



## ÖRGÜTSEL GÜVENİN BELİRLEYİCİ FAKTÖRLERİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**Doç. Dr. Muhsin HALİS**

Sakarya Üniversitesi İİBF Turizm İşletmeciliği Bölümü, Sakarya /Türkiye  
mhalis@sakarya.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Savcı GÖKGÖZ**

İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye  
g.savcigokgoz@iku.edu.tr

**Arş. Gör. Özlem YAŞAR**

Gaziantep Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Gaziantep/Türkiye  
yasar@gantep.edu.tr

### Özet

Günümüzde rekabet avantajı insan gücünü etkin ve etkili bir şekilde kullanabilmektir. Bireyin, niteliklerini ve yaratıcılığını kullanabilmesi için kurumsal bağlılığını pekiştirecek güven duygusuna gereksinim duyulmaktadır. Örgüte güven duyma sonucunda, motivasyonda, örgütsel bağlılıkta, verimlilikte ve performansta artışın; bunun yanında çatışma, örgüt içi stres ve belirsizlikte azalmanın meydana geleceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, yakın zamanda yoğun biçimde irdelenmekte olan, “çalışma ortamında güven” olgusunun nasıl analiz edilebileceğini ortaya koymaktır. Bankacılık sektöründeki orta kademe yönetici ve çalışanlar üzerinde yapılan bu araştırmanın örnekleme, Gaziantep’teki özel ve kamu bankalarından rasgele seçilen 163 kişiden oluşmaktadır. Veri toplamak için oluşturulan anket toplam 36 soru olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Anketteki soruların 30 tanesi 5’li likert tarzında hazırlanmış olup farklı açılardan güven tutumlarını ölçmeyi amaçlamakta, 6 tanesi ise tanımlayıcı veri toplamak üzere çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır. Anketle toplanan veriler, faktör analizi, ANOVA, korelasyon ve çoklu regresyon analizi yöntemleriyle istatistiksel analizlere tabi tutulmuş, örgütsel güven ortamının belirleyici unsurları olarak nitelendirilen altı faktör belirlenmiştir. Bu faktörler, karar alma sürecine katılım, performans üzerine geribildirim, yetkilendirme, kişiler arası güven, örgütsel bağlılık ve verimlilik olarak isimlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Örgütsel güven, Güvenin bileşenleri, Banka çalışanlarında güven.

### THE CAUSES AND CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL TRUST AND FINDINGS FROM BANKING SECTORS

#### Abstract

Nowadays, the competitive advantage is the ability to use the human force

effectively and efficiently. The sense of trust that strengthens the individual's organizational commitment is essential for the individual to use and develop their qualifications and creativity. As a result of organizational trust, it is assumed that an increase will occur in motivation, organizational commitment, performance, and productivity, and a decrease will occur in stress, conflict, and uncertainty within the organization. In this context, the aim of the study is to state how to analyze the concept of "trust in working environment" which is frequently discussed in the near future. The sampling of the research, made on first and middle level managers in banking sector, consists of 163 bank employees, which are selected at random. For acquiring data, a survey form of 36 questions is used; while thirty of all are Likert scale, aimed to evaluate trust behavior from different points, six of all are multiple elective, aimed to acquire descriptive data. Statistical analysis, as factor analysis and multiple regression analysis, is made on the data acquired by survey. And as a result of statistical analysis six factors are found as the indicators of organizational trust: Participation in decision-making process, feedback on performance, empowerment, interpersonal trust, organizational commitment, and productivity.

**Key Words:** Trust, Organizational trust, The components of trust, Trust in banking employees

## 1. GİRİŞ

Güven olgusu özellikle son yıllarda her alanda oldukça tartışılan bir konudur. Güven, insan ilişkilerinin uzun ve sağlıklı olması için gerekli yapı taşlarından biridir. Örgütsel bazda güven olgusu irdelendiğinde, güven kavramının örgütün sürdürülebilir başarısında oldukça önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Örgütsel güven kavramı son zamanlarda dünya çapındaki tüm işletmelerde önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet avantajını yakalayabilmesi, işgörenleri örgüte bağlı kılması, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için bir örgütün verimli olması, performansını sürekli artırması ve örgüt amaçlarına inanan ve amaçları benimseyen nitelikli çalışanlara sahip olması gerekir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgütsel güvendir. Bir örgüt, işgörenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir.

Bu çerçevede örgütsel güven faktörleri belirleyerek, örgüt performansını etkileyen güven bileşenlerinin ortaya konmasına yönelik olarak yapılan bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde güven ve örgütsel güven kavramları tanımlanmaya ve çeşitli yönleriyle açıklanmaya ve örgütsel güven faktörleri saptanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise örgüt performansını etkileyen güven bileşenlerini ölçmeye yönelik olarak banka çalışanları üzerinde yapılan saha araştırmasına yer verilmiştir. Son bölümde ise elde edilen teorik bilgiler ile araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

## 2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Güven olgusu psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyobiyojoloji gibi farklı pek çok sosyal bilim alanında dikkat çekmiş ve incelenmiştir.

Bilindiği gibi her literatür kendi disiplini ile probleme yaklaşmakta ve çözümlenmeye çalışmaktadır. Worchel bu farklı perspektifleri üç kategori altında toplamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996:115–116):

1. Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu bağlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.
2. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir görüngü gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.
3. Sosyal psikologlar ise, kişiler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleri temel almaktadır. Güven diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.

Sosyal bilimciler güven ve örgütsel güven kavramı üzerine yoğun çalışmalar yapmışlar ve yapmaya da devam etmektedirler. Güven insanlar arası ilişkilerde etkileşimi sağlamak için olduğu kadar psikolojik sağlık ve gelişim için de gereklidir. Ayrıca güven, işçi-işveren ve işyeri tabanlı ilişkiler gibi sosyal değişimler açısından da oldukça önemlidir (Young ve Daniel, 2003:139).

Güvenin önemi üzerinde fikir birliğine varılmasına rağmen, güven kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır.

- Giffin ve Williams'a göre güven risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimattır (Lee, 2004:3).
- Earle'e göre güven, insanların karmaşık olan sosyal yaşama adapte olmasını sağlayan bir stratejidir (Sztompka, 1999:25).
- Solomon ve Flores'e (2001: 18) göre güven, bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir. Güven bir seçenek, bir tercih, insan yaşamının aktif bir parçasıdır.
- Mayer, Davis ve Schoorman ise güveni, "bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu" biçiminde ifade etmişlerdir (Kamer, 2001: 34).

Bilim adamları güveni, risk içeren durumlarda başkalarının davranışlarına karşı emin ve olumlu beklentiler içinde olma durumu, şeklinde tanımlama noktasında hemfikirlerdir (Perks ve Halliday, 2003: 339). Yakın zamanda güven ile ilgili araştırma yapan bilim adamları çoğunlukla güven kavramının özellikleri üzerinde durmuşlardır. Güven kavramının tanımlanması ise daha az üzerinde durulan bir konu olmuştur (Özbek, 2004: 1).

