- Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results, *Harvard Business Review*, pp. 4-17.
- Haksever, C., Render, B., Russel, R. & Murdick, R. G. (2000). *Service Management and Operations*, Second Edition, Prentice Hall Inc.
- Izgar, H. (2005). *Eğitim Liderliği, Öğretmenin Dünyası*, Editör:Ali Murat Sünbül, Mikro Basım-Yayımdağıtım, Ankara.

- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Dinamik Akademik Yayın Dağıtım.
- Kanwal, I., Lodhi, R. M. & Kashif, M. (2019). Leadership Styles And Workplace Ostracism Among Frontline Employees, *Management Research Review*, 42 (8), pp. 991-1013.
- Kılınç, T. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameleler Yaklaşımı (Substitutes For Leadership), *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (1), ss. 59 – 76.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- McAllister, D. J., (1995). Affect -and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Journal*, 38(1), pp. 24-59.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), pp.766-788.
- Özkiraz, A. & Seyfikli, C. (2010). Liderlik Davranışı ve İş Doyumu: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde Uygulamalı Bir Çalışma, *Bilgi*, S.21, ss. 96-116.
- Robbins, P. R., Decenzo, D.A & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları/ Fundamentals of Management*, Çeviri Editörü: Adem Ögüt (8. Basımdan çeviri) Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic Ltd. Şti., Ankara.
- Robbins, S. P & Judge T. A. (2015). *Organizational Behavior/Örgütsel Davranış*, Çeviri Editörü: İnci Erdem (14. Basımdan çeviri) Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic Ltd. Şti., Ankara.
- Saunders, M. N. K., (2011). *Trust and Strategic Change: An Organizational Justice Perceptive*, in R Searle and D Skinner (eds) *Trust and Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 268-286.
- Savery, L. K. (1991). Perceived and Preferred Styles of Leadership Influences on Employee Job Satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 6 (1), pp. 28-32.
- Sendjaya, S. & Pekerti, A. (2010) Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (7), pp.643-663.
- Taşdöven, H., Emhan, A. & Dönmez, M. (2012). Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama, , 19 (2), *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, ss 165-177.
- Tengilimoğlu, D. & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), pp. 374-400.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com ISSN:1304-0278, 4 (14), ss.1-16.
- Ülker, G., (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici Ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), ss.188-208.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşleri, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 550.