

Araştırma Makalesi

Örgütsel Güven ve Örgütsel İkiyüzlülük İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma¹

The Relationship between Organizational Trust and Organizational Hypocrisy: A Study on the Banking Sector

Tuğba İMADOĞLU Dr., Osmaniye, Türkiye https://orcid.org/0000-0002-4202-4495	Mustafa Fedai ÇAVUŞ Prof. Dr., Osmaniye Korkutata Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mfcavus@osmaniye.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-2515-5805
--	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
29.11.2022	03.03.2023

Öz

Örgütlerde işlerin düzenli ve hızlı bir şekilde ilerlemesi için gerekli durumlardan biri de örgütsel güvenidir. Örgütsel güven, riskli durumlarda dahi, kişinin örgütün kendisini etkileyecek uygulamalar ve politikalarla 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 davranışının örgütsel ikiyüzlülük davranışına etkisini 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 algıları ile örgütsel ikiyüzlülük davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca banka çalışanlarının örgütsel güven algılarının örgütsel ikiyüzlülük üzerinde pozitif yönde bir etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, örgütsel güven, örgütsel ikiyüzlülük, banka çalışanları, çatışma.

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 occur. The aim of this study is to reveal the effect of organizational trust behavior on organizational hypocrisy behavior 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, a positive relationship was determined between the organizational trust perceptions of the bank employees and their organizational hypocrisy behaviors. In addition,

¹ Bu çalışma 13-16 Mayıs 2022 tarihlerinde Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde düzenlenen III. Uluslararası Akademik Çalışmalar Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş ve genişletilmiş hâlidir.

Önerilen Atıf /Suggested Citation

İmadoğlu, T. & Çavuş, M. F., 2023 Örgütsel Güven ve Örgütsel İkiyüzlülük İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(1), 438-451

it has been determined that the organizational trust perceptions of bank employees have a positive effect on organizational hypocrisy.

Keywords: Organization, organizational trust, organizational hypocrisy, bank employees, conflict.

1. Giriş

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 ikiyezlülük 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 (Kalemcı Tüzün, 2007, s. 113; Candan, 2014, s. 912). Böylece örgütler, örgütsel verimlilik ve üretkenliklerini artırmak için karşılıklı bağlılıklar yoluyla kurumsal çevrelere uyum sağlamaya çalışırlar ve meşrutiye elde etmede oldukça kolay başarılı olabilirler. Örgütsel güven duygusunun sağlanmadığı örgütlerde çalışanların kendilerini olduklarından başka türlü göstermeye çalışması örgütsel ikiyezlülük davranışını ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel ikiyezlülük, bir bireyin beyan edilen değerleri ve kabul edilen beklentileri karşılamayan gönüllü davranış şeklinde tanımlanmaktadır Phillippe ve Koehler, 2005, s. 13). Örgütsel ikiyezlülük davranışı ortaya çıktığında ortak bir amaçta birleşememe, işten ayrılma niyetlerinde artış olması (Seyrek ve İnal, 2017, s. 65), performans ve motivasyonlarda düşüş olması (Tunçer, 2013, s. 88), toksik tutumlarda artış olması (Taş ve Bektaş, 2020, s. 89) gibi olumsuz sonuçlar belirecektir. Bu bağlamda örgütleri olumsuz sonuçlardan kurtaracak kavramlardan biri örgütsel güven duygusunun sağlanmasıdır. Örgüte güven, çalışanların belirsiz ya da riskli bir durumla karşı karşıya kaldıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançları olarak ifade edilmektedir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013, s. 62).