## 2.1 Güvenin Yapısı

Güven kavramı daha çok güveni oluşturan unsurlar ya da güven ortamının sağlanması nedeniyle elde edilecek faydalar açısından ele alınmıştır. Güven olgusunu açıklayan tipolojiler, güvenin yapısı yerine güvenin ne kadar var olduğu ve uzun ömürlülük, güçlülük gibi temellere ne kadar dayandığı ile ilgilenmiştir. Güvenin yapısını irdeleyen

sınırlı sayıdaki çalışmada güven, birincisi bilişsel, hesaplanmış ve rasyonel diğeri ise duygusal olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Young ve Daniel, 2003:140):

**Hesaplanmış Güven;** kökleri 1958 ve 1962 yıllarında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına dayanır. Güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır. Bir başka deyişle bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğini tartışır. Bilişsel, hesaplanmış güven türüne iş yerinde ve iş yaşamında sıkça rastlanır.

**Duygusal Güven;** bireyin negatif ve pozitif duygularını ön plana çıkararak güven duygusu oluşturmaktadır. Duyguların insan yaşamında önemli bir rolü vardır. Dolayısıyla işyerinde birilerine karşı güven ya da güvensizlik duygularının oluşmasında olumlu ve olumsuz düşüncelerin yeri büyüktür.

**Tablo 1: Güven Türlerinin Rasyonel Ve Duygusal Temelleri**

Duygusalık \ Rasyonellik	Duygusalık		
	<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>	<i>Hemen Hemen Yok</i>
<i>Yüksek</i>	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
<i>Düşük</i>	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
<i>Hemen Hemen Yok</i>	İnanç	Kader (Kısmet)	Belirsizlik ve Panik

**Kaynak:** Ferhat Özbek. “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”. **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**. 2004 cilt:6/1 s.10.

Tablo 1’de bireylerdeki duygu ve rasyonellik olgularının ağırlığının hangi tür güven biçimini oluşturduğunu açıklamaktadır. Duygusal ve rasyonellik kavramlarının yüksek düzeyde kullanılması sonucunda ‘ideolojik güven’ oluşmaktadır. Duygusal davranışın yüksekliğine karşın rasyonel davranışın düşük olması ile ‘duygusal güven’ ortaya çıkmaktadır. Bir bireye ya da gruba karşı güven duygusu oluştururken rasyonel düşüncenin olmaması halinde de ‘inanç’ kavramı söz konusu olmaktadır. Bilişsel güven ya da hesaplanmış güven rasyonel düşüncenin ön planda olduğu durumlarda oluşan güven türüdür. Duygusal ve rasyonelitenin hemen hemen hiç yer almaması halinde ise ‘belirsizlik ve panik’ açığa çıkmaktadır (Özbek, 2004: 10).

Güven ile ilgili literatüre bakıldığında güven kavramının kişisel güven ve kişisel olmayan güven olarak iki temel ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Günlük yaşantıda iki birey arasında gerçekleşen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven kişisel güven olarak nitelendirilirken, şahsi olmayan güven, özellikle örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkan güven türü olarak nitelendirilmektedir (Bachmann, 2003: 63).

Güven, kişiler arası düzeyde ya da sistem çerçevesinde ele alınabileceği gibi mikro ve makro düzeyler arasında köprü kurabilen çok yönlü bir sosyal realite olarak da ele alınabilir. Güven kavramı aşağıdaki gibi farklı düzeylerde incelenebilir (Lane, 1998: 14–17).

- **Micro Düzeyde Güven;** kişiler ve örgütler arasında oluşan güvendir. Bu güven türü aşinalığa, geçmişte yaşanan etkileşime ya da aynı sosyal gruba üyeliğe dayanmaktadır. Organizasyonlar arası güven kurum aktörlerinin davranışlarına olan güveni ifade eder.
- **Kuruma Dayalı Güven;** güven garantileyen yasal düzenlemelere formal ve toplumsal yapılara dayanmaktadır. Sisteme dayalı güven soyut bir sistemde var olan eminlik iken,

kuruma dayalı güven, güven kaynağı olarak kurumları göstermektedir (Bachmann, 2003: 65).

- *Sisteme Dayalı Güven*; şahsi olmayan güvendir. Kültürel sistemlerin, otoritenin, anayasa gibi yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanan güven türüdür (Alesina & Ferrara, 2000: 3).
- *Süreçe Dayalı Güven*; zaman içinde gelişen deneyimlere bir başka deyişle insanların birbirlerini tanımayı öğrenmesi için tekrarlanan etkileşime dayanmaktadır (Rademakers, 2000: 140).
- *Özelliklere Dayalı Güven*; kaynağını cinsiyet, yaş gibi kişisel özelliklere ya da belirli bir sosyal sisteme veya etnik topluluğa ait olmaktan alır (Sydow, 1998:43). Delhey ve Newton (2003:94) güvenin iki ana yaklaşım altında incelendiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki yaş, cinsiyet, eğitim, gelir gibi demografik özelliklerin yanı sıra bireysel sosyal karakteristiklerin de güven duygusunun oluşmasında etkili olduğunu savunan bireysel teoridir. Diğer yaklaşım ise güvenin oluşumunda bireylerin değil sosyal sistemlerin rolü olduğunu ileri süren ve merkeze kurumları yerleştiren sosyal teoridir. Bu çerçevede her iki teorinin sonucunda güven kavramı altı farklı alt teori biçimde ele alınmıştır.

Güven üzerine çalışma yapan bütün bilim adamları güven olgusunun risk içerdiğine dair hemfikirdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık güvenin ortaya çıkması için gerekli iki koşuldur (Costa, 2003:108). Luhmann'a göre güven risk ile ilgilidir ve risk de bireyin elde edeceği avantajdan daha fazla zarara uğrayabileceği bir durum karşısında yapacağı seçimdir. Bireyin karşılaştığı risk kabul edilebilir rasyonel seçim sınırları içindeyse, karar verme sürecinde güven rol oynamayacaktır. Bundan dolayı güven kavramı, risk ve belirsizlik kavramları ile yakın bir ilişki içerisinde (Meyerson ve diğerleri, 1996:178). Bağımlılık ise bir kişinin davranışının güvenilir ya da güvenilir olmama şartına bağlı olarak elde ettiği sonuçtur (Kipnis,1996:41).

## 2.2 Örgütsel Güven Kavramı

Güven kavramı örgüt bilimciler tarafından özellikle son dönemlerde sık sık tartışılmaktadır. Bu durum organizasyonların yönetim biçimlerinin dolayısıyla da yöneticilerin düşüncelerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim biçiminin bürokratik ve resmi nitelikteki düzenlemeleri yerini, daha fazla işbirliği ve eşgüdümüne önem vererek sorumlulukların paylaşılmasını öngören, işgörenleri karar alma sürecine dâhil eden modern yönetim anlayışına bırakmıştır (Costa ve diğerleri, 2001: 226).

