**Örgütsel İkiyüzlülük ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma**

**Tuğba İmadoğlu[[1]](#footnote-1)**

**Mustafa Fedai Çavuş[[2]](#footnote-2)**

**Özet**

Örgütlerde işlerin düzenli ve hızlı bir şekilde ilerlemesi için gerekli durumlardan biri de örgütsel güvendir. Örgütsel güven, riskli durumlarda dahi, kişinin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklenti içine girmesidir. Örgütlerin söylemleri ile uygulamaları uyumlu olmadığında çatışmalar olabilir ve örgütsel ikiyüzlülük davranışı ortaya çıkabilir. Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe örgütsel güven ve örgütsel ikiyüzlülük ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini Osmaniye ilindeki 264 banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda, kartopu ve amaçlı örneklem yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerle kurgulanan modeli test etmek üzere güvenilirlik, geçerlilik, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre banka çalışanlarının örgütsel güven algılarının örgütsel ikiyüzlülük davranışlarını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel güven, örgütsel ikiyüzlülük, banka çalışanları.

**The Relationship Between Organizational Hypocrisy and Organizational Trust: A Study on The Banking Sector**

**Abstract**

Organizational trust is one of the necessary conditions for the regular and rapid progress of work in organizations. Organizational trust is the person's positive expectation against practices and policies that will affect the organization itself, even in risky situations. When the discourses and practices of the organizations are not compatible, conflicts may occur and organizational hypocrisy behavior may ocur. The aim of this study is to reveal the relationship between organizational trust and organizational hypocrisy in the banking sector. The sample of the research consists of 264 bank employees in Osmaniye province. In the research, convenience, snowball and purposeful sampling methods were used together. Reliability, validity, confirmatory factor analysis, correlation analysis and regression analysis were performed to test the model constructed with the data obtained from the research. According to the results of the analysis, it has been determined that the organizational trust perceptions of the bank employees affect the organizational hypocrisy behaviors negatively.

**Keywords:** Organizational trust, organizational hypocrisy, bank employees.

**GİRİŞ**

Yeni dünya düzeninde örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi ve başarılı olabilmesi için devamlı değişim ve gelişim içerisinde olması gereklidir. Süreklilik ve başarı sağlayan kavramlar arasında örgütsel güven ve örgütsel ikiyüzlülük yer almaktadır. Örgütlerde çalışanların sorumluluk ve yetki alanlarının genişletilmesi, karar alma sürecine dâhil edilmesi, iletişim sürecinin çift taraflı olması gibi etkenlerle çalışanların örgüte güvenleri geliştirilebilir. Böylece bankalar, örgütsel verimlilik ve üretkenliklerini artırmak için karşılıklı bağlılıklar yoluyla kurumsal çevrelerine uyum sağlamaya çalışırlar ve meşrutiyet elde etmede oldukça kolaylık elde ederler. Örgütsel güven duygusunun sağlanmadığı örgütlerde çalışanların kendilerini olduklarından başka türlü göstermeye çalışması örgütsel ikiyüzlülük davranışını ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda ortak bir amaçta birleşememe, işten ayrılma niyetlerinde artış olması, performans ve motivasyonlarda düşüş olması, toksik tutumlarda artış olması gibi olumsuz sonuçlar belirecektir. Örgütlerde örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz sonuçlarından kurtaracak kavramlardan biri örgütsel güven duygusunun sağlanmasıdır. Örgütsel ikiyüzlülüğün üstesinden gelmek için bankaların izlemesi gereken yollar üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ve örgütsel güven ile örgütsel ikiyüzlülük kavramlarının ilişkilendirilmediği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, bu çalışma, Osmaniye ilindeki bankalara dayalı teorik bir çerçeveden yola çıkılarak örgütsel güven ve örgütsel ikiyüzlülük kavramlarıyla ilgili belirli çıkarımlarda bulunmayı amaçlamaktadır.