Örgütlerde resmi yönetsel süreçler ile söz ve eylemlerin birbirine uyumsuz olması durumunda birtakım zorunluluklar, sosyal baskıyla birlikte yaşanan çelişmeler, tutarsız davranışlar sergilemek gibi olumsuz davranışların olması kaçınılmaz hâle gelmektedir ve bu durum örgütsel ikiyezlülüğün ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Brunsson, 1989). Brunsson (1989) örgütsel ikiyezlülüğü, siyasi bir örgütlenmede temel davranış türü olarak görmekte ve bir talebi karşılayacak şekilde konuşmak, diğerini tatmin edecek şekilde karar vermek ve üçüncüyü tatmin edecek şekilde ürün tedarik etmek olarak tanımlamıştır. Örgütsel ikiyezlülüğün üstesinden gelmek için örgütlerin izlemesi gereken yollar üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ve örgütsel güven ile örgütsel ikiyezlülük kavramlarının ilişkilendirilmediği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, çalışma, Osmaniye ilindeki bankalara dayalı teorik bir çerçeveden yola çıkılarak örgütsel güven ve örgütsel ikiyezlülük kavramlarıyla ilgili belirli çıkarımlarda bulunmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. 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, s. 139; Brewster ve Railsback, 2003). Güven, bir bireyin hayatının aktif bir parçası olarak yapılan bir tercihtir (Solomon ve Flores, 2001, s. 18). Güven, bir bireyin risk içeren durumlarda diğer bireylerin davranış ve tutumlarına karşı pozitif beklentiler içerisinde olması olarak tanımlanmaktadır (Perks ve Halliday, 2003, s. 339). Güven kavramı, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, ekonomi, finans, siyaset bilimi gibi birçok bilimin ilgi alanı olan bir konudur.

Örgütsel güven kavramı, örgüt ve yönetim alanındaki çalışmalara 1980'li yıllardan itibaren konu olmaya başlamıştır (Antalyalı, Dumlupınar ve Özkul, 2017, s. 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 güvenleri ve yönetimce söylenenlere olan inançlarının bir derecesi şeklinde ifade edilmektedir (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007, s. 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, s. 444). Örgütsel güvenin yöneticiye güven (Butler ve Cantrell, 1984), işletmeye (kuruma) güven (McCauley ve Kuhner, 1992) ve çalışma arkadaşlarına güven (Cook ve Wall, 1980; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; McAllister, 1995) 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 vd., 1995, s. 712). İşletmeye güven boyutu, örgütü diğer örgütlerden ayıran birtakım özelliklere bürülü olan bir sosyal sermaye aracıdır (Amit ve Schoemaker, 1993, s. 39). Yani çalışma hayatında örgüte olan güven, örgütsel hakkaniyet bilinci, örgütsel yurttaşlık davranışlarını gösterme arzusu, problem çözebilme kabiliyeti ve yaratıcılık gibi belirli üstün özelliklere sahip olma durumudur (Prahalad ve Hamel, 1990, s. 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, s. 177).

2.2. 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, s. 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, s. 7). Örgütsel ikiyüzlülük ise yöneticilerce teori ve uygulamadaki farklılıklardan kaynaklanan tutarsızlıklar sonucu kaos ortamının oluşmasıdır (Fernando ve Gross, 2006, s. 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 (Kılıçoğlu, Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017, s. 23). Sözlerin tutulması boyutu ile bir örgütteki konuşmalar, kararlar ve eylemler arasındaki tutarlılık ifade edilmektedir. İçyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda örgütün vizyon ve misyonuna çevrenin değerlerini yansıtarak nasıl ulaştıkları bilgisi elde edilmektedir. Çalışanların davranışlarının çalıştıkları kurumun hedeflerine uygun olup olmadığına bakılmaktadır. 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 davranışlarına bakılmaktadır (Kılıçoğlu vd., 2017, s. 14).

2.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel İkiyüzlülük İlişkisi

Örgütsel yaşamda önemli bir bulgu olan güven, örgütlerde ilişki beklentilerini şekillendirmektedir (Neves ve Caetano, 2006, s. 354; Leifer ve Mills, 1996, s. 130). Güven duygusu, karşılıklı yardımlaşma, kolektif faaliyetlerin, ortak görev ve sorumlulukların temelini oluşturmaktadır. Örgütlerde bireyleri birbirine bağımlı hâle getirmektedir (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).