Güven, birçok sosyal bilim disiplinlerince kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Örgütsel yapı, formel rol ilişkileri ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özellikler arasındaki bağ, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. İlki, güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğu noktası iken, ikincisi güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin onaylanmasında etkili olduğu noktasıdır (Sitkin ve Stickel, 1996: 196-197).

Araştırmacılar güvenin yapısı ve etkileri üzerine birçok inceleme yapmışlar, ancak örgütsel güven kavramının tanımını açık ve net bir şekilde belirtmemişlerdir. Mayer'e

göre işgörenler ancak olumlu beklentiler içinde oldukları zaman karşı tarafa güvenirlere ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri için karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar (Whitener, 1997: 391).

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Demircan, 2003: 3).

Örgütsel güven kavramı bir diğer tanımlamada, “işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004: 3).

Güven örgüt içinde doğaçlama olarak oluşmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda şekillenmektedir. Güven, sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin sonucudur ve güvene addedilen karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkmaktadır (Lazaric, 2003:147).

Güven davranışları yapısal ilişkilere bağlı olarak örgütlerde farklılık gösterir. Bir çalışanın güven düzeyi bir bütün olarak üstü ve örgüt arasında değişmektedir. İşgörenler, idari grubun kararlarına ve eylemlerine dayanarak örgüt imajını taşırlar. Bundan dolayı organizasyonlarda güven, başarılı ilişkilerin kurulması için gereklidir. Güvenin oluşması için yöneticiler ve çalışanlar, diğerinin yetkili olduğundan emin olmalı, dürüst ve etik davranışlarda bulunmalıdır. Yöneticiler çalışanların meşru eylemlerini desteklemeli ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına bilgi kısıtlayarak ya da kendi çıkarlarını koruyarak işgörenlerden yararlanmamalıdır (Nyhan, 2000:93).

### 2.2.1 Örgütsel Güven Fonksiyonları

Güven, örgüt içindeki işleri kolaylaştıran sosyal bir fenomendir. Belirsizliğin ve karmaşanın giderek çoğaldığı, hiyerarşik yapılanmanın giderek düzleştiği, daha katılımcı yönetim tarzlarının benimsendiği ve profesyonelleşmenin artış gösterdiği son yıllarda güven örgütsel yaşamı kontrol etmekte hiyerarşik güç ve doğrudan gözetime göre daha uygun bir mekanizma olarak görülmektedir (Sydow, 1998:31).

Güven, fırsatçı davranışlara son vererek, karmaşayı azaltarak, eşgüdümü ve işbirliğini teşvik ederek örgüt içi ilişkileri daha etkili hale getirme fonksiyonuna sahiptir. Örgüt içi güven, belirsizliğin azaltılması, problemlerin çözülmesi ve yeni çözüm önerilerinin açığa çıkması için oldukça gereklidir (Hardy ve diğerleri, 1998:64).

• **İşbirliği ve Dayanışma Sağlama Fonksiyonu:** Bir toplumda toplum üyeleri arasında güven duygusunun var olması nasıl ki dayanışmayı ve birliği arttırıyorsa bir organizasyon içinde de işbirliğini kolaylaştırarak daha fazla dayanışma oluşmasını sağlar. Şirketlerin başarısı için çalışanlarının işbirliği, uyum ve dayanışma içerisinde olması gereklidir (Porta ve diğerleri, 1996:4). İşbirliği sağlanması için üç tane ön koşulun varlığı gereklidir: güven, ortak amaçlar ve etkin bir iletişim (Hattori ve Lapidus, 2004:103). İnsanlar genellikle diğer kişilerin eylemleriyle bağlantılı olarak kendi eylemlerini gerçekleştirirler. İşbirliği, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri ortak amaçlara ulaşabilmek için bir araya gelmeleri sonucunda

oluşmaktadır. Böyle bir durumda her birinin başarısı diğerleri tarafından yapılan faaliyetlere bağlıdır. Güven, işbirliği için ön koşul olmakla birlikte başarılı bir işbirliğinin ürünüdür (Sztompka, 1999: 62).

• **Kaos Azaltma Fonksiyonu:** Sosyal sistem tarafların karşılıklı beklentileri üzerine kurulmuştur. Güven ilişkilerde tahmin edilebilirlik oranını yükseltmekte risk ve belirsizliği azaltmaktadır (Hardy ve diğerleri, 1998:66). Güvenin, karmaşa ya da karışıklığı azaltma fonksiyonunu yerine getirebilmesi için bilginin açık olması ve paylaşılması gerekmektedir. Bilginin değeri yükseldikçe güvenin oluşum süreci de hızlanacaktır (Zucker ve diğerleri, 1996: 92).

• **İletişimi Etkinleştirme Fonksiyonu:** İletişim ve güven birbirini tamamlayan unsurlardır. Güvenin oluşması için iletişim gerekli iken iletişimin sağlıklı olması için de güven gereklidir. Güven farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırır, tarafların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasında bir köprü işlevine sahiptir (Hardy ve diğerleri, 1998:69). Hiyerarşik ilişkiler, örgüt içi ilişkinin en yaygın ve en önemli biçimlerinden biridir. Hiyerarşik olarak alt düzeyde çalışan bireylerin üstlerince istismar edilme korkusu ve kendilerine dürüst davranılmayacağı şüphesi birçok örgütte gerçekten yaşanan ve sıkça tekrarlanan endişelerdir. Üst düzey pozisyondaki bireyler ise sorumlulukları altında çalışanların görevlerini yerine getirmekten ya da örgütün geleceği ve başarısı ile ilgili aktivelere katılmaktan kaçınmalarının yönetsel çıkmazlara yol açacağı şüphesi içerisinde. Bu nitelikteki endişeler güvenin hiyerarşik ilişkilerdeki önemli rolüne dikkat çekmektedir (Kramer, 1996: 217).

### 2.2.2 Örgütte Güven Ortamını Geliştiren Faktörler

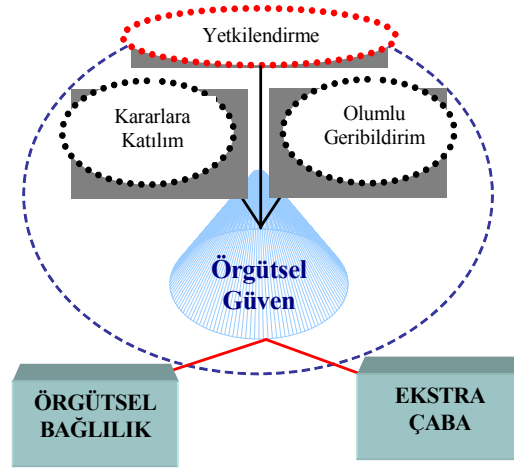
Güven, tarafların etkileşimi ile gelişen dinamik bir süreçtir. Güven geliştirme süreci dikkate alındığında iki yaklaşım öne çıkmaktadır: *Kavrama temelli* ve *etki temelli* yaklaşım (McAllister, 1995:32). *Kavrama temelli* yaklaşım, bireyde oluşacak güven duygusunun kaynağının güven duyulacak kişinin tavır ve davranışlarının temelinde olduğunu ileri sürer. Güvenen kişi, güven duyacağı kişinin tavır ve davranışlarını kavrama ve algılama derecesine göre güven duygusu oluşturmaktadır (Şimşek ve Taşçı, 2004:3). *Etki temelli* yaklaşım, güven duygusunun kaynağını insanları birleştiren duygusal bağlarda aramaktadır. Bu yaklaşım güvenlik duygusu ve ilişkinin etki derecesi ile nitelendirilmektedir. Etki temelli yaklaşım kavrama temelli yaklaşımdan daha fazla kişisel deneyimlere odaklanmıştır (Johnson & Grayson, 2003: 2).