1. **Kavramsal Çerçeve**
   1. **Örgütsel Güven**

Bireyler arası ilişkilerde iletişimi sağlamak, örgütsel yenilikleri, kişisel ve kurumsal başarıları, psikolojik sağlık ve gelişimi artırmak, bilgi akışını doğru şekilde hızlandırmak için güven gereklidir (Young ve Daniel, 2003: 139; Brewster ve Railsback, 2003). Güven insan yaşamının aktif bir parçası olarak yapılan bir tercihtir (Solomon ve Flores, 2001: 18). Güven, bir bireyin risk içeren durumlarda diğer bireylerin davranış ve tutumlarına karşı pozitif beklentiler içerisinde olması olarak tanımlanmaktadır (Perks ve Halliday, 2003: 339). Güven kavramı, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, ekonomi, finans, siyaset bilimi gibi birçok bilimin ilgi alanı olan bir konudur.

Örgüt ve yönetim alanındaki çalışmalara 1980’li yıllardan itibaren konu olmaya başlamıştır (Antalyalı, Dumlupınar ve Özkul, 2017: 1680). Lewicki (1998)’e göre örgütsel güven, riskli durumlarda dahi, kişinin örgütün kendisinde etki bırakacak uygulama ve politikalarına karşı olumlu beklentiler taşıması, kendisini desteklemesi olarak adlandırılmaktadır. Başka bir tanımda ise çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi olarak ifade edilmektedir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 192). Bir başka tanımda ise örgütsel güven, örgütün gösterdiği desteğe ilişkin çalışanın algıları, liderin doğru sözlü olarak verdiği sözleri yerine getireceğine olan inancı şeklinde belirtilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 444). Örgütsel güvenin yöneticiye güven, işletmeye (kuruma) güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyutu vardır. Yöneticiye güven boyutu, yöneticinin faaliyetleri, davranış ve tutumlarının önemli sonuçları beraberinde getireceğini düşünerek çalışanın işlerinde duyarlı davranması olarak tanımlanmaktadır (Mayer, Davis ve Schoorman 1995: 712). İşletmeye güven boyutu, örgütü diğer örgütlerden ayıran birtakım özelliklere bürülü olan bir sosyal sermaye aracıdır (Amit ve Schoemaker, 1993: 39). Yani çalışma hayatında örgüte olan güven, belirli üstün özelliklere sahip olma durumudur (Prahalad ve Hamel, 1990: 80). Çalışma arkadaşlarına güven boyutu ise ortak bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen grup üyeliklerinin ve grup ilişkilerinin sürdürülmesinin en önemli koşuludur (Büte, 2011: 177).

* 1. **Örgütsel İkiyüzlülük**

İkili ilişkiler bazında ikiyüzlülük, yaşama ve geleceğe yönelik ifade edilen söylem ve iddialarla bu beyanlara yönelik eylem ve fiili durumların birbiriyle genellikle çelişir olması durumudur davranışsal açıklık/mesafe olarak ölçülebilir (Fassin ve Buelens, 2011: 587). İkiyüzlülük fikrinin kökleri tiyatrodadır. İkiyüzlülük kelimesi klasik tiyatro oyuncularına karşılık gelir ve Yunanca ikiyüzlülük terimi, kişinin olmadığı bir şey gibi davranarak rol yapması anlamındadır (Runciman, 2008: 7). Örgütsel ikiyüzlülük ise yöneticilerce teori ve uygulamadaki farklılıklardan kaynaklanan tutarsızlıklar sonucu kaos ortamının oluşmasıdır (Fernando ve Gross, 2006: 2). Başka bir tanıma göre beyan edilen değerleri ve kabul edilen beklentileri karşılamayan bir bireyin gönüllü olarak yaptığı davranış olarak ifade edilmektedir (Phillippe ve Koehler, 2005). Örgütsel ikiyüzlülüğün sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar olmak üzere üç boyutu vardır. Sözlerin tutulması boyutu ile bir örgütteki konuşmalar, kararlar ve eylemler arasındaki tutarlılık araştırılmaya çalışılmaktadır. İçyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda örgütün vizyon ve misyonuna çevrenin değerlerini yansıtarak nasıl ulaştıkları incelenmektedir. Çalışanların davranışlarının çalıştıkları kurumun hedeflerine uygun olup olmadığı araştırılmaya çalışılmaktadır. Uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda ise banka yöneticilerinin gerçekçi hedefler koymamaları, onların gerçek hedefler seçme düzeyleri, kurum üyelerine karşı tutumları, yönetimin paydaşlarını aldatıp aldatmadıkları, bir şeyi söyleyerek başka bir şeyi yapma durumları, bir sorunu çözeceklerine dair konuşmaları; ancak bunu fiilen uygulamaya geçirmemeleri gibi tutum ve davranışları araştırılmaktadır (Kılıçoğlu, 2017: 14).

