

YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARTIRIR MI?

Güler SAĞLAM ARI *

ÖZET

Bu çalışmanın amacı bir üst yöneticiye duyulan güvenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmaya, Ankara’ da faaliyet gösteren 84 kamu ve özel sektör bankasında görevli müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonundaki 220 yönetici katılmıştır. Çalışmada, yöneticilerin bir üst yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyleri ile görev aldıkları bankaya duydukları örgütsel bağlılık ölçülmüştür. Bilişsel güvene karşıdaki bireyin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması gibi iş ile ilgili rasyonel unsurlar kaynaklık ederken, duygusal güveni özen, önem, destek ve karşılıklı empati oluşturmaktadır. Yapılan istatistik analizler sonucunda bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca yönetsel pozisyonlar açısından bir üst yöneticiye duyulan duygusal ve bilişsel güven farklılık gösterirken, kamu bankalarındaki yöneticiler, bir üst kademedeki yer alan yöneticilerine özel- Türk bankalarına göre daha az bilişsel güven duymaktadırlar.

Anahtar kelimeler: Güven, yöneticiye güven, örgütsel bağlılık, yöneticiler, bankacılık sektörü.

* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Arş. Gör. Dr.)

ABSTRACT

DOES THE TRUST FOR THE MANAGER INCREASE ORGANIZATIONAL COMMITMENT?

Key Words: Trust, trust in manager, organizational commitment, managers, banking.

The purpose of this research is to determine the relationship of trust in manager with the organizational commitment. 220 managers fulfilling the positions as managers, vice managers and chiefs in 84 public and private banks that are showing activity in Ankara have been included in this research. The level of affective- based and cognitive- based trust that the managers are feeling for their managers and their organizational commitment for the bank in which they are employed is evaluated in this research. While the person's qualification, responsibility and other rational job related issues are the sources of the cognitive- based trust, importance, support, care and bilateral empathy forms the affective- based trust. In the result of the statistical analysis, between affective-based and cognitive- based trust felt for the manager and organizational commitment a positive relation is put forward. Moreover, in the view of managing positions, while the affective- based and cognitive- based trust felt for the managers show some differences, the managers in public banks when compared with private- Turkish banks, have less cognitive- based trust for their managers.

GİRİŞ

Son dönemlerde işletmecilik alanında değişen çevre koşulları, işletmelerin uluslararasılaşma çabaları, işgücü çeşitliliği, işletmeler arasında kurulan şebeke bağlantıları, ortak girişimler, merkeziyetçi yönetimden yerinden yönetime kayma, yatay yapılaşma, ekip çalışmaları ve ekiplere dayalı örgüt

yapıları, bilgi yoğun ürünlerde artış, bilgi paylaşımındaki zorunluluklar gibi gelişmeler güveni işletmeler için aranan bir unsur haline getirmiştir. Bu gelişmeler güveni gerekli kılmamanın ötesinde, güveni anlamayı, güveni etkileyen unsurları ortaya koymayı, geliştirmek ve korumak için neler yapılabileceğinin yanı sıra, güvenin etkilerini belirlemeyi ve tartışmayı zorunlu kılmaktadır. Güvenin işletmeler için araştırma alanları: bireyler arası güven, üst yönetime/örgüte duyulan güven, işletmeler arası güven (tedarikçiler, ortaklar gibi.) ve müşterilerin işletmelere güveni olarak belirlenebilmektedir. İşletmelerde bireyler arası güven ise; yönetenin asta güveni, astın yöneticiye güveni, aynı düzeyde yer alan çalışanlar arası güven, departmanlar ve ekipler arası güven ilişkilerini içermektedir.

Çevresel koşullardaki değişim ve hareketlilik, işgücünün hareketliliğini de gündeme getirmektedir. Örgütlerin başarısı yalnızca çalışanların yeterliliği ve performansı ile değil, yüksek performansa sahip işgücünü çalıştıkları örgüte bağlı kalmasını sağlamakla mümkündür. Örgütsel bağlılık temel olarak, personelin çalıştığı örgüte ait olma duygusu hissetmesidir. Örgütsel bağlılık kavramı, işletmeler için performans, devamlılık, işgören devri gibi sonuçlarla doğrudan ilişkisi nedeniyle örgütsel davranış alanında incelenen bir konudur. Kavramın sonuçları kadar bağlılığı hangi unsurların artırdığı ve azalttığı da tartışmaların odak noktasını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada bireyler arası güven ilişkileri içinde yer alan, bireylerin bir üst kademedeki yer alan yöneticilerine duydukları güven ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Burada ilgi alanı yönetici konumundaki bireylerin bir üst yöneticilerine güvenleridir. Bu amaçla öncelikle, güven literatürü hakkında bilgi verildikten sonra, örgütsel bağlılık ile ilgili teorik bir çerçeve sunulacaktır. Bundan sonra kurulan hipotezler doğrultusunda, Ankara’ daki kamu ve özel sektör bankalarında, hiyerarşik olarak üç kademeyi

temsilen müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonundaki yöneticilerden elde edilen bulgularla iki kavram arasındaki ilişkiler sınanacaktır.

1. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

1.1. İşletmelerde Güven Kavramı

Güven konusunda yapılan araştırmalar, güvenin psikolojik bir olgu olduğu konusunda birleşmektedir. Kavram konusundaki ilk araştırmalar, kişilik teorisyenleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Güven, psikologlar kadar sosyologların, sosyal psikologların, siyaset bilimcilerin ve ekonomistlerin de ilgisini çekmiştir. Özellikle 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Güven konusunda yapılmış oldukça fazla çalışma olmasına karşın, üzerinde görüş birliğine varılmış tek bir tanım bulunmamaktadır. Bazı yazarlarca güven, teorik olarak bütünleştirilmemiş ve tamamlanmamış bir alan olarak görülmektedir. Diğer bazı yazarlara göre ise, güven koşulları, durumları ve belirleyicileri üzerinde durmak, evrensel ve tek bir tanım oluşturmaktan daha önemli ve yararlıdır (Hosmer, 1995:380-381). Literatüre bakıldığında güvenin farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Kavramla ilgili ilk tartışma ve araştırmaların sonucu ortaya konulan tanımlarda güven, iki kişi arasında var olan açıklık düzeyi, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi eylemlerde bulunmayacağı, iyi niyetle davranan bir kimseden beklenebilecek “normallik” çerçevesinde de davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi şeklinde tanımlanmaktadır (Gabaro, 1978:294). Bazı yazarlar güveni, bireyin karşısındaki kimsenin iyiliksever ve dürüst olduğuna dair inancı biçiminde tanımlayarak, iyilikseverliği; karşıdaki kişinin mutluluğu ile içtenlikle ilgilenmek ve en üst düzeyde kazancı aramaya yönelmek olarak tanımlamakta, dürüstlüğü ise, bireylerin gelecek bir zamandaki niyetlerini içeren sözlerine inanılması şeklinde belirtmektedirler (Rempell ve diğ., 1985:96). Bir diğer tanıma göre güven, karşıdaki bireylerin niyet ve davranışlarının, olumlu beklentilere dayalı olarak