Etki temelli güven ancak kavrama temelli güven belirli bir seviyeye ulaştıktan sonra oluşmaktadır. Bu yaklaşımlar örgütsel güven türleri ile bağdaştırıldığında, hesaplanmış güvenin ilk dayanağı kavrama olgusudur. Bilgiye dayalı güven iki yaklaşımın karışımıdır, yani hem kavrama hem de duygular söz konusudur. Tanımaya dayalı güven ise etki temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Birey bir aşamadan diğerine geçerken referans çerçevesi değişmektedir (Six, 2003: 202-03).

Bilinçli bir şekilde güven oluşturulması için Zand aşağıda açıklanan üç kavram üzerinde durmaktadır (Six, 2003: 203). *Birinci* kavram bilgidir. Bilgi, uygun ve doğru bilgi sağlamayı ve doğru geribildirimde bulunmayı ifade eder. *İkinci* kavram ise etkidir. Etki ise, diğerlerinin fikirlerini araştırmayı, kararlarınıza ilişkin yapılan önerileri kabul ederek değişimleri göstermeyi açıklar. *Üçüncü* kavram ise kontroldür. Kontrol ise kendinizi diğer bireylere bağlı kılarak yetki ve sorumluluk vermeyi ifade eder. Örgüt içinde güven duygusu oluşumunu sağlayan bu kavramlar benzer şekilde birçok

akademisyen tarafından tartışılmıştır. Bu faktörlerin temelinde, yetkilendirme, olumlu geribildirim ve işgörenlerin katılımı vardır (Nyhan,2000: 93).

Şekil 1. Örgütsel Güven Ortamını Öncülleri ve Sonuçlarına İlişkin Model



**Kaynak:** Jörg Sydow. "Understanding the Constitution of Interorganizational Trust". In C.Lane, & R.Bachmann (eds.), **Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications**. Oxford University Press. 1998. ss. 31–62'den uyarlanmıştır..

• **Örgütsel Karar Alma Süreçlerine Katılım:** Katılım, örgütteki tüm işgörenlerin, problemlerin çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirdiği etkinlikler bütünüdür. Katılım zihinsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için daha yüksek düzeyde motivasyonu, gelişmiş bir bağlılık duygusunu ve gönüllülüğü gerektirir. Katılım hiyerarşik ilişkilerin katılığıyla ve emir komuta zinciri içinde emirle gerçekleşemez (Türkmen, 2001:5). Katılımcı yönetim anlayışının performans verimlilik ve işgören memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri vardır. Çünkü katılımcı yönetim anlayışı, artan otonomi, anlayış ve soyutlama düzeyindeki düşüş ile bireyin üç temel ihtiyacını karşılamaktadır. İşgörenlerin karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi kendilerini önemli hissetmelerine yol açmaktadır (Nyhan, 2000: 96).

• **Olumlu Geribildirim:** Geribildirim, işgörenlerin başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirmelerini, neyi doğru neyi yanlış yaptıklarını öğrenmelerini sağlayacak bilginin verilmesidir. İşgören, neyi neden yapacağını bilirse güven kazanır ve karar alabilir hale gelir. Çalışanlara geribildirim verilmesi örgüt içi iletişimin etkinleşmesi açısından da önemlidir. Geribildirim ile yönetim ve çalışanlar arasında etkileşim sağlanarak iletişim çift yönlü olma özelliği kazanmaktadır (Dedehayır, 2002:2). Geribildirim açık sistemlerde kritik bir rol üstlenmektedir ve örgütsel etkinliğin sağlanmasında oldukça önemli bileşenlerden biridir. İşgörenler açısından geribildirim ve kararlara katılım başarılı bir takım çalışmasının sağlanmasında ve dolayısıyla örgütün başarısının oluşmasında anahtar işlevi görmektedir (Nyhan, 2000:97).



• **Yetkilendirme:** Yetkilendirme, bir çalışanın faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otoritedir. Yetkilendirme kavramı, yetki devri ile aynı anlama gelen kavramlar değildir. Yetkilendirme kavramı yetki devrine göre daha geniş bir anlam taşımaktadır. Yetki devrinde, bir üstün kendisine ait olan herhangi bir konudaki karar verme hakkını, gönüllü olarak bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerektiğinde tekrar geri alması söz konusudur. Yetkilendirmede ise, işi fiilen yapan bireyin o görevle ilgili tüm kararları görebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi vardır (Çınar, 1999:1-2). Yetkilendirme işgörenin işiyle ilgili yetilerine güvenildiği, kalifiye olduğuna inanıldığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, yönetim tarafından kendisine güven duyulduğunu anlayan işgören de örgüte karşı güven duyacak, kendisine değer verildiği için örgütsel bağlılık düzeyi artacaktır (Nyhan, 2000: 98).

Güven ortamının eksikliği söz konusu olduğunda birçok soru açığa çıkar. Yönetim işgörenlerin şirkete karşı güven duyduğunu nasıl bilecektir? Eğer işgörenler işletmeye güven duymak istemezlerse neler olabilir? İşgören güveni ne zaman ve neden var olmaz? İşgören işletmeye karşı sahip olduğu güven duygusunu herhangi bir sebeple kaybedebilir mi? Örgütsel güven ortamı sağlanmadıkça işletme tam olarak neyi kaybetmek zorunda kalacaktır? İşgörenlerin güven düzeyi yükseldikçe işletmenin kazanacakları neler olabilir? Güven konusu üzerine süregelen sorular işgören güveninin var olmama sebepleri gibi çok çeşitlidir. Örgütsel güven ortamının eksikliğini tartışırken örgütsel küçülme, örgüt içinde gizlilik ve işgörenlerin geçmiş deneyimleri gibi konular üzerine yoğunlaşılmalıdır.

Güveninin olmaması ya da eksik olmasının yarattığı en büyük olumsuzluk verimlilikteki düşüştür. Güvensiz bir ortamda çalışan işgörenler, çalışmalarından ötürü fark edilmedikleri ya da övgü almadıkları için sıkı çalışmaya gerek yokmuş gibi hissederler. Araştırmalar göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve işgören moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak işgören devamsızlığının ve devir oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda kendini ihanete uğramış gibi hisseden işgören, hırsızlık ve işyerinde şiddete başvurma gibi zarar verici davranışlara yönelecektir. Böyle bir ortamda, çok fazla stres ortaya çıkarken yenilik ve yaratıcılık ya çok az olacaktır ya da hiç olmayacaktır (Zemke, 2000: 80).