* 1. **Örgütsel Güven ve Örgütsel İkiyüzlülük İlişkisi**

Örgütsel yaşamda önemli bir bulgu olan güven, örgütlerde ilişki beklentilerini şekillendirmektedir. Çalışma arkadaşları arasındaki güven ne kadar fazla olursa, örgüt içerisinde kontrol etme ve edilme ihtiyacı o ölçüde az hissedilmektedir (Neves ve Caetano, 2006: 354; Leifer ve Mills, 1996: 130). Karşılıklı yardımlaşma, kolektif faaliyetlerin, ortak görev ve sorumlulukların temelini oluşturmaktadır. Örgütlerde bireyleri birbirine bağlamaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Louis, 2007; Smylie, Mayrowetz, Murphy, & Louis, 2007). Bu nedenle Simons (2002)’a göre insanların beklentilerine uygun davranmak için başkalarına bağımlı olduklarına inanılır ve böylece çalışanların beklentilerinin gerçekleşeceğine yönelik inançları artar.

Örgütsel güven ile birlikte örgütlerde etkili ve verimli bir iletişim sağlanır. Ayrıca çalışanlar söz ve davranışlarına güvenerek daha motivasyonlu, verimli ve performanslı bir şekilde çalışırlar. Bu açıdan bankalarda güvenin artmasında çalışanların ikiyüzlü davranmayarak tutarlı hareket etmesi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Handford ve Leithwood, 2013). Simons (2002)’a göre örgütsel güven, diğer insanların açıklamalarına, vaatlerine ve eylemlerine duyulan güven kapsamında örgütsel ikiyüzlülükle ilişkilendirilebilir. Çünkü yöneticilerin söz ve eylemlerindeki tutarsızlıklar örgütsel ikiyüzlülüğü meydana getirir. Sonuçta örgütsel ikiyüzlülük, örgütün söz ve eylemlerinde ne kadar dürüst olduğuyla ilgilidir. Dürüst olunmadığı takdirde güveni olumsuz yönde bir ilişkisi ortaya çıkacaktır.

1. **Yöntem**
   1. **Araştırmanın Modeli**

Yöneticiye güven, işletmeye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarından oluşan örgütsel güvenin sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum, uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutlarından oluşan örgütsel ikiyüzlülük ilişkisini belirlemek amacıyla tasarlanan bu çalışmanın model olarak gösterimi aşağıdaki gibidir:

**Örgütsel İkiyüzlülük**

Sözlerin tutulması

İçyapı ve çevre arasındaki uyum

Uygulamalardaki tutarsızlıklar

**Örgütsel Güven**

Yöneticiye güven

İşletmeye güven

Çalışma arkadaşlarına güven

**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli

* 1. **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan anket üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanların örgütsel güven algılarını, ikinci bölümde örgütsel ikiyüzlülük davranışlarını ölçmeye yönelik ölçekler kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi olmak üzere demografik özelliklere yer verilmiştir.

Örgütsel güven ölçeği, Karapınar, Camgöz ve Ekmekçi (2016) tarafından geliştirilen Türkçe versiyonu Büte (2011)’nin çalışmasından alınan üç boyut ve 31 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel ikiyüzlülük ölçeği ise Kılıçoğlu ve arkadaşları (2017) tarafından geliştirilen üç boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır.

* 1. **Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Osmaniye il merkezindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama işlemi 06.04.2022 – 13.04.2022 tarihleri arasında etik kurul izin belgesi alınarak yapılmıştır. Kolayda, kartopu ve amaçlı örneklem yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Online olarak hazırlanan anketler e-mail ve sosyal medya araçları vasıtasıyla dağıtılarak banka çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır ve ankete 264 banka çalışanı katılmıştır.