açık ve dürüst olacağını kabul etme konusundaki psikolojik durumdur (Rousseau ve diğ., 1998:395). Güven konusunda gerçekleştirdiği alan araştırmaları ve geliştirmiş olduğu ölçek ile güven yazınına önemli katkıları olan Butler güveni, karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesi sonucunda, bu kişiye karşı olan eylemlerinde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme isteği olarak tanımlamaktadır (Butler, 1991: 648). Öte yandan güven için “iyi niyet sözleşmesi” ifadesini kullanan yazarlar da vardır (Rousseau ve diğ., 1998:393).

Güven tanımları incelendiğinde ya da kavram konusunda tartışmaları içeren yayınlara bakıldığında, kavrama ilişkin belirgin noktalar ortaya konulabilmektedir. Bunlar; güven durumunda güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış olması, güvenilen kişinin davranışlarının güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi, güvenin olumlu yönde bir beklenti ve inanç olması, bu olumlu beklentinin karşı tarafa ilişkin bazı özellikler (dürüstlük, iyi niyetlilik gibi.) ve bunlara yönelik değerlendirme ile algılardan etkilenmesi, güvenin risk ve zarar görme ihtimali içermesi ve risk alma isteği olması, iki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi, karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması ve zamanla gelişmesi olarak sıralanabilir (Hosmer, 1995:390-393; Zand, 1972:230; Bhattacharya ve diğ., 1998:462). Güvenilene ilişkin özelliklerin etik ile doğrudan ilişkili olduğu da gözden kaçırılmamalıdır.

Tüm bu belirlemeler doğrultusunda güven, güvenen ve güvenilen tarafların bir arada bulundukları süre ve edindikleri ortak deneyimlere dayalı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın güvenenin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durumdur.

Literatürde, güven kavramının yanısıra, güvensizlik kavramı üzerinde de durulmaktadır. Bazı çalışmalar güvensizliği, güvenin tersi ya da tek bir boyutun iki ayrı ucu olarak ifade etmektedir. Buna göre güvensizlik karşı tarafın

davranışlarının iyiliksever ya da dürüstçe olmaması, risk durumunda zarar verici olabileceği beklentisi, davranışlarda da savunmaya yönelik bir tutumun hakim olması olarak belirlenmektedir. Bazı çalışmalar ise güvensizliği, güvenden ayrı bir kavram olarak ele almaktadırlar (bkz.Lewicki ve diğ., 1998:439-443). Bu çalışmaların hareket noktası güvenin çok boyutlu bir kavram olması, buna göre de güven ve güvensizliğin bir arada var olabileceğidir. Bu düşünüşle hem mesleki hem özel yaşamda ilişkiler adeta kısımlara ayrılmaktadır. Eğer güven çok boyutlu bir kavramsa, bazı konularda güven bazı konularda güvensizlik var olabilecektir. İşletme ortamında aranan ise koşulsuz ya da literatürdeki tanımla körü körüne güven değil güvenin yönetilmesidir.

Güvenin çok boyutluluğu güvenin kaynaklarının farklılığı nedeni ile iki boyut altında incelenmektedir. Bunlar bilişsel ve duygusal güven olarak ifade edilmektedir. Bilişsel güvende (cognitive- based trust), güvenmek için makul gerekçeler bulunmaktadır. Güven bu anlamda, rasyonel bir karar olarak nitelendirilmektedir. Karşıdaki kişinin yeterliliği, sorumluluk sahibi olması, güven kararı için hareket noktası oluşturmaktadır. İş ortamı düşünülerek geliştirilen bu ayrıma göre, işlerin hatasız ve zamanında yapılması gibi ölçülebilir kriterlerden hareket edilerek bilişsel güven kararına varılmaktadır. Karşılıklı güven ilişkilerinin diğer boyutu duygusal güvendir (affective- based trust). Bu tür güvende ilişkideki derin duygusal yatırımlar hareket noktasıdır. Güvenilen kişinin güvenen kişiye gösterdiği özen ve önem duygusal güvene kaynaklık etmektedir (McAllister, 1995:25-26; Costigan, İlter ve Berman, 1998:304). Bu ayrıma göre, işletmelerde bireyler arası ilişkilerde kişiler, karşılarındaki bireyin işinde yeterliliğine güvenebilir, fakat duygusal olarak destek, özen ve önem göstereceğine dair bir inanç ve beklenti içerisinde olmayabilirler. Benzer şekilde ilişki duygusal temeller içerebilir fakat rasyonel anlamda bireyde işe ilişkin yeterlilikler eksik bulunabilir. Bu iki tür güvenin farklı sonuçlara yol açabileceği düşünülebilir.

Yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedildiği için literatürde, güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu tartışılmaktadır. Whitener ve arkadaşları “Yönetmel Güvenilirlik Modeli” olarak isimlendirdikleri modellerinde, astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan bireysel unsurlar olarak, yöneticilerde bulunması gerektiğini düşündükleri beş unsur tanımlamaktadırlar. Burada, iki kişi arasında genel olarak varolabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek güven unsurları üzerinde durulmaktadır. Bu unsurlar yönetmel güvenilirlik davranışının boyutları olarak ifade edilmekte, davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi olarak sıralanmaktadır. Modelde güvenen bireyin güvenme eğilimi de yöneticiye duyulan güveni etkileyen bir değişken olarak yer almaktadır (Whitener ve diğ., 1998:516,529). Yapılan araştırmalarda, belirli bir kişiye duyulan güvenin, diğel insanlara ya da genel olarak tüm insanlara duyulan genel güvene diğel bir ifade ile güvenme eğilimine göre, örgütsel sonuçlarda daha fazla tahmin edici bir unsur olduğu ortaya konulmaktadır (Butler, 1991:643).

1.2. Örgütsel Bağlılık ve Güven

Örgütsel bağlılık, işletmeler için olası sonuç ve etkileri açısından örgütsel davranış alanında çokça tartışılan bir konudur. Örgütsel bağlılığı önemli kılan sonuçlardan bazıları, bireylerin işten ayrılma niyetinde belirleyici olması, örgütsel bağlılığı yüksek personelin daha az bağlılık hissedenlere göre performansının yüksek olması ve örgütsel etkililiğı artırması olarak belirlenmektedir (Steers, 2002:299).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiğı özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Steers, 2002:299). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Buna

göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergeleridir (Balay, 2000:18).

Örgütsel bağlılık türleri konusunda literatürde farklı sınıflamalar bulunmaktadır. Yapılan bir ayrıma göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve biçimsel bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular hissetme olarak belirlenmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgüte o güne değin yapılan katkı ve gösterilen çabalar sonucunda oluşan beklentiler ve örgütten ayrılma ile bunları kaybetme duygusu, aynı zamanda ayrılmanın getireceği olumsuz sonuçları göze alamama nedeniyle hissedilen bir bağlılık türüdür. Biçimsel bağlılık ise, örgütte kalmanın ahlaki ve doğru bir davranış olacağı konusunda hissedilen yükümlülüklerle dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:1-4). Bu ayrımlar örgütsel bağlılığın kaynakları olarak da yorumlanabilir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili bir diğer sınıflama Buchanan' ın yaptığı sınıflamadır. Buna göre örgütsel bağlılık üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, örgütle özdeşleşme, örgütle bütünleşme ya da katılım duygusu ve örgüte karşı sadakat olarak belirtilmektedir. Özdeşleşme, bireyin görev aldığı örgütün amaçlarını benimsemesi ve örgütten gurur duymasıdır. Örgütle bütünleşme ya da katılım duygusu, işin gerektirdiği rol ve faaliyetlere karşı bağlılık duymasıdır. Sadakat ise, örgüte karşı bir aidiyet duygusu içinde olma ve örgütte kalma isteği duyma olarak ifade edilmektedir (Cook ve Wall, 1980:40; Balay, 2000:24).

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özellikler bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. İş ile ilgili özellikler, işteki özerklik, işin önemi

ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geribildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi işe ilişkin özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast- üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır (Steers, 2002:300; Balay, 2000:55-64; Çakır, 2001:80-156)

İlk amirler, çalışanla doğrudan ilişki kuran kişiler olarak örgüt sistemi için bir köprü görevi görmektedir. İlk amirlerin destekleyici bir örgüt iklimi yaratmada önemli bir role sahip oldukları, bunun yanısıra astların iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olmasında da büyük ölçüde etkileri olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır. İlk amirin astına karşı sergilediği güçlendirme davranışları, örneğin işi gerçekleştirirken etki alanını ve otoritesini genişletme imkanı sağlaması personelin örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Kidd ve Smewing, 2001:26). Grup lideri ile ilişkiler, liderle iletişim ve katılımcı liderlik örgütsel bağlılıkla ilişkilidir (Mathieu ve Zajac, 1990). Yapılan bir çalışmada, astların bakış açısı ile ilk amirin astına destekleyiciliği çerçevesinde, güven ve saygı içeren davranışlarda bulunmasının örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya konulmuştur (Kidd ve Smewing, 2001:37). Bu gibi sonuçlar, bir üst kademede yer alan yönetici ile ilişkilerin örgütsel bağlılık için önemli bir belirleyici olacağını düşündürmektedir.

Örgütlerde güven ilişkilerinin oluşturulması, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkilerin varolması örgütsel davranış açısından büyük önem taşımaktadır. Güven ilişkilerinin örgütler için sonuçları gerek alan araştırmaları ile gerekse teorik düzeyde tartışma alanı bulmaktadır. Bireylerin birbirlerine duydukları güven, yönetsel sorun çözme etkililiğini belirgin bir biçimde artırmaktadır. Bireyler arası güvenin düşük olduğu gruplarda, bireyler arası ilişkiler problemlerin algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olmaktadır. Buna karşılık güven düzeyi yüksek gruplarda, toplumsal belirsizlikler oluşmamakta, problemler daha etkili bir şekilde çözülmektedir

(Zand, 1972:238). Güven örgütlerde değişime direnci kırarak önemli bir araçtır (Mishra ve Spreitzer, 1998:574-575).Yöneticilik ve güven arasındaki ilişkiler açısından, yöneticilerin kariyer yollarına bakıldığında, amirleri tarafından güveniliyor olmak kariyer basamaklarında yükselmede büyük bir önem taşımaktadır (Hosmer, 1995:384). Güven, liderin etkili olmasında önemli bir faktördür. Yapılan bir araştırmada, etkili bir liderlikle, vizyon ve güven oluşturma arasında oldukça yüksek bir ilişki olduğu bulunmuştur (Martin, 1998:41). Güvenin az olması bilgiyi saklama, kaynakların dağıtımında yetersizlik ve çalışanların gerekli desteği görmemesi ile sonuçlanmaktadır (Zand, 1972:230-232; Costigan, İlter ve Berman, 1998).

Örgütsel güven ne kadar yüksekse, işten ayrılma niyet ve isteği de o kadar az olmaktadır (Costigan, İlter ve Berman, 1998:303-318). Amerika’ da kamu çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, ilk amire duyulan güvenin, örgütsel bağlılıkta belirleyici bir rolü olduğu ortaya konulmuştur (Nyhan, 1999:58- 71). Hrebinak ve Alutto, 1972’de yaptıkları çalışmada, güven ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bir başka çalışmada güvenin, örgütsel bağlılıkta tahmin edici bir unsur olduğu bulunmuştur. Tan ve Tan kendi araştırmalarında da, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık ile pozitif, örgütten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadırlar (Tan ve Tan, 2000: 241-260).