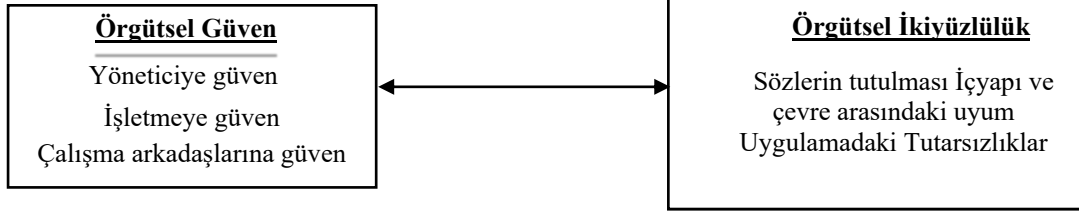
Söylemlerle faaliyetler arasında oluşan tutarsızlıklar, dış operasyonel ve normatif taleplerde tutarsızlıkların ortasında kalan örgütlerde ikiyüzlülüğe sebebiyet vermektedir (Lipson, 2006, s. 9). Bu ikiyüzlülük durumu ise kurumsal işletmelerin içyapılarını etkilemektedir ve çevre ile arasındaki uyum azalmaktadır. Bu durum da uygulamalarda tutarsızlıklara neden olmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340). Örgütsel ikiyüzlülük oluşan kurumlarda örgütsel güven de azalmaktadır (Chen ve Chang, 2013, s. 490). Ayrıca çalışanlar tüm faaliyetlerde şüpheli tavırlar sergilemektedir ve yöneticiye, işletmeye, çalışma arkadaşlarına karşı güvenlerinde azalmak olmaktadır (Carlos ve Lewis, 2017, s. 4).

3. Yöntem

Bu çalışmanın etik kurul izni Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 04.04.2022 tarih ve 62669 sayı ile alınmıştır.

3.1. 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 ikiyeüzlülük üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla tasarlanan bu çalışmanın model olarak gösterimi aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Örgütsel güven ile örgütsel ikiyeüzlülük arasındaki ilişkiye bakılacak olursa Simons (2002)'a göre örgütsel güven, diğer insanların açıklamalarına, vaatlerine ve eylemlerine duyulan güven kapsamında örgütsel ikiyeüzlülükle ilişkilendirilebilir. Çalışanlar arasındaki güven ne kadar fazla olursa, kurum içinde kontrol etme ve edilme ihtiyacı o oranda az olacaktır (Neves ve Caetano, 2006, s. 354; Leifer ve Mills, 1996, s. 130). Böylece her şey planlandığı şekilde yapılacaktır ve yöneticiler tutarlı bir şekilde hareket edecektir. Çünkü yöneticilerin söz ve eylemlerindeki tutarsızlıklar örgütsel ikiyeüzlülüğü meydana getirir. Sonuçta örgütsel ikiyeüzlülük, örgütün söz ve eylemlerinde ne kadar dürüst olduğuyla ilgilidir. Dürüst olunmadığı takdirde olumsuz yönlü bir güven ilişkisi ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda H₁ hipotezi geliştirilmiştir.

H₁: Örgütsel güven ve örgütsel ikiyeüzlülük arasında negatif bir ilişki vardır.

Örgütsel güven ve örgütsel ikiyeüzlülük arasındaki etkiye bakılacak olursa çalıştıkları örgüte güvenen işgörenler, kendi mesleklerini o örgütle özdeşleşerek yaparlar. Eğer bir işgören mesleğini icra ettiği örgüt ile uyumu yakalarsa, örgüte yönelik güven duygusu gelişir ve böylece örgütsel ikiyeüzlülük davranışı sergilemez (Enli Kalmaz, 2018, s. 144). Bu durumda negatif yönde etkisinin olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda H₂ hipotezi geliştirilmiştir.