Örneklem grubuna ilişkin frekans dağılımları olarak ankette cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi olmak üzere üç farklı değişken kullanılmıştır. Söz konusu demografik değişkenler Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcılara Ait Demografik Değişkenler

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Demografik Değişkenler** | | **Frekans** | **Yüzde (%)** |
| **Cinsiyet** | Kadın | 123 | 46,6 |
| Erkek | 141 | 53,4 |
| **Toplam** | **264** | **100,0** |
| **Yaş** | 21-25 arası | 8 | 3,0 |
| 26-30 arası | 20 | 7,6 |
| 31-35 arası | 32 | 12,1 |
| 36-40 arası | 136 | 51,5 |
| 41 ve üzeri | 68 | 25,8 |
| **Toplam** | **264** | **100,0** |
| **Eğitim Düzeyi** | Orta Öğretim | 12 | 4,5 |
| Lise | 44 | 16,7 |
| Önlisans | 56 | 21,2 |
| Lisans | 116 | 43,9 |
| Lisans Üstü (Yüksek lisans / Doktora) | 36 | 13,6 |
| **Toplam** | **264** | **100,0** |

Tablo 1’e bakıldığında katılımcıların 123 (%46,6)’ü kadın, 141 (%53,4)’i erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaş aralığına bakıldığında 136 kişi %51,5 oranla 36-40 arası yaş grubu en kalabalık yaş grubunu ve 8 kişi %3,0 oranla 21-25 arası yaş grubu en az olan yaş grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında en fazla olan 116 kişiyle (%43,9 oran) lisans mezunu katılımcılara, en az ise 12 kişi (%4,5 oran) ile ortaokul mezunu katılımcılara ait olduğu görülmektedir.

1. **Bulgular**
   1. **Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ve örgütsel ikiyüzlülük ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı (keşifsel) faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce, veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett (Barlett’s test of spherity) testi uygulanmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin KMO analiz sonucu .887 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu değerin 0,5’ten büyük olması, bu soruların faktör analizi uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi sonucunda verilerin örgütsel güven ölçeğinin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı ve 31 maddelik ölçeğin faktör yüklerinin 0,750 ile 0,86 aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel ikiyüzlülük ölçeğinin ise KMO analiz sonucu .835 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olarak tespit edilmiştir. Bu değerin 0,5’ten büyük olması, bu soruların faktör analizi uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Ölçekte faktör yükü düşük çıkan sorular analizden çıkarılmıştır. Sözlerin tutulması beş ifade, içyapı ve çevre arasındaki uyum 7 ifade ve uygulamalardaki tutarsızlıklar 3 ifade olarak analize devam edilmiştir ve verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı ve 15 maddelik ölçeğin faktör yüklerinin 0,63 ile 0,81 aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklere ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir. Her iki ölçeğin de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri örneklemin faktör analizi yapılması için uygun, Bartlett (Barlett’s test of spherity) değerinin (p=0) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2010).

**Tablo 2.** Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ölçekler** | **Soru Sayısı** | **KMO** | **Cronbach Alpha (α)** |
| **Örgütsel Güven** | **31** | ,887 | ,98 |
| Yöneticiye güven | 10 | ,95 |
| İşletmeye güven | 10 | ,96 |
| Çalışma arkadaşlarına güven | 11 | ,95 |
| **Örgütsel İkiyüzlülük** | **17** | ,835 | ,87 |
| Sözlerin tutulması | 5 | ,79 |
| İçyapı ve çevre arasındaki uyum | 7 | ,75 |
| Uygulamalardaki tutarsızlıklar | 5 | ,61 |

Ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alfa (α) yöntemi kullanılmıştır. Buna göre örgütsel güven ölçeğinin boyutları yeterli kabul edilen .70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (Nunnaly ve Bernstein, 1994). Bu bağlamda örgütsel güven ölçeğinin boyutlarının içsel tutarlılıklarının güvenilir düzeyde olduğu söylenebilir. Örgütsel ikiyüzlülük ölçeğinin boyutlarından uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunun alfa katsayısı 0.61 değerine sahiptir. Bu değer α≥60 olduğu için güvenilirdir (Nunnaly ve Bernstein, 1994). Bu değerler ters ifadelere dönüştürüldükten sonra ve güvenilirlik düzeyini önemli ölçüde düşürmesi sebebiyle, “Kurum yöneticisi, kendisi tarafından oluşturulan normlara aykırı davranır.” ile “Kurum yöneticisinin fikirleri ve uygulamaları arasında bir fark yoktur.” maddeleri çıkarıldıktan sonraki güvenilirlik sonuçlarıdır. Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

* 1. **Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen her bir ölçeğe ait model uyum değerleri Tablo 3’te verilmiştir. Ölçüm modelinin analiz sonuçları incelendiğinde modelin p değeri anlamlıdır (p < .00). Sonuçlar her bir ölçeğin yapısının geçerli ve uyum iyiliklerinin en az kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2005: 753).