Örgüt teorisi özellikle liderlik teorisi asta güven duymanın önemi ile ilgili çalışmalar üzerinde durmaktadır. İnsan ilişkileri teorisyenlerinden Douglas McGregor’ un yöneticinin astına güvenini incelediği X ve Y teorisi, belki de örgüt ortamı için güven ve güvenin önemini vurgulayan ilk çalışmalardan kabul edilebilmektedir (Costigan, İlter ve Berman, 1998: 303). Liderlik teorisindeki gelişim ve tartışmalar yöneticinin astına olan güvenidir. Oysa örgüte duyulan güven ve güven ilişkilerinde yöneticinin rolü, var olan paradigmaya aykırı bir biçimde, astların yöneticiye duydukları güvenin belirleyiciliği ve yansımaları

üzerinde durmanın önemini ortaya koymaktadır. Güven ortamının bağlılığı artırdığı yönünde sonuçlar elde edilmekle birlikte güvenin duygusal ve bilişsel boyutlarının ne ölçüde etkileyici ve belirleyici olduğu konusunda bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada banka yöneticilerinde bir üst yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güvenin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi ortaya konulmaktadır. Araştırmanın uygulama alanı olarak bankalar seçilmiştir. Bankacılık sektörü uğraşı alanı itibarıyla bireyler arası güvenin gerekli olduğu, yönetsel değişimlere ve bilgi çağında yaşanan teknolojik yeniliklere açık bir sektördür. Çalışmada güven ilişkileri müdür- müdür yardımcısı ve şef konumundaki üç kademe yöneticinin, bir üst kademe yöneticileri olarak birbirlerine duydukları güven olarak belirlenmiştir. Buna göre, müdürün ilk amiri olan bölge yöneticisine, müdür yardımcısının ilk amiri olan müdüre ve şef pozisyonundaki yöneticinin ilk amiri olan müdür yardımcısına olan bilişsel ve duygusal güveni belirlenmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılık düzeyleri tespit edilerek aradaki istatistiksel ilişki ortaya konulmuştur. Çalışmada, güven ilişkisinde etkili olabileceği düşüncesiyle yönetsel pozisyonlar ve banka statüsü ile yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güven arasındaki ilişkilere de yer verilmiştir. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H₁: Banka yöneticilerinin bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Banka yöneticilerinin bulundukları yönetsel pozisyon açısından bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₃: Banka statüsü açısından banka yöneticilerinin bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven düzeyi farklılık göstermektedir.

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara merkez ve merkez ilçelerinde faaliyet gösteren banka şubeleri oluşturmaktadır. Bu amaçla öncelikle Ankara merkezinde bulunan banka şubelerinin bir listesi oluşturulmuştur. Özel izin gereken banka şubeleri (örneğin, kışla ve askeri bölgeler) ve özel işlem merkezleri ile 10' un altında şubeye sahip bankalar listeden çıkarılmıştır. Ayrıca, araştırmada güven ile ilgili ölçümler yapılacağından sapma etkisi yaratmaması için halen Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu' na devredilen banka şubeleri listeden çıkarılmıştır. Bu işlemlerden sonra, toplam 484 özel ve kamu banka şubesiinden oluşan yeni bir liste hazırlanmıştır. Araştırmanın her bir şubedeki, üç kademe yöneticisine birden fazla ölçeğin uygulanması nedeni ile uygulama masraf ve zamanını kısaltmak için örneklem seçme gereği duyulmuştur. Örneklem seçiminde ilk aşama olarak, Ankara merkez ve merkez ilçelerdeki banka şubeleri yoğun olarak bir arada bulunmaları ve birbirlerine yakınlıkları ölçüt alınarak 40 bölgeye ayrılmış ve bu gruplar listelenmiş, tesadüfi olarak 14 bölge seçilerek örneklem oluşturulmuştur. Örneklemde yer alan toplam banka şubesi sayısı 148 'dir. Araştırma sonunda ulaşılan banka sayısı 94, kullanılabilir veri alınan banka sayısı 84 olarak gerçekleşmiştir. Örneklem birimi bankalar, gözlem birimi, müdür- müdür yardımcısı ve şeflerden oluşan banka yöneticileridir. Bankalarda yönetsel pozisyonlarda kamu bankaları müdür yardımcısı-şef tanımlamasını kullanırken özel bankalar çoğunlukla yönetmen-yönetmen yardımcısı ifadesini kullanmaktadırlar. Birden fazla müdür yardımcısı ve şef olduğunda ise ticari pazarlamadan sorumlu yöneticilerin anketi doldurmaları istenmiştir. Sonuç olarak müdür, müdür yardımcısı ve şef kademelerince doldurulan 220 anket formu araştırmanın verilerini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan banka müdür, müdür yardımcısı ve şef' lerin, soru formunda yer alan soruları, yansız ve gerçeği yansıtacak biçimde cevapladıkları varsayılmaktadır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan soru formunda bilişsel ve duygusal güven ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve demografik bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Güveni ölçmek amacıyla McAllister' in 1995 yılında geliştirdiği, “*Bilişsel ve Duygusal Güven Ölçeği*” kullanılmıştır. McAllister bu ölçeği, literatürde güvenle ilgili var olan güven ölçeklerinde (Cook ve Wall, 1980; Johnson-George ve Swap, 1982; Rempel ve diğ. 1985; Rotter, 1971) yer alan sorulardan uzman görüşü alarak oluşturmuştur. Ölçek, örgütlerde güven ilişkilerinin iki farklı boyutu olan bilişsel ve duygusal güveni ölçmek üzere geliştirilmiştir. Soru formunda, bireyler arası duygusal güveni ölçen 5, bilişsel güveni ölçen 6 soru yer almaktadır. Orijinal ölçek 7’li Likert tipi bir ölçme düzeyindedir. Ancak, bu çalışmada, 7’li ölçekte yer alan ifadelerin Türkçe’ ye aktarılmasında yaşanan zorluklar ve Türkçe ifade güçlükleri nedeniyle 5’li Likert şekline dönüştürülmüştür. Buna göre, sorularda yer alan ifadeler 1= kesinlikle katılmıyorum ile 5= tamamiyle katılıyorum arasında olumsuzdan olumluya doğru bir değerlendirme yapılacak biçimde düzenlenmiştir. 1-5. sorular: karşılıklı fikirleri, duyguları, beklentileri paylaşma, işteki güçlükler hakkında konuşabilme ve yöneticinin bu sorunları dinlemeye istekli olması, bir arada çalışamama durumunda üzüntü duyulması, sorunlar karşısında yapıcı ve ilgili olma, iş ilişkisinin yanı sıra dostluk- arkadaşlık ilişkisinin kurulmuş olması ile ilgili değerlendirmeler sonucunda duygusal güveni ölçmektedir. 6-11. sorular: kendini işine adama, işine yaklaşımındaki profesyonelliği, iş konusundaki ehliyet ve yeterliliği, işi güçleştirecek dikkatsizlik ve hatalar yapmaması, iş ortamında diğer insanlarca saygı duyulması ve diğer insanlarca güvenilir olduğunun düşünülmesini sorarak bilişsel güveni ölçmeyi amaçlamaktadır. Her