H₂: Örgütsel güvenin örgütsel ikiyeüzlülük üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma anketi üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm çalışanların örgütsel güven algılarını, ikinci bölümde örgütsel ikiyeüzlülük davranışlarını ölçmeye dair 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 ikiyeüzlülük ölçeği ise Kılıçoğlu, Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) tarafından geliştirilen üç boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır.

Ölçekler Beşli Likert ile yapılandırılmıştır. Örgütsel güven ve örgütsel ikiyeüzlülük ölçekleri (1) kesinlikle katılmıyorum; (5) kesinlikle katılıyorum aralığında ölçülmüştür.

3.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Osmaniye ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nden etik kurul izni alındıktan sonra veri toplama işlemi 06.04.2022 – 13.04.2022 tarihleri arasında yapılmıştır. Kolayda, kartopu ve amaçlı örneklem yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Anketler online olarak hazırlanmıştır, e-mail ve sosyal medya araçları vasıtasıyla banka çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır ve 264 banka çalışanı geri dönüş sağlamıştır.

Örneklem grubuna yönelik ankette cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyi olmak üzere üç değişken kullanılmıştır. Bahsedilen 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 incelendiğinde katılımcıların 123 (%46,6)'ü kadın, 141 (%53,4)'i erkektir. Katılımcıların yaş aralığı olarak 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. Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde 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.

4. Bulgular

4.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ve örgütsel ikiyezlülük ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi öncesinde veri setinin faktör analizine uygunluğunu saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett (Bartlett's test of sphericity) testleri uygulanmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin KMO analiz sonucu .887 ve Bartlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak bulgulanmıştır. Bu değer 0,5'ten büyük olduğu için bu sorulara faktör analizi uygulanabilmektedir.

Örgütsel ikiyezlülük ölçeğinin ise KMO analiz sonucu .835 ve Bartlett testi anlamlıdır ($p=.000$) ve bu değer 0,5'ten büyük olduğu için bu sorulara faktör analizi uygulanabilmektedir. 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. Veriler, ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağlamaktadır.

Ölçeklere yönelik elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 2'de görülmektedir. Her iki ölçeğin de KMO değerlerine bakıldığında örneklem, faktör analizi yapılmaya uygundur. Bartlett değeri ($p=0$) ise anlamlı olarak çıkmıştır (Kalaycı, 2010).

Tablo 2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri

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

Ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu analizde Cronbach Alfa (α) yöntemi kullanılmıştır. Buna göre örgütsel güven ölçeğinin boyutları yeterli kabul edilen .70 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir (Nunnally 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 $\alpha \geq 0.60$ olduğu için güvenilirdir (Nunnally 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 sonrasında AMOS paket programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bulgularan her bir ölçeğe ait model uyum değerleri Tablo 3’te gösterilmektedir. 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, s. 753).

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum değerleri	iyiliği	χ^2	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				$\leq 2-5$		0.90-0.95						0.05-0.08

Df: Serbestlik derecesi, CMIN/ χ^2 : 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	7	8
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		
7 Örgütsel ikiyezlülük	,667**	,678**	,624**	,954**	,913**	,713**	1	
8 Örgütsel güven	,964**	,968**	,963**	,688**	,478**	,696**	,678**	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. Örgütsel ikiyezlülük ile en yüksek ilişki sözlerin tutulması boyutuyla ($r=0,954$, $**p<0,01$) çıkarken en düşük ilişki ise çalışma arkadaşlarına güven boyutuyla ($r=0,624$, $**p<0,01$) çıkmıştır. Örgütsel güven ile en yüksek ilişki işletmeye güven boyutuyla ($r=0,968$, $**p<0,01$) çıkarken en düşük ilişki ise içyapı ve çevre uyumu boyutuyla ($r=0,478$, $**p<0,01$) çıkmıştır.