**Tablo 3.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Uyum iyiliği değerleri** | **χ2** | **df** | **CMIN/DF** | **p** | **GFI** | **AGFI** | **CFI** | **IFI** | **NFI** | **TLI** | **RMSEA** |
| **Örgütsel güven** | 80.173 | 28 | 2.863 | .00 | 0.95 | 0.90 | 0.98 | 0.99 | 0.98 | 0.96 | 0.08 |
| **Örgütsel ikiyüzlülük** | 26.745 | 9 | 2.972 | .00 | 0.97 | 0.92 | 0.98 | 0.98 | 0.98 | 0.97 | 0.07 |
| **İyi uyum endeksi** |  |  | ≤ 2 |  | ≥ 0,95 | | | | | | ≤ 0,05 |
| **Kabul edilebilir uyum endeksi** |  |  | ≤ 2-5 |  | 0,90-0,95 | | | | | | 0,05-0,08 |

Df: Serbestlik derecesi, CMIN/χ2: Ki-kare, p: Anlamlılık değeri, GFI: İyilik uyum indeksi, AGFI: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi, CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi, IFI: Artan uyum indeksi, NFI: Normlaştırılmış uyum indeksi, TLI: Normlaştırılmamış uyum indeksi, RMSEA: Yaklaşık hataların ortalama karekökü

Katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel ikiyüzlülük düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon değerleri Tablo 4’te verilmektedir.

**Tablo 4.** Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değişkenler** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **1** | Yöneticiye güven | 1 |  |  |  |  |  |
| **2** | İşletmeye güven | ,921\*\* | 1 |  |  |  |  |
| **3** | Çalışma arkadaşlarına güven | ,882\*\* | ,889\*\* | 1 |  |  |  |
| **4** | Sözlerin tutulması | ,689\*\* | ,678\*\* | ,631\*\* | 1 |  |  |
| **5** | İçyapı ve çevre uyumu | ,460\*\* | ,497\*\* | ,432\*\* | ,810\*\* | 1 |  |
| **6** | Uygulamalardaki tutarsızlıklar | ,688\*\* | ,673\*\* | ,658\*\* | ,661\*\* | ,416\*\* | 1 |

\*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 4’te görüldüğü gibi korelasyon analizi sonuçlarına göre işletmeye güven ile yöneticiye güven arasında (r=-0,921, \*\*p<0,01) yüksek düzeyde pozitif bir ilişki, çalışma arkadaşlarına güven ile işletmeye güven arasında (r=-0,889, \*\*p<0,01) yüksek düzeyde pozitif bir ilişki, sözlerin tutulması ile yöneticiye güven arasında (r=-0,689, \*\*p<0,01) yüksek düzeyde pozitif bir ilişki, içyapı ve çevre uyumu ile sözlerin tutulması arasında (r=-0,810, \*\*p<0,01) yüksek düzeyde pozitif bir ilişki, uygulamalardaki tutarsızlıklar ile yöneticiye güven arasında (r=-0,688, \*\*p<0,01) orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

* 1. **Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi**

Banka çalışanlarının örgütsel güvenlerinin örgütsel ikiyüzlülük davranışları üzerindeki açıklayıcılık durumunu gösteren çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5’te görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel ikiyüzlülük değişkenlerine ilişkin çoklu regresyon sonuçları incelendiğinde katılımcıların sözlerin tutulması davranışı göstermelerinin %48,7’sinin örgütsel güven algılarını oluşturan yöneticiye güven, işletmeye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarının oluşturduğu saptanmıştır. Örgütsel güven algısının yöneticiye güven (β = ,399) ve işletmeye güven (β = ,258) boyutları sözlerin tutulması davranışı üzerinde pozitif etkiye sahipken çalışma arkadaşlarına güven (β = ,007) boyutu sözlerin tutulması davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Analizde bağımsız değişkenler arasında otokorelasyonun olmadığı, (Durbin Watson=1,749), F değerinin ise modelin bütün olarak her (p=,000) düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür. VIF değerlerine bakıldığında Allison (1999)’a göre 2,5 ve altı olması gerektiği yazarken; Hair, Black, Babin and Anderson (2010)’na göre 4 ve altı olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Tablo 5’te görüldüğü üzere VIF değerleri her iki açıklamayı da kapsamaktadır.