iki güven düzeyinde de skor yükseldikçe güven de artmaktadır. Her iki güven düzeyinde de en yüksek skor 25' dir.

Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Cook ve Wall' in (1980) geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel bağlılığın özdeşleşme, katılım ve sadakat boyutlarını ölçmek üzere 3'er soru olmak üzere toplam 9 soru yer almaktadır. 5'li Likert türü sorulardan oluşan ölçekte 1= kesinlikle katılmıyorum ile 5= tamamen katılıyorum arasında olumsuzdan olumluya doğru bir dağılım söz konusudur. 1., 5. ve 8. sorular yöneticinin çalıştığı örgütten gurur duyması, kendisini bu örgütün bir parçası olarak görmesi, bu örgütte çalışmayı bir arkadaşına tavsiye edip etmeyeceğini sorarak örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunu ölçmektedir. 3.,6. ve 9 sorularda, kendisine uygun gelmese de bu örgüt için bir şeyler yapma, işinde sadece kendisi için değil çalıştığı örgüt için bir şeyler yapıyor olmak ve örgüte katkı sağlamaktan mutlu olup olmadığı sorulmakta, bu sorularla örgüte katılım düzeyi ölçülmektedir. 2., 4. ve 7. sorularda örgütten ayrılma niyeti, finansal güçlükler içinde olsa bile örgütte kalma isteği ve daha fazla ücret teklif edilse dahi örgütte çalışmaya devam edip etmeyeceği sorularak örgüte duyulan sadakat ölçülmektedir. Skor arttıkça bireyin örgüte duyduğu bağlılığın yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. En yüksek skor 45' dir.

Üçüncü olarak yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu kısımda yöneticilerin bulundukları yönetsel pozisyon, görev aldıkları banka statüsü, yaş, cinsiyet, eğitim, bankada çalışma süresi ve bir üst kademe yöneticisi ile bir arada çalışılan süre sorulmuştur.

Ölçeklerin orijinali, önce Türkçe' ye çevrilmiş, daha sonra uzman görüşü alınarak ifadelerde değişiklikler yapılmıştır. Ölçekler için evrenin %2' sini temsilen 7 banka şubesinde ön-test gerçekleştirilmiş, soru kitapçığını dolduran yöneticilerle soruların anlaşılabilirliği üzerine birebir görüşmeler gerçekleştirildikten sonra ölçeklere son şekli verilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin olarak, sıralama ölçme düzeyinde ölçme araçlarına uygulanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Güvenilirlik hesaplamaları sonucunda, hem asta hem de bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güveni ölçen ve ölçeğin orijinalinde yer alan 11. sorunun güvenilirliği düşürmesi ve ölçeğin homojenliğini bozması nedeniyle soru kitapçığından çıkarılmış ve bu ölçekte 5 soru yer almıştır. Buna göre her bir ölçeğe ilişkin olarak hesaplanan güvenilirlik katsayıları; bir üst yöneticiye duyulan duygusal güven ölçeği α : 0.8769, bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güven ölçeği α : 0.8717, örgütsel bağlılık ölçeği α : 0.7534 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin ilk kez uygulandığı da düşünüldüğünde yüksek güvenilirliğe sahip oldukları gözlenmektedir.

4. Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin demografik bilgilerini ortaya koymak amacıyla öncelikle yer aldıkları yönetsel pozisyon açısından dağılımları belirlenmiştir. Buna göre banka yöneticilerinin %29.6' sı müdür, %32.7' si müdür yardımcısı, %37.7' si şef pozisyonunda yer almaktadır. Her üç kademe de birbirine yakın değerlerle temsil edilmektedir. Araştırmada örnekleme birimi olarak yer alan bankalar statüleri açısından değerlendirildiğinde %35.5' i kamu bankası iken, %63.6' sı özel- Türk, %0.9' u özel- yabancı bankadır.

Yöneticilerin %44.5' i kadın, %55.5' i erkektir. Cinsiyet açısından da dengeli bir dağılım söz konusudur. Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin %11.4' ü 20-29, %43.6' sı 30-39, %39.6' sı 40-49 yaş grubunda yer almaktadır. %5.4 oranında ise 50 yaş ve üzeri yöneticiler temsil edilmektedir. Yöneticilerin eğitim düzeylerine bakıldığında, %17.3' ünün lise, %70.4' ünün lisans, %12.3' ünün ise yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin görev aldıkları bankada çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde, %1.8' i 1 yıldan az bir süredir, %7.7' si 1-3 yıl arasında, %14.1' i 4-6 yıldır, %15' i 7-10

yıldır, %14.6' sı 11-14 yıldır, %46.8' i ise 15 yıl ve daha uzun bir süredir aynı bankada çalışmakta olduğu ortaya konulmuştur.