“Müşteriler gibi işgörenler de güven duymadıkları şirketi terk ederler” (Zemke, 2000:81). Bu açıdan bakıldığında, işgören güvenine sahip olmayan örgütler işgören bulma, seçme, eğitime fonksiyonlarının yüksek maliyetlerini ve bu maliyetlerin tekrarlanmasını göze almak durumundadır. İşgören bulma ve işe yerleştirme zaman alacağından daha önce de belirtildiği gibi verimlilik düşmeye devam edecektir.

Bir örgütte güven düzeyi yüksek ise, güven eksikliği olduğu zaman ortaya çıkan durumların tam tersi söz konusudur. İşgörenler işe istekli olarak gelecektir. Çalışırken mutlu olacaklar ve bunu dışa yansıtarak verimli hale geleceklerdir. Yaptıkları iş üzerinde yetki ve sorumluluk sahibi olmalarına izin verildiği için işletmenin başarısı ve geleceği ile ilgileneceklerdir. Örgüt içindeki rolünü işgören tam olarak kavrayacak ve bu rolde mükemmellik için çaba gösterecektir.

Verimlilik ve güven birbirini tamamlayan niteliktedir. Örgütsel güven kaybı örgütsel verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. İşgörenlerde örgüte karşı güven duygusunun var olması işin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen tutum ve davranışları ortadan kaldırmakta böylece verimlilik söz konusu olmaktadır (Nyhan, 2000: 99).

Yapılan araştırmalar güvenin örgütler ve takımlar için birçok olumlu sonuç içerdiğini göstermektedir. Güven ile Őekillenen iş iŐikileri, işbirliği yaratmakta, çatışma oranını düŐürmekte ve örgüte olan bağlılığı arttırarak ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Çalışma takımları arasında güven duygusunun var olması sadece yüksek görev ve rol performansını, düşük stres, takım memnuniyeti ve iŐikilerde bağlılık gibi gruba yönelik özellikli sonuçlar ortaya çıkarmaz; bunların yanında örgütsel bağlılığın devamını ve yüksek oranda işgören tatmini gibi örgütün genelini etkileyen sonuçların da oluşmasını sağlar (Costa, 2003: 105).

Örgütte etkinlik ancak örgüt içi aktörlerin güven duygusunun yarattığı olumlu bir iklim içerisinde birlikte etkili bir Şekilde alıŐmaları ile mümkündür (Zeffane & Connell, 2003:4). Yüksek düzeylerde güven, örgüt için işbirliği oranını yüksek olması, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi ve performansın artış göstermesi gibi çok olumlu sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Dirks & Ferrin, 2001:456).

### 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN FAKTÖRLERİNE İŐİŐKİN BİR UYGULAMA

#### 3.1 Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, banka sektöründe çalışanların örgüte karşı güven düzeylerini ölçmek ve örgütsel güvenin belirleyici faktörlerini ortaya koyarak, örgüt performansını etkileyen güven bileşenlerini saptamaktır. Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri belirleyerek, örgüt performansını etkileyen güven bileşenlerinin ortaya konmasına yönelik yapılan bu çalışmanın kapsamını Gaziantep ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel kesim bankaları oluŐurmaktadır. Bu bağlamda Gaziantep ilinde faaliyet gösteren yaklaşık 850 banka çalıŐanı araştırmanın ana kütlesini oluŐurmakta olup, 850 çalıŐandan 163’ ile anket yapılmıştır. Bu çerçevede araştırmaya katılan banka çalışanları ana kütlenin %19,19’luk (163/850) dilimini teŐkil etmektedir.

Örgütsel güven düzeyi ve örgüt performansını etkileyen güven faktörlerinin belirlenmesine yönelik bu çalışmada saha araştırması yapılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede, örgütsel güven faktörlerinin belirlenmesine yönelik olarak 36 adet sorudan oluşan anket formu hazırlanmıŐtır. Anket formunun hazırlanmasında Ronald C. Nyhan’ın ‘‘Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations’’, adlı makalesinden yararlanılmıŐtır. Hazırlanan anket formundaki soruların 6 tanesi çoktan seçmeli ve sosyo demografik verilerin elde edilmesine yönelik sorular olup, 30 tanesi ise örgüt için güven faktörlerinin saptanmasına yönelik 5’li likert tipi tutum ifadesinden oluşmaktadır. Hazırlanan anket formları, 163 adet banka çalıŐanı ile yüz yüze görüŐmek suretiyle cevaplandırılmıŐtır. Anket formlarından elde edilen veriler SPSS programına aktarılarak değerlendirmeye hazır hale getirilmiŐtir. Daha sonra deđerŐkenlerin frekans dağılımını almak, aralarında iŐiŐki olan deđerŐkenler arasında korelasyonlar oluŐturmak, regresyon ve faktör analizleri yapmak suretiyle istatistiki analizler yapılmıştır. Analizden elde edilen bulgular ise, değerlendirmeye tabi tutulmuŐtur.

Araştırmanın kapsamını sadece Gaziantep ili banka çalışanları oluŐurmaktadır. Ankete katılan banka çalışanlarının anket formunda yer alan sorulara samimi ve doğru yanıt verdikleri dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır. Yapılan araştırmada aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıŐtır:

- **H<sub>1</sub>:** *rgtsel güven, işgörenlerin yaşı, eğitim durumu, çalışma süreleri ve örgütteki pozisyonları tarafından etkilemektedir.*
- **H<sub>2</sub>:** *Yetkilendirme, rgtsel bağlılık, katılım ve olumlu geri bildirim örgütsel güveni etkiler.*

### 3.3 Araştırma Bulguların Analizi ve Değerlendirilmesi

Bu başlık altında istatistikî değerlendirmeler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Araştırma yapılan kurumları ve bu kurumlarda çalışanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda (Tablo-2) yer almaktadır:

**Tablo - 2: Araştırma Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı Veriler**

	Banka	N	%	Banka	N	%
1. İşletmeler	Akbank	17	10,4	Ziraat Bankası	13	8
	Finans Bank	34	20,9	Koç Bank	6	3,7
	Dış bank	9	5,5	Türk Ekonomi Bankası	3	1,8
	Garanti Bankası	12	7,4	Anadolu Finans	7	4,3
	Yapı Kredi Bankası	7	4,3	Oyak Bank	10	6,1
	HSBC	26	16	Kuveyt Türk	3	1,8
	Halk bank	14	8,6	Vakıf Bank	1	0,6
	Şeker bank	1	0,6	<b>TOPLAM</b>	<b>163</b>	<b>100</b>
2. Katılımcıların Eğitim Durumu	Lise	33	20,2	Lisan üstü	13	8
	Lisans	117	71,8	<b>TOPLAM</b>	<b>163</b>	<b>100</b>
3. Katılımcıların Yaş Dağılımı	25 ve altı	24	14,7	36-50	45	27,6
	26-35 arası	94	57,7	<b>TOPLAM</b>	<b>163</b>	<b>100</b>
4. Katılımcıların Bölümlerine Göre Dağılımı	Cari İşlemler	46	28,2			
	Krediler	12	7,4	Pazarlama	55	33,7
	Kambiyo	7	4,3	Müşteri Temsilciliği	25	15,3
	Güvenlik ve Temizlik	10	6,1	Muhasebe	5	3,1
	Bilgi İşlem	3	1,8	<b>TOPLAM</b>	<b>163</b>	<b>100</b>
5. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonları	Alt Kademe	10	6,1	Üst Kademe Çalışan	58	35,6
	Orta Kademe	95	58,3	<b>TOPLAM</b>	<b>163</b>	<b>100</b>
6. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	1 yıldan az	14	8,6	5-10 yıl	41	25,2
	1-3 yıl	52	31,9	10 yıldan fazla	16	9,8
	3-5 yıl	40	24,5	<b>TOPLAM</b>	<b>163</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan çalışanların çalışmakta olduğu bankalar itibari ile dağılımına bakıldığında; yaklaşık %27'sinin özel finans kurumlarında, %56'sının özel ticari bankalarda çalıştığı, %17'sinin ise kamu bankalarında çalıştığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları itibariyle dağılımına bakıldığında; yaklaşık %72'lik çoğunluğun lisans öğrenimine sahip olduğu, öğrenim düzeyi lise olanların ağırlığının %20, lisansüstü öğrenim lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olanların ağırlığının %8 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %58'lik çoğunluğun 26-35 yaş grubu arasında yer aldığı, 25 ve altı yaş grubu arasında yer alanların ağırlığının %15 olduğu, 36-50 yaş grubunda olanların ağırlığının ise %28 olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibari ile dağılımı incelendiğinde; %34'lük çoğunluğun bireysel veya kurumsal pazarlama bölümünde çalıştığı, bunu sırasıyla cari işlemler bölümü (%28), müşteri temsilciliği (%15), krediler (%7), güvenlik ve temizlik hizmetleri (%6), kambiyo (%4), muhasebe (%3), bilgi işlem ve teknik hizmetler (%2) takip etmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütteki pozisyonları itibari ile dağılımına bakıldığında; yaklaşık %94'ünün orta ve üst kademe çalışan olduğu görülürken, alt kademe çalışanların ağırlığının sadece %6 olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süreleri esas alınarak çalışanlar arasındaki dağılım incelendiğinde; %41'nin üç yıldan daha kısa süredir istihdam edildiği, 3-5 yıldır istihdam edilenlerin ağırlığının %25 olduğu, 5 yıldan uzun süredir istihdam edilenlerin ağırlığının ise %35 olduğu saptanmıştır.

### 3.3.2. Örgütsel Güven ve İlişkin Değişkenlerin Analizi

Araştırmada kullandığımız değişkenleri tanımlamak için keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Örgüt içi güven düzeyini ve örgüt performansını etkileyen güven bileşenlerini ölçmek için hazırlanan anket sorularından elde edilen veriler üzerinde faktör analizi kullanılarak ölçeğin yapı geçerliliği incelenmiş, örgüt içi güveni ve örgüt performansını etkileyen 5 faktör elde edilmiştir. Faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %46,20'sini, ikinci faktör %11,77'sini, üçüncü faktör %9,68'ini, dördüncü faktör %6,82'sini, beşinci faktör %4,24'ünü açıklamaktadır. Tüm faktörlerin açıkladıkları varyansları toplamı % 78,71'dir.

Örgüt içi güven düzeyi ve örgüt performansını etkileyen 5 faktöre ilişkin istatistikler aşağıdaki tabloda (Tablo-3) verilmiştir.

**Tablo 3: Örgüt içi Güvene İlişkin Faktörlerin Güvenirlilik Katsayıları**

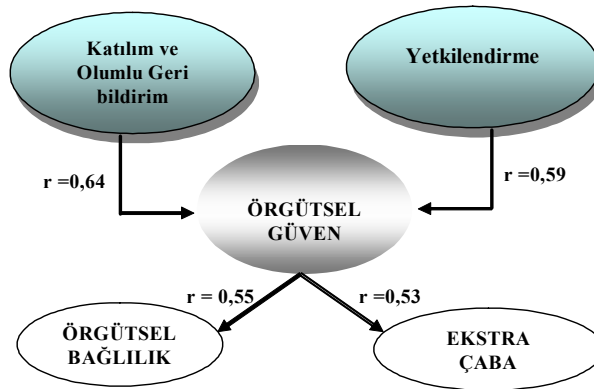
<b>Faktör 1: Örgütsel Güven</b>	<b>Faktör Yük Değerleri</b>
29.Kurum dışından kişilerle bu kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum	0,751
23.Üstümün bana söylediklerine güvenebilirim	0,673
28.Kariyerimin geri kalan zamanını bu organizasyonda geçireceğim için kendimi mutlu hissediyorum	0,632
25.Üstüm sıkıntı içinde olduğumda beni destekleyecektir	0,622
26.Üstüme işimle ilgili her şeyi anlatabilirim	0,616
22.Üstüm işi ile ilgili konularda ehildir.	0,612
<b>Faktör 2: Ekstra Çaba</b>	
34.Bölümümdeki herkes elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır.	0,756
35.Kurumda işgücünün gelişmesi için yoğun biçimde çaba harcanmaktadır	0,739
33.Bölümümdeki bütün çalışanlar için iş kalitesi birinci sırada yer almaktadır	0,729
36.Yönetim kurumun en değerli kaynağının işgücü olduğunu düşünmektedir	0,646
31.Kurumda çalışanlar ortak bir amaç için çalıştıklarına inanırlar	0,528
32.Bölümümde herkes oldukça meşgul, boş zaman oldukça az.	0,505
<b>Faktör 3: Katılım ve Olumlu Geri Bildirim</b>	
12.Üstüm bölümde gelişen olaylarla ilgili olarak beni bilgilendirir	0,729
11.Yönetim çoğu zaman karar alırken çalışanların da fikrini almaya çalışır	0,652
13.Kurumda çalışanlar planlama ve karar verme fonksiyonlarına katılırlar.	0,567
10.Yönetim çalışanlardan gelen eleştirileri dikkate alır.	0,463
15.Performansıyla ilgili yönetim, sıklıkla adil olduğuna inandığım değerlendirmeler yapar.	0,459
17.Yönetim işimi etkileyecek değişimlerin nedenlerini açıklar	0,442
<b>Faktör 4: Yetkilendirme</b>	
19.İşimle ilgili konularda kontrol alanına sahibim	0,777
18.Alanımla ilgili konularda yetki sahibiyim	0,738
20.İşimle ilgili yetkileri en iyi şekilde kullanabilmekteyim	0,655
16.Sergilediğim iyi performans yönetim tarafından takdir edilir	0,436
<b>Faktör 5: Örgütsel Bağlılık</b>	
7.Çalışanların yönetim hakkındaki düşüncelerini iletmeleri için resmi süreçler vardır.	0,657
8.Kurum müdürü ayda bir ya da iki kez çalışanlarla yüz yüze toplantılar düzenlerler	0,584
30.Kurumun problemlerini kendi problemlerimmiş gibi düşünüyorum	0,493
21.Yönetim alt kademelere daha fazla sorumluluk verilmesini desteklemektedir	0,482
14.Bu örgütteki insanlar işi bitirmek için işbirliği yaparlar	0,465

Belirlenen faktör yapılarına bağlı olarak faktörleri oluşturan değişken grupları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Faktör analizine ilişkin bazı istatistiksel sonuçlar ve korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo-4) verilmektedir.