Katılımcıların içyapı ve çevre arasındaki uyum davranışı göstermelerinin %24,8’inin örgütsel güven boyutlarının oluşturduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven algısının yöneticiye güven (β = ,037) boyutu içyapı ve çevre arasındaki uyum davranışı üzerinde pozitif etkiye sahipken çalışma arkadaşlarına güven (β = -,059) boyutunun negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. İşletmeye güven (β = ,515) boyutunun ise içyapı ve çevre arasındaki uyum davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Analizde bağımsız değişkenler arasında otokorelasyonun olmadığı, (Durbin Watson=1,897), F değerinin ise modelin bütün olarak her (p=,000) düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Allison (1999)’a göre VIF değerlerinin geçerli şartı sağladığı belirlenmiştir (VIF≤2,5).

Uygulamalardaki tutarsızlıklardaki varyansın %48,9’unun örgütsel güven boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Örgütsel güven algısının yöneticiye güven (β = ,378) ve işletmeye güven (β = ,171) boyutları uygulamalardaki tutarsızlıklar davranışı üzerinde pozitif etkiye sahipken çalışma arkadaşlarına güven (β = ,172) boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Analizde bağımsız değişkenler arasında otokorelasyonun olmadığı, (Durbin Watson=1,897), F değerinin ise modelin bütün olarak her (p=,000) düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. VIF değerlerine bakıldığında olması gereken değer olan 2,5 ve altı olduğu saptanmıştır (Allison, 1999).

**Tablo 5.** Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bağımsız Değişkenler** | | **Bağımlı Değişkenler** | **β** | **t** | **p** | **R²** | **Düz. R²** | **F** | **VIF** | **Durbin Watson** |
| 1 | Yöneticiye Güven | Sözlerin Tutulması | ,399\*\* | 3,452 | ,000 | ,487 | ,481 | 10,245 | 1,430 | 1,749 |
| İşletmeye Güven | ,258\*\* | 2,261 | ,001 | 1,352 |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | ,007 | ,076 | ,025 | 1,458 |
| 2 | Yöneticiye Güven | İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum | ,037\*\* | ,254 | ,000 | ,248 | ,239 | 15,587 | 1,430 | 1,897 |
| İşletmeye Güven | ,515 | 3,391 | ,800 | 1,352 |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | -,059 | -,469 | ,001 | 1,458 |
| 3 | Yöneticiye Güven | Uygulamalardaki Tutarsızlıklar | ,378\*\* | 3,115 | ,000 | ,489 | ,483 | 12,451 | 1,430 | 1,738 |
| İşletmeye Güven | ,171\*\* | 1,361 | ,002 | 1,352 |
| Çalışma Arkadaşlarına Güven | ,172 | 1,663 | ,174 | 1,458 |

\*\*p<0,01

1. **Sonuç ve Öneriler**

Küreselleşen dünyada teknolojinin de hızla ilerlemesi nedeniyle sosyal yaşamın her alanında önemli ölçüde değişimler gerçekleşmektedir. Bu değişimlere örgütlerin de ayak uydurması sektörde devamlılık sağlamaları açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda örgütlerdeki insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması açısından örgütsel güven gibi motivasyon kaynaklarıyla önce iç müşterileri olan çalışanlarına memnuniyet hissi yaşatmaları gerekmektedir. Memnuniyet hissi ise çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanlara adil bir şekilde terfi yapılması, kariyer planlamalarının doğru şekilde yapılması gibi çeşitli fırsatların sunulmasıyla mümkündür. Bunlara ek olarak çalışanın emeğinin karşılığının verilmesi, yetki ve sorumlulukların net bir biçimde saptanması, saygı, adalet, kalite, bir arada vakit geçirme, paylaşımda bulunma gibi durumlara önem verilmesi örgüte olan güvenin artmasını sağlayacaktır (Smith, 1998: 6-9). Böylece çalışanların örgütsel ikiyüzlülük davranışları düşük düzeyde olacaktır veya hiç olmayacaktır. Bu bağlamda banka çalışanlarının örgütsel güven algıları ve örgütsel ikiyüzlülük davranışları arasındaki ilişki incelemeye değer bulunmuştur.

Araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik analizi, doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre katılımcıların sözlerin tutulması davranışı göstermeleri örgütsel güven değişkeninin yöneticiye güven ve işletmeye güven boyutlarıyla pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmışken; çalışma arkadaşlarına güven boyutu örgütsel ikiyüzlülüğün sözlerin tutulması boyutuyla anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Örgütsel güven algısının yöneticiye güven boyutu örgütsel ikiyüzlülüğün içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutu üzerinde pozitif bir ilişki varken; çalışma arkadaşlarına güven boyutuyla negatif yönde bir ilişki bulgulanmıştır. İşletmeye güven boyutunun ise anlamlı bir ilişkisi çıkmamıştır. Örgütsel güven algısının yöneticiye güven ve işletmeye güven boyutları örgütsel ikiyüzlülüğün uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutu ilişkisi pozitif yönde çıkmışken; çalışma arkadaşlarına güven boyutu ilişkisinin anlamlı çıkmadığı tespit edilmiştir. Hofstede (1993)’e göre yöneticilerin söylemleri, karar ve davranışları arasında tutarsız davranma ya da verdiği sözünü yerine getirmeme hakkını ne derecede kendinde buldukları da bankalarda ikiyüzlülüğün oluşmasında önemli bir etken olabilir. Bu veriler ışığında genel bir çıkarımda bulunmak gerekirse araştırmanın elde edilen bulgularına göre banka çalışanlarının örgütsel güven algılarının örgütsel ikiyüzlülük davranışlarını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kahveci, Karagül Kandemir, Bayram (2019)’ın yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Konan ve Taşdemir (2019) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve mutluluk düzeyleri algıları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulgulamıştır. Alanyazında örgütsel güven kavramının yöneticiye, lidere veya müdüre güven olarak ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarında yöneticiye güven ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır (Connaughton ve Daly, 2004; Chughtai ve Buckley, 2009; Ceri-Booms, 2012; Agarwal, 2013).

Örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların sahip olmadıkları fikir, duygu ve özelliklere sahipmiş gibi davranmaları örgütsel ikiyüzlülük kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle örgütsel güvende azalma olmaktadır. Bu tür durumlarda örgüte güveni artırma yollarına gidilmesi gereklidir. Bunlar arasında özgeci ve gönüllü davranışlara yol açması, örgüt içi çatışmaları azaltması, örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, örgütün kurallarını doğru bir şekilde yerine getirmesi, çalışanlar arasında işbirliği sağlaması sayılabilir (Kramer, 1999: 582). Bankalarda ücret, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımların dağıtılması konusunda çalışanlar açısından eşit dağıtım algısı oluşturulursa çalışanların çalıştıkları kurumlara karşı aidiyet duygusu oluşacak ve örgütsel güvenleri artacaktır. Banka çalışanlarının örgütsel ikiyüzlülüğünü azaltmanın yolları arasında iş ortamında ikiyüzlü davranışların önüne geçilmesi için bazı önlemler alınmalıdır. Bu önlemlerin bazıları çalışanlar arasında iletişimin arttırılması için sosyal aktivitelerin yapılması, iletişimi engelleyen durumlar varsa bunların giderilmesi çalışmalarının yapılması, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için eğitimlerin verilmesi, seminerlere katılımlarının teşvik edilmesi olarak sıralanabilir.

Örneklemin sadece Osmaniye ilinde yapılması ve meslek dallarından tek banka çalışanlarına yapılması, düşük oranlı geri dönüşü olan online anket tekniğinin kullanılması araştırmanın temel kısıtlarını oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalarda araştırmacılara verilebilecek çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Banka çalışanlarında örgütsel güvenin azalmasının ve örgütsel ikiyüzlülük davranışının nedenleri araştırılabilir. Bu kavramların işten ayrılma niyeti, kariyer tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi kavramlarla ilişkileri araştırma konusu olabilir, diğer iller bazında da araştırma yapılarak araştırma çerçevesi genişletilebilir veya diğer meslek dallarıyla ilgili araştırma yapılabilir ya da bu kavramlar demografik değişkenler bazında incelenebilir.