Yöneticilerin demografik özellikleri açısından görev aldıkları bankaya karşı örgütsel bağlılıkları ile bir üst kademedeki yer alan yöneticilerine duydukları duygusal ve bilişsel güven düzeylerine ilişkin ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (σ) değerleri Tablo 1' de yer almaktadır.

Tablo 1. Banka Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılıkları ve Bir Üst Kademedeki Yer Alan Yöneticilerine Duydukları Duygusal ve Bilişsel Güven Düzeyi Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Katılımcı		Yöneticiye Duygusal Güven		Yöneticiye Bilişsel Güven		Örgütsel Bağlılık	
	n	%	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ	\bar{X}	σ
Cinsiyet								
Kadın	98	44.5	20.08	5.00	20.73	4.41	35.37	5.71
Erkek	122	55.5	19.40	4.80	19.97	4.89	37.53	5.83
Yaş								
20-29	25	11.4	19.72	4.85	19.48	4.42	33.96	6.18
30-39	96	43.6	19.40	4.83	20.47	4.46	35.55	5.57
40-49	87	39.6	20.04	5.12	20.18	5.18	37.79	5.53
50 +	12	5.4	19.66	4.00	21.66	3.08	40.83	4.46
Eğitim								
Lise	38	17.3	19.42	5.27	19.26	5.93	37.21	7.94
Lisans	155	70.4	19.66	4.86	20.56	4.49	36.63	5.29
Yüksek Lisans	27	12.3	20.37	4.63	20.37	3.70	35.15	5.56
Pozisyon								
Şube müdürü	65	29.6	18.90	4.85	20.35	4.32	37.89	5.10
Müdür yardımcısı	72	32.7	21.18	3.92	21.43	4.08	36.22	5.31
Şef	83	37.7	19.06	5.42	19.31	5.26	35.75	6.71
Bankada çalışma süresi								
1 Yıldan Az	4	1.8	21.75	2.21	22.50	2.08	34.33	8.02
1-3 Yıl	17	7.7	17.94	4.71	19.52	4.09	36.06	5.01
4-6 Yıl	31	14.1	20.87	4.03	20.83	4.09	34.31	5.32
7-10 Yıl	33	15.0	20.36	5.22	20.93	4.40	35.32	6.34
11-14 Yıl	32	14.6	17.84	4.97	19.56	4.39	35.90	4.53
15 ve üzeri	103	46.8	19.94	4.95	20.23	5.19	38.00	6.07
Banka Statüsü								
Kamu	78	35.5	18.96	5.51	18.69	5.54	35.27	6.50
Özel- Türk	140	63.6	20.07	4.50	21.17	3.91	37.29	5.42
Özel- Yabancı	2	0.9	23.00	0.00	23.50	0.70	35.00	1.41

Araştırmada elde edilen verilerin SPSS paket programı yardımı ile test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, banka yöneticilerinin bir üst yöneticilerine karşı hissettikleri bilişsel güven düzeyi ile çalıştıkları bankaya örgütsel bağlılıkları arasında $r = 0.30$ ($p < 0.05$) düzeyinde bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticilerin bir üst yöneticilerine karşı duygusal güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ise $r = 0.20$ ($p < 0.05$) düzeyinde bir ilişki bulunmuştur (Tablo 2). Bu ilişki katsayıları düşük olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlıdır ve H_1 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 2. Banka Yöneticilerinin Bir Üst Kademedeki Yer Alan Yöneticilerine Duydukları Duygusal ve Bilişsel Güveni ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler

		ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
YÖNETİCİYE DUYGUSAL GÜVEN	Pearson Korelasyonu	0.20
	Anlamlılık (p)	0.004
	n	220
YÖNETİCİYE BİLİŞSEL GÜVEN	Pearson Korelasyonu	0.30
	Anlamlılık (p)	0.000
	n	220

Banka yöneticilerinin bulundukları yönetsel pozisyon açısından duygusal ve bilişsel güven düzeylerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları yöneticilerin, görev aldıkları yönetsel pozisyon açısından bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güvenin anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır [$F_{(2,217)} = 5.03$, $p < .05$]. Bu sonuç H_2 hipotezini desteklemektedir. Farklılığın hangi pozisyonlardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD testi,

müdürlerin, kendi yöneticilerine ($\bar{X}=18.90$) müdür yardımcılarının ilk amirleri olan müdürlere duyduğundan ($\bar{X}=21.18$), daha az duygusal güven duyduklarını göstermektedir. Buna karşın şef pozisyonundaki yöneticilerin bir üst yöneticileri olan müdür yardımcılara ($\bar{X}=19.06$), müdür yardımcılarının ilk amirleri olan müdürlere karşı hissettiklerinden daha az duygusal güven hissettikleri belirlenmiştir.

Görev alınan yönetsel pozisyonlara göre yöneticilerin bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven de farklılaşmaktadır [$F_{(2,217)} = 4.03$, $p<.05$]. Farklılıkların hangi pozisyonlarda olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçları, şef pozisyonundaki yöneticilerin kendi ilk amirleri olan müdür yardımcılara ($\bar{X}=19.31$), müdür yardımcılarının müdürlerine duyduğu bilişsel güvenden ($\bar{X}=21.43$), daha az güven duymakta olduklarını göstermektedir.

Yapılan ANOVA testi sonucunda yöneticilerin bir üst kademedeki yer alan yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal güven düzeyinin banka statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F_{(2,217)} = 1.77$, $p<.05$]. Bir üst kademedeki görev alan yöneticiye duyulan bilişsel güven ise banka statüsüne göre değişim göstermektedir [$F_{(2,217)} = 7.92$, $p<.05$]. Farklılığın kaynağını belirlemek üzere yapılan LSD testine göre, kamu bankalarında ($\bar{X}=18.69$), özel- Türk bankalarına göre ($\bar{X}=21.17$) bir üst yöneticiye daha az bilişsel güven duyulmaktadır. Bu sonuçlar H_3 hipotezinin kısmen desteklendiğini göstermektedir.