**Tablo 4: Örgütsel Güven ve İlişkin Değişkenlere Ait İstatistikler**

Faktörler	Tanımlayıcı istatistikler		F. Analizi		Korelasyon			
	Ort.	S.Sap.	Açıklanan Varyans.	C. $\alpha$	F1	F2	F3	F4
F1: Örgütsel Güven	3,46	0,84	46,20	0,849	1			
F2: Ekstra Çaba	3,52	0,80	11,77	0,80	0,53**	1		
F3: Katılım ve olumlu geribildirim	3,33	0,86	9,68	0,82	0,64**	0,52**	1	
F4: Yetkilendirme	3,58	0,87	6,82	0,82	0,59**	0,49**	0,73**	1
F5: Örgütsel Bağlılık	3,44	0,76	4,24	0,67	0,55**	0,52**	0,58**	0,62**

Açıklanan Varyans : % 78 – (Temel Bileşenler Analizi; Varimaks Dönüştürmesi; KMO: 0,90- Bartlett's Küresellik Testi (Approx. Chi-Square): 2026,357 – Sig. : 0.000) ; \*\* **0.01** ( $p < .01$ )



\*Tüm korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift kuyruk testi)

## Şekil 2: Araştırma Bulgularına Göre Neden ve Sonuçları Açısından Örgütsel Güven Modeli

**Hipotez 1:** Örgütsel güven, işgörenlerin yaşı, eğitim durumu, çalışma süreleri ve örgütteki pozisyonları tarafından etkilenmektedir

Banka çalışanlarının demografik özellikleri ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar tespit edilememiştir. Dolayısıyla "hipotez 1" kabul edilmiştir.

**Tablo 5: Örgütsel Güven ve Demografik Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar**

	Örgütsel Güven	Ekstra Çaba	Geri Bildirim	Yetkilendirme	Örgütsel Bağlılık
2. Eğitim Durumu	-0,035	0,04	0,03	-0,02	-0,02
3. Yaş Dağılımı	0,110	0,07	0,03	0,16	0,07
6. Çalışma Süreleri	0,034	-0,06	-0,01	0,03	0,07
5. Pozisyonları	-0,10	-0,04	-0,02	-0,18	-0,09

Yapılan analize göre demografik değişkenler ile örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt bileşenleri arasında herhangi anlamlı bir korelasyon bulunamamıştır.

**Hipotez 2:** Yetkilendirme, örgütsel bağlılık, katılım ve olumlu geri bildirim örgütsel güveni etkiler.

**Tablo - 6'**de örgütsel güven ile katılım ve olumlu geri bildirim, yetkilendirme, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre model anlamlı olup ( $F=47,393$ ,  $R=0,687$ ) örgütsel güven ile katılım ve olumlu geri bildirim, yetkilendirme, örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle, katılım ve olumlu geri bildirim ve yetkilendirme sağlandıkça örgütsel bağlılık oluştuğunda örgütsel güven artacaktır. Bu durum katılım ve olumlu geri bildirim, yetkilendirmenin ve örgütsel bağlılığın örgütsel güveni etkileyen parametreler olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 6: Örgütsel Güveni Belirleyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizi**

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
Sabit	0,785	0,24		3,272	0,001
Olumlu Geribildirim ve katılım	0,371	0,084	0,382	4,402	0
Yetkilendirme	0,181	0,087	0,188	2,093	0,038
Örgütsel Bağlılık	0,23	0,084	0,208	2,741	0,007

Bağımlı Değişken: **Örgütsel Güven**

$R = 0,687$   $R^2 = 0,472$   $F = 47,393$   $p = ,000$

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak, örgütsel güveni tahmin etmede kullanılacak değişkenler ve bu değişkenlerin istatistiksel sonuçları Tablo-3'te verilmektedir. Buna göre, banka çalışanların karar alma süreçlerine katılımının, yine banka çalışanlarının kendi alanları ile ilgili olarak yetkilendirilmesinin ve çalışanların göstermiş oldukları performans üzerinden geri bildirim tabi tutulmasının örgüt içerisindeki güveni arttırdığı, örgüt içerisindeki güven düzeyinin artışına bağlı olarak da çalışanlarının örgüte bağlılığının arttığı ve örgüt performansının yükseldiği ortaya çıkmıştır.

#### 4. SONUÇ

Güven kavramı hem sosyoloji, hem psikoloji, hem de yönetim bilimlerinde son yıllarda sık sık tartışılan konular içerisinde yer almıştır. Bu durum, güven olgusunun gerek toplumsal ilişkilerde gerekse örgüt içi ilişkilerde fark edilen öneminden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde faaliyetlerin sürekliliği ve verimliliği esas olduğu için örgütün üstün performansı ve başarısında örgüt içi güven duygusu daha fazla önem kazanmıştır.

Günümüzde amaçlarına ulaşmayı hedef edinen ve sürdürülebilir başarıyı benimseyen örgütler; değişime açık, nitelikli, örgüt misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için üstün performans gösteren, örgüte bağlı bir işgücünün örgütsel verimliliğin artmasında kritik bir öneme sahip olduğunun bilincindedir. Bu çerçevede, örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgütsel güvendir. Bir örgüt, işgörenlerini karar alma süreçlerine dâhil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı üstün işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilir.

Örgütsel performansı etkileyen faktörlerin neler olduğuna yönelik olarak yapılan araştırmadan elde edilen verilerin analizinde; faktör analizi, regresyon analizi ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak faktör analiziyle, araştırmanın tasarımında literatüre dayalı olarak önerilen modeldeki faktörlere ulaşılmış, ancak modelde kararlara katılım ve geribildirim ayrı boyutlar olarak ifade edilirken faktör analizinde bu iki boyuta ilişkin değişkenlerin aynı boyut içinde birleştiği görülmüştür. Sonuç olarak örgütsel güvenin iki önemli belirleyicisi olarak “kararlara katılım ve olumlu geribildirim” ile “yetkilendirme” tesbit edilmiş, bu çerçevede örgütsel güvenin sonuçları ise “örgütsel bağlılık” ve “estra çaba” belirlenmiştir.