**KAYNAKÇA**

Agarwal, V. (2013). Investigating the convergent validity of organizational trust.*Journal of Communication Management,* 17(1), 24-39.

Allison, P. D. (1999). *Multiple Regression: A primer.* Pine Forge Press.

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal,* 14,33-46.

Antalyalı, Ö. L., Dumlupınar, M. & Özkul, A. S. (2017). Yetişkin bağlanma stillerinin örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 21(4), 1679-1702.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.

Brewster, C. & Railsback, J. (2003). Building Trusting Relationships For School İmprovement: İmplications for Principals and Teachers. Northwest Regional Educational Laboratory, (ERIC Document Reproduction Service Number: ED 481987).

Ceri-Booms, M. (2012). How can authentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish employees.*International Journal of Leadership Studies,* 7(2), 172-190.

Chughtai, A. A. & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement.*International Journal of Educational Management,* 23(7), 574-589.

Connaughton, S. L. & Daly, J. A. (2004). Identification with leader: A comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams. *Corporate Communications: An International Journal,* 9(2), 89-103.

Fassin, Y. & Buelens, M. (2011). The hypocrisy sincerity continuum in corporate communication decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, 49(4), 586–600. doi:10.1108/00251741111126503.

Fernando, M. & Gross, M. (2006). Workplace spiritually and organizational hypocrisy: The holy water gate case. *Faculty of Commerce-Paper,* 1-19.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.) NJ: Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis (*7th Edition). New York: Pearson Education.

Halis, M., Gökgöz, G. S. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.

Handford, V. & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration,* 51(2), 194-212. doi:10.1108/09578231311304706.

Hofstede, G. (1993). Cultures and organizations: Softvvare of the mind. *Administrative Science Quarterly, 38*(1), 132-134.

Kahveci, G., Karagül Kandemir, İ. & Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online,* 18(2), 788-807.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (5. Baskı), Ankara: Asil.

Leifer, R. & Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management, 22*(1), 113-137.

Konan, N. & Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile mutluluk düzeyleri algıları arasındaki ilişki. Bilimsel Eğitim Araştırmaları, 13(2), 132-152.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Reviews Psychology,* 50,569-598.

Lewick, R. J., McAllister D. J. & Bles D. J. (1998). Trust and distrust, new relationships and realities, *Academy of Management Rewiew,* 23, 438-458.

Louis, K. S. (2007). Trust and improvement in schools. *Journal of Educational Change*, 8, 1-24. doi:10.1007/s10833-006-9015-5.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west michigan managers. *Public Personnel Management,* 19(4), 443-485.

Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: the roles of trust and control. *Journal of Change Management, 6*(4), 351-364.

Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory,* 3rd ed. New York: McGraw-Hill, Inc.

Phillippe, T. W. & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal,* 70(2), 13-20.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harward Business Review, 90*(3), 79-91.

Perks, H. & Halliday, S. V. (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. *European Management Journal,* 21(3), 338-350.

Runciman, D. (2008). *Political hypocrisy: The mask of power, from Hobbes to Orwell and beyond*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers’ words and deeds as a research focus. *Organization Science,* 13, 18-35. doi:10.1287/orsc.13.1.18.543.

Smith, Douglas (1998). Güvenilir bir organizasyon nasıl oluşturulur? *Harvard Business Review, Power Dergisi*, Kasım-Özel Eki, 4-11.

Smylie, M. A., Mayrowetz, D., Murphy, J. & Louis, K. S. (2007). Trust and the development of distributed leadership. *Journal of School Leadership,* 17(4), 469-503.

Solomon, R. C. & Flores, F. (2001). *Güven yaratmak.* İstanbul: Mess.

Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research,* 70(4), 547-593. doi:10.3102/00346543070004547

Young, L. & Daniel, K. (2003). Affectual trust in the workplace, international. *Journal of Human Resource Management,* 14(1), 139-155.

1. Dr., [tugba-imadoglu@hotmail.com](mailto:tugba-imadoglu@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-4202-4495> [↑](#footnote-ref-1)
2. Prof. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, [mfcavus@osmaniye.edu.tr](mailto:mfcavus@osmaniye.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-2515-5805> [↑](#footnote-ref-2)