Sonuç

İşletmecilik alanında son dönemlerde gerçekleşen değişimler ve uygulamalar, bireyler arası güven ilişkileri ile ilgili tartışma ve çalışmaları

artırmıştır. Literatürde güveni etkileyen unsurlar kadar güvenin sonuçları üzerinde de durulmaktadır. Bu çalışmada müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonundaki banka yöneticilerinin, bir üst kademedeki yer alan yöneticilerine duydukları duygusal ve bilişsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonunda, hipotezlerin test edilmesi ile kavramlar arasındaki ilişki düzeyi tespit edilmiştir.

Banka yöneticilerinin bir üst kademedeki yer alan yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyi ile örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0.20$, $r=0.30$). Bu ilişki düzeyi çok yüksek olmamakla birlikte istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre yöneticinin ilk amiri pozisyonundaki yöneticisine duyduğu duygusal güven yani bu kişi ile karşılıklı fikir ve beklentilerini paylaşabilmesi, işi ile ilgili konularda rahatça konuşabilmesi, özen ve ilgi görmesi örgüte duyduğu bağlılığı pozitif yönde artırmaktadır. Benzer şekilde, bir üst yöneticinin işindeki ehliyet ve yeterliliğini ifade eden bilişsel güvenin yüksek olması da, örgüte duyulan bağlılığı artırmaktadır.

Bugüne değin var olan paradigma yönetsel bakış açısı ile yöneticinin astına güveni üzerinde durmaktadır. Şüphesiz asta duyulan güven de önemli bir konu olmakla birlikte, literatürde ast konumundaki bireylerin yöneticiye duyduğu güven üzerinde yeterince durulmadığı gözlenmektedir. Aynı şekilde, yöneticiler arasındaki güven ilişkileri de yeterince irdelenmemektedir. Oysa yöneticiler arasındaki güven, örgütün bütününe ve kültüre yansiyarak çalışanlar arasındaki güven ilişkilerini beslemede önemli bir faktördür. Yöneticiler arasındaki güvensizlik ilişkileri ve sonuçları, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkilere yansiyacaktır. Bu tür güvensizlik durumları çatışmalara yol açabilecek, astları da taraf olma zorunluluğunda bırakarak örgütsel etkililiğe zarar verebilecektir.

Araştırma sonucunda varılan bir diğer sonuç, yönetsel pozisyonlar açısından banka yöneticilerinin bir üst kademe yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal güvenin farklılık gösterdiğidir. Yöneticiler arasında en yüksek duygusal güven müdür yardımcılarının müdürlerine duydukları güvendir. Buna karşın müdürler bir üst yöneticileri olan bölge yöneticilerine, aynı şekilde şefler de bir üst yöneticileri olan müdür yardımcılara daha az duygusal güven hissetmektedirler. Müdürlerin bölge yöneticilerine duygusal olarak düşük düzeyde güvenmesi bu yöneticilerin çok sık bir araya gelmemesi ile açıklanabilirken, şeflerin müdür yardımcılara duygusal güven hissetmemesi ilginçtir. Bu sonuç şeflerin bir üst yöneticileri olan müdür yardımcılarını ile fikir ve beklentilerini rahatça paylaşamadıklarını, işleri ile ilgili sorunları rahatça tartışmadıklarını, yöneticilerinden ilgi ve özen görmediklerini ortaya koymaktadır.

Bir üst kademede yer alan yöneticiye duyulan bilişsel güven de yönetsel kademelere göre değişim göstermektedir. Şefler müdür yardımcılara, müdür yardımcılarının ilk amirleri olan banka müdürlerine duyduğundan daha az bilişsel güven duymakta, yani işlerinde ehliyet ve yeterliliklerine inanmamaktadırlar. Bu sonuçlar yönetim kademelerindeki azalmanın yani alt kademe yöneticilere inildikçe üst yöneticiye duyulan güvende dolayısı ile ilişkilerde bir sorun yaşandığını da göstermektedir.

Araştırmada kamu, özel-Türk ve özel- yabancı banka yöneticileri yer almaktadır. Banka statüsü açısından da, yöneticilerin bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven farklılık göstermektedir. Kamu bankalarında görev alan yöneticiler bir üst yöneticilerine, özel- Türk bankalarındaki yöneticilerden daha az bilişsel güven duymakta yani işlerindeki yeterliliklerine güvenmemektedirler. Bu sonuç kamu bankası yöneticilerinin gerçekten de işlerinde yeterli olmayabileceği gibi, astları konumundaki yöneticilerin değerlendirmesiyle işlerinde yeterli bulunmadıkları şeklinde de yorumlanabilir.

Banka statüsü açısından yöneticiye duyulan duygusal güven istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir.

Ülkemizde güven ile ilgili yapılmış çalışma sayısının çok az olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili yabancı literatür incelendiğinde de oldukça sorunlu bir alan olduğu, teorisinin yeni oluşturulmaya başladığı, var olan çalışmaların da oldukça küçük örnek grupları üzerinde yapıldığı gözlenmektedir. Fakat, hem yurt içinde hem de yurt dışında, örgütsel davranış için önemli konular arasında anılan liderlik, ekip çalışmaları, bağlılık gibi pek çok konuda güvenin önemi ve var olması gerekliliği sık sık vurgulanmaktadır.

Güvenin önemi konusunda literatürde ortak bir kabul olmasına rağmen, teorideki bütünleştirme çabalarının eksikliği örgütsel davranış alanına da yansımakta, var olan araştırmalarda da bu eksiklik hissedilmektedir. Teori bütünsel bir yapıya kavuşmuş olmadığı için halen, örgütsel davranışta önemli olmakla birlikte, güven ile ilişkisi açısından değerlendirilmemiş pek çok konu bulunmakta, bu da gelecekteki araştırmalar için bir hareket noktası oluşturmaktadır.

Bu çalışma üç kademe banka yöneticisinden alınan verilerle gerçekleştirilmiştir. Her kademe yönetici bir üst kademede yer alan yöneticinin astı durumunda iken öte yandan, bir alt kademede yer alan yöneticinin de yöneticisi konumundadır. Dolayısı ile yöneticiler hem yöneten hem yönetilen durumundadır. Bu durum farklı rol, beklenti ve görevleri beraberinde getirmektedir. Kurulan güven ilişkisi de farklı düzeyler içermektedir.