Araştırma verilerinin analizine bağlı olarak kurulan modelin ifade ettiği sonuç şudur. Banka çalışanların karar alma süreçlerine katılımının, yine banka çalışanlarının kendi alanları ile ilgili olarak yetkilendirilmesinin ve çalışanların göstermiş oldukları performans üzerinden geri bildirim tabi tutulmasının örgüt içerisindeki güveni arttırdığı, örgüt içerisindeki güven düzeyinin artışına bağlı olarak da çalışanlarının örgüte bağlılığının arttığı ve örgüt performansının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın analiz ve değerlendirilmesi sonucunda elde edilen öz veya bu çalışmanın sağlaması umulan faydası, katılımcı, iletişime açık, yetkilendirilerek değer verilen, önerileri dikkate alınan ve sundukları öneri ve geri bildirimlerin örgütte girdi olarak değerlendirildiğini gören çalışanların örgüte ve yöneticilere güveneceğine dair bir bilginin test edilmiş olmasıdır. Buna bağlı olarak örgütüne ve yöneticilerine güvenen çalışanların yer aldığı bir kurumda performans, verimlilik ve karlılığın doğal bir sonuç olduğunu ifade etmek de mümkün olacaktır.

Ulaşılan bu sonuçlar örgütsel güven literatüründe yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bir tür teori doğrulama araştırması olarak ele alınması ve benzeri çalışmaların farklı güven envanterleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Örgütsel davranış konusunda çalışacak araştırmacılar için güvenin kültürel bağlamdan, yerel paradigmalardan fazlaca etkileniyor olma ve sosyo ekonomik başka parametrelerden fazlaca etkileniyor olma varsayımı göz önünde bulundurularak yeni güven ölçeklerinin geliştirilmesi daha uygun olacaktır.



**KAYNAKLAR**

- ALESINA, A., E. Ferrara. (2000). "The Determinants of Trust". NBER (National Bureau of Economic Research) *Working Paper Series. Working Paper 7621*. U.K.
- BACHMANN, R. (2003). "Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework". In B. Nooteboom, & F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.. ss. 58-73.
- COSTA, A. C., R. A. Roe, T. Taillieu. (2001). "Trust within teams: The relation with performance effectiveness". *European Journal Of Work And Organizational Psychology, 10 (3)*, ss. 225-244.
- COSTA, A.C. (2003). "Understanding the nature and antecedents of trust within work teams". In B. Nooteboom, & F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A. ss. 105-124.
- ÇINAR, Fusün. (1999) "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)". *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1-2, Bahar / Yaz Dönemi, Mayıs.
- DEDEHAYIR, Handan. (2002). "Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?". *Kaynak Dergisi*, Ekim-Aralık, s:12.
- DELHEY, Jan ve Kenneth Newton. (2003). "Who Trusts?". *European Societies, 5 (2)*: ss. 93-137.
- DEMİRCAN N. (2003). "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları". *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, Cilt 10, sayı 2. ss:139-150.
- DIRKS, T.K., D.L. Ferrin. (2001). "The Role of Trust in Organizational Setting". *Organization Science, 12*: ss. 450-467.
- HARDY, Cynthia ve diğerleri. (1998). "Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations:Forms and Façades of Trust". In C.Lane, & R.Bachmann (eds.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press. ss. 64-87.
- HATTORI R., A., T. Lapidus. (2004). "Collaboration, trust and innovative change". *Journal of Change Management, Vol. 4, No. 2, , June*. ss. 97-104
- JOHNSON, Devon, K. Grayson. (2003). "Cognitive and affective trust in service relationships". *Journal of Business Research 2, 3-3*, ss. 1-8.
- KAMER, Meltem. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- KIPNIS, David. (1996). "Trust and Technology". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. ss. 39-50.
- KRAMER, M. Roderick. (1996). "Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarhic Relation". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. ss. 216-245.

- LANE, C. (1998). "Theories and Issues In The Study of Trust". In C.Lane, & R.Bachmann (eds.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press. ss.1-31.
- LAZARIC, Nathalie. (2003). "Trust Building Inside the Epistemic Community: An Investigation With An Empirical Case Study". In B. Nooteboom, & F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.. ss. 147-167.
- LEE, S.H. (2004). "Understanding Employee Trust, Commitment, and Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study". *Korea Association for Public Administration*.. ss. 1-32.
- LEWICKI, Roy J., B.B. Bunker. (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. ss. 114-139.
- McALLISTER, D.J. (1995). "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations". *Academy of Management Journal*. 38 (1), ss.24-59.
- MEYERSON, D., K. E Weick, R. M Kramer. (1996). "Swift trust and temporary groups". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research* Thousand Oaks, CA: Sage. ss. 166-195.
- NYHAN, R. C., (2000). "Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations." *The American Review of Public Administration* , 30, ss. 87- 109.
- ÖZBEK, Ferhat. (2004). "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt:6/1.
- PERKS, Helen., S.V. Halliday. (2003). "Sources, Signs and Signalling for Fast Trust Creation in Organisational Relationships". *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3, ss. 338-350.
- PORTA, L.R. ve diğerleri. (1996) " Trust in Large Organizations". NBER (National Bureau of Economic Research) *Working Paper Series*. Working Paper 5864. U.K.
- RADEMAKERS, M. F. L. (2000). "Agents of trust: business associations in agri-food supply systems". *International Food and Agribusiness Management Review*, 3, ss. 139-153.
- SITKIN, B. Sim, D. Stickel. (1996). "The Dynamics of Distrust in an Era of Quality". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. ss. 196-215.
- SIX, Frederique. (2003). "The Dynamics of Trust and Trouble". In B. Nooteboom, & F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.. ss.196-222.
- SOLOMON, Robert C., F. Flores. (2001). *Güven Yaratmak*. MESS Yayınları. İstanbul.
- SYDOW, Jörg. (1998). " Understanding the Costitution of Interorganizational Trust". In C.Lane, & R.Bachmann (eds.), *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press. ss. 31-62. London.

SZTOMPKA, Piotr. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. London: Cambridge University Press.

ŞİMŞEK, Savaş ve Alptekin Taşçı. (2004). "Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi". *Polis Dergisi*, S:34, ss.1-8.

TÜRKMEN, İsmail. "Toplam Kalite Yönetiminde Etik".

<http://www.mmo.org.tr/muhendismakina/arsiv/2001/agustos/tkyetik.htm>. 06.01.2005.

WHITENER, Ellen M. (1997). "The Impact Of Human Resource Activities On Employee Trust". *Human Resource Management Review*, Volume 7, Number 4, ss. 389-404.

YOUNG, L. ve K. Daniel. (2003). "Affectual trust in the workplace". *Int. J. of Human Resource Management*, 14:1, February, ss.139-155.

ZEFFANE, R., J.Connell. (2003). "Trust and HRM in the New Millennium". *Int. J. of Human Resource Management*, 14:1 February, ss. 3-11.

ZEMKE, Ronald. (2000). "Can You Manage Trust?". *Training*. 37, ss. 76-83.

ZUCKER, G. Lynne ve diğerleri. (1996). "Collaboration Structure and Information Dilemmas in Biotechnology". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. ss.90-113.