4.3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Banka çalışanlarının örgütsel güvenlerinin örgütsel ikiyezlülük davranışları üzerindeki açıklayıcılık durumunu gösteren çoklu doğrusal regresyon analizine yönelik sonuçlar Tablo 5'te görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel ikiyezlülük 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 ($\beta = ,399$) ve işletmeye güven ($\beta = ,258$) boyutları sözlerin tutulması davranışı üzerinde pozitif etkiye sahiptir ve çalışma arkadaşlarına güven ($\beta = ,007$) boyutunun sözlerin tutulması davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Analizde bağımsız değişkenler arasında otokorelasyon yoktur (Durbin Watson=1,749). F değeri ise model bütün olarak her ($p=,000$) düzeyde anlamlıdır. 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 ($\beta = ,037$) boyutu içyapı ve çevre arasındaki uyum davranışı üzerinde pozitif etkiye sahipken çalışma arkadaşlarına güven ($\beta = -,059$) boyutunun negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. İşletmeye güven ($\beta = ,515$) boyutunun ise içyapı ve çevre arasındaki uyum davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Analizde Durbin Watson=1,897, F değerinin ise her düzeyde ($p=,000$) anlamlı olduğu görülmektedir. Allison (1999)'a göre VIF değerlerinin geçerli şartı sağladığı belirlenmiştir ($VIF \leq 2,5$).

Uygulamalardaki tutarsızlıklardaki varyansın %48,9'unun örgütsel güven boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Örgütsel güven algısının yöneticiye güven ($\beta = ,378$) ve işletmeye güven ($\beta = ,171$) boyutları uygulamalardaki tutarsızlıklar davranışı üzerinde pozitif etkiye sahipken çalışma arkadaşlarına güven ($\beta = ,172$) boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Analizde

Durbin Watson=1,897, F değerinin ise her düzeyde anlamlı olduğu ($p=,000$) 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	R^2	Düz. R^2	F	VIF	Durbin Watson
1	Yöneticiye Güven	,399**	3,452	,000				1,430	
	İşletmeye Güven	,258**	2,261	,001	,487	,481	10,245	1,352	1,749
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	,007	,076	,025				1,458	
2	Yöneticiye Güven	,037**	,254	,000				1,430	
	İşletmeye Güven	,515	3,391	,800	,248	,239	15,587	1,352	1,897
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	-,059	-,469	,001				1,458	
3	Yöneticiye Güven	,378**	3,115	,000				1,430	
	İşletmeye Güven	,171**	1,361	,002	,489	,483	12,451	1,352	1,738
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	,172	1,663	,174				1,458	

** $p<0,01$

5. Sonuç

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 şartlarının iyileştirilmesi, çalışanlara adil şekilde terfi yapılması, kariyer planlamalarının doğru şekilde yapılması gibi çeşitli fırsatların sunulmasıyla mümkündür. Bunlara ek olarak çalışanların emeklerinin 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, s. 6-9). Böylece çalışanların örgütsel ikiyezlülük davranışları düşük düzeyde olacaktır veya hiç olmayacaktır. Bu bağlamda banka çalışanlarının örgütsel güven algıları ve örgütsel ikiyezlülük davranışları arasındaki ilişki incelemeye değer bulunmuştur.

Araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik analizi, doğrulayıcı 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 ikiyezlülüğün sözlerin tutulması boyutuyla anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Örgütsel güven algısının yöneticiye güven boyutu örgütsel ikiyezlülüğün içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutu üzerinde pozitif bir ilişki varken; çalışma arkadaşlarına güven boyutuyla negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. İşletmeye güven boyutunun ise anlamlı bir ilişkisi çıkmamıştır. Örgütsel güven algısının yöneticiye güven ve işletmeye güven boyutları örgütsel ikiyezlülüğün uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutu ilişkisi pozitif yönde çıkmışken; çalışma arkadaşlarına güven boyutu ilişkisinin anlamlı çıkmadığı tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak çalışanların terfi/yükselme isteklerinden dolayı devamlı

birbiriyle rekabet hâlinde olması ve bu nedenle birbirlerine karşı güven duygusunun zayıf olması veya hiç olmaması söylenebilir. Ayrıca çalışma arkadaşlarının gerçek düşüncelerinin yansıtmayacağını düşünmeleri durumu da güven duygusunun olumsuz yönde etkilediği ifade edilebilir. Bu durum katılımcıların çalışma arkadaşlarına dair oldukça şüpheli olmaları ya da çalışma arkadaşlarının güvenilirliğini olumsuz şekilde değerlendirmeleri ile açıklanabilir (Fetchenhauer ve Dunning, 2009, s. 273). 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 H₁ hipotezi red edilmiştir ve banka çalışanlarının örgütsel güven algılarıyla örgütsel ikiyüzlülük davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. H₂ hipotezi de red edilmiştir ve örgütsel güvenin örgütsel ikiyüzlülük üzerinde pozitif bir etkisi ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvenin boyutları bazında incelendiğinde ise çalışma arkadaşlarına güven boyutunun sözlerin tutulması ve uygulamalardaki tutarsızlık boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi çıkmamıştır. İçyapı ve çevre arasındaki uyum boyutu üzerinde ise negatif yönlü bir etkisi ortaya çıkmıştır. Konan ve Taşdemir (2019) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarıyla mutluluk düzeyleri algıları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulgulamıştır. Alan yazında örgütsel güven kavramının yöneticiye, lidere ve müdüre güven olarak ya da örgütsel güvenin çalışan dayanıklılığına etkisini 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). Özler, Atalay ve Şahin (2010, s. 54-55)'nin örgütsel güven kavramının örgütsel sinizmle ilişkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasında güvensizlik duygusunun önemli olduğuna ulaşılmıştır. Sinizm kavramı içerisinde bulunan sıkıntı, umutsuzluk, hayal kırıklığı gibi duyguların ortaya çıkmasına sebep olan en önemli etkenlerin başında, çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, örgüte, örgütün strateji ve politikalarına duydukları güven eksikliğinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu araştırmalar ise bu çalışma bulgularını destekler niteliktedir. Ancak bu çalışmadaki bulguların aksine Kahveci, Karagül Kandemir, Bayram (2019)'ın yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet algıları arasında yüksek düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların sahip olmadıkları fikir, duygu ve özelliklere sahipmiş gibi davranmaları örgütsel ikiyüzlülük kavramını ortaya çıkarmasından dolayı örgütsel güvende azalma olmaktadır. Bu tür durumlarda örgüte güveni artırma yollarına gidilmesi ve bu yönlü çalışmalar yapılması gereklidir. Bunlar arasında özgeci ve gönüllü davranışlarda bulunulması, örgüt içi çatışmaları azaltıcı faaliyetler yapılması, örgütteki işlem maliyetlerini azaltıcı işlemler yapılması, örgütün kurallarını doğru bir şekilde yerine getirmesi, çalışanlar arasında işbirliği sağlaması sayılabilir (Kramer, 1999, s. 582). Bankalarda ücret, ceza ve terfi gibi her türlü kazanımların dağıtılması konusunda çalışanlar açısından adil 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 artırılması için sosyal aktivitelerin yapılması, iletişimi engelleyen durumlar varsa bunların giderilmesi çalışmalarının yapılması, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için eğitimlerin verilmesi, seminerlere katılımlarının teşvik edilmesi şeklinde 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 İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Brewster, C., & Railsback, J. (2003). Building Trusting Relationships For School Improvement: Implications for Principals and Teachers. Northwest Regional Educational Laboratory, (ERIC Document Reproduction Service Number: ED 481987).
- Brunsson, N. (1989). The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. *John Wiley & Sons*, 13(2), 236-240. <https://doi.org/10.1177/017084069201300211>.
- Butler J. & Cantrell