Özellikle bankacılık sektörü yönetsel kademeler açısından kariyer hareketliliğinin fazla olduğu bir sektördür. Kriz ve yaşanan sorunlar öncesinde bu hız ve hareketlilik daha fazla olmasına rağmen halen, yönetsel kademelerin örgütsel bağlılığı özellikle istenen bir durumdur. Özellikle yetenekli ve başarılı yöneticilerin, kendi kuruluşlarına transferi için işletmeler pek çok fedakarlıkta bulunabilmektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda önemli çalışmaları bulunan Porter, konu ile ilgili bir sempozyumda üst düzey yöneticilere şu üç sorunun cevabını aktarmaktadır (Varoğlu 1993:1):

1) Örgütün her kesiminde işgörenlerde eşit düzeyde bağlılığa ihtiyaç duyar mısınız? Cevap: Hayır, örgüt hiyerarşisinde yukarı çıkıldıkça daha fazla bağlılığa ihtiyaç vardır.

2) Hangi tür işgörenden daha fazla bağlılık beklenir? Cevap: Yüksek performans gösterenden, çünkü yetersiz ve zayıf performans gösteren bireyin bağlılığı arzulanan bir durum değildir.

3) Örgütlerde ne zaman yüksek düzeyde bağlılığa ihtiyaç duyulur? Cevap: örgütte kargaşa, çalkantı ve önemli değişimlerin yaşandığı dönemde.

Bu sorulara verilen cevaplardan bir kısmı çok pragmatist gibi görünse de yüksek performansa sahip yöneticilerin örgütte kalması, örgüte bağlılık hissetmesi arzulanan ve tercih edilen bir durumdur.

Güven oluşumunu sağlayan koşullar, özellikle astlarda güven oluşumunu etkileyebilecek güven unsurlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisi de daha sonraki araştırmalarla ayrıntılı biçimde ortaya konulmalıdır. Adalet kavramı da kanımızca personelde güven oluşumunu ve örgütsel bağlılığı etkileyebilecek unsurlar arasında yer almalıdır.

KAYNAKÇA

ALLEN, N.J. ve J.P. MEYER. (1990), "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization." **Journal Of Occupational Psychology** , 63, 1-18.

BALAY, R. (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara.

BHATTACHARYA, R. , T. M. DEVINNEY ve M. M. PILLUTLA. (1998), "A Formal Model Of Trust Based On Outcomes." **Academy Of Management Review**, 23, sayı 3, 459-472.

BUTLER, J. K, Jr. (1991), "Toward Understanding And Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory." **Journal Of Management**, 17, sayı 3, 643- 663.

COOK, W. ve T. WALL. (1980), New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personel Need Non- Fulfilment, **Journal Of Occupational Psychology**, 53,39-52.

COSTIGAN,R.D.S., S. İLTER ve J.J. BERMAN (1998), " A Multi-Dimensional Study Of Trust In Organizations." **Journal Of Managerial Issues**, 10, sayı 3, 303-318.

ÇAKIR, Ö. (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GABARRO, John J. (1978), "The Development Of Trust, Influence And Expectations." A.G.ATHOS ve J.J.GABARRO (Ed), **Interpersonal Behavior, Communication An Understanding In Relationship**, New Jersey: Prentice Hall Inc, 290-303.

HOSMER, L.T. (1995), Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics, **Academy Of Management Review**, 20, sayı 2, 379- 403.

JOHNSON- GEORGE, C. ve W.C. SWAP. (1982), "Measurement Of Specific Interpersonal Trust: Construction And Validation Of A Scale To Assess Trust In A Specific Other." **Journal Of Personality And Social Psychology**, 43, sayı 6, 1306-1317.

KIDD, J.M. ve C.SMEWING. (2001), The Role Of The Supervisor In Career And Organizational Commitment, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 10, sayı 1, 25-40.

LEWICKI, R. J., D.J, MCALLISTER ve R.J. BIES. (1998), Trust And Distrust: New Relationships And Realities." **Academy Of Management Review**, 23, sayı 3, 438-458.

MARTIN, M. M. (1998), "Trust Leadership." **Journal of Leadership Studies**, 5, sayı 3, 41.(www.epnet.com).

MATHIEU, J.E. ve D.M. ZAJAC. (1990), "A Review And Meta- Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment." **Psychological Bulletin**, 108(2),171-194.

McALLISTER,D.J.(1995), "Affect And Cognition- Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations." **Academy Of Management Journal**, 38, sayı 1, 24-59.

MISHRA, A. K. ve G. M. SPREITZER. (1998), "Explaining How Survivors Respond To Downsizing: The Roles Of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign." **Academy Of Management Review**, 23, sayı 3, 567-588.

NYHAN, Ronald C. (1999), " Increasing Affective Organizational Commitment In Public Organizations: The Key Role Of Interpersonal Trust." **Review Of Public Personnel Administration**,19, sayı 58, 58- 71.

REMPEL, J. K., J.G. HOLMES ve M.P. ZANNA. (1985), "Trust In Close Relationships" **Journal Of Personality And Social Psychology**, 49, sayı 1, 95-112.

ROTTER, Julian B. (1971), "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust", **American Psychologist**, 44, 1-7.

ROUSSEAU, D. M., S. B. SITKIN, R. S. BURT, C. CAMERER. (1998), "Not So Different After All: A Cross- Discipline View of Trust." **Academy Of Management Review**, 23, sayı 3, 393-404.

STEERS,R.M.(2002), "Antecedents And Outcomes Of Organizational Commitment", C. R. COOPER (Ed). **Fundamentals Of Organizational Behavior**, Sage Publications, London, 299-309.

TAN, H. H. ve C. F. TAN. (2000), "Toward The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization." **Genetic, Social, And Psychology Monographs**, 126, sayı 2, 241-260. (www.epnet.com).

VAROĞLU, D. (1993), **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

WHITENER, E. M., S.E.BRODT, M.A.KORSGARD, J.M.WERNER (1998), "Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior." **Academy Of Management Review**, 23, sayı 3, 513- 531.

ZAND, D. E. (1972), "Trust And Managerial Problem Solving." **Administrative Science Quarterly**, 17, 229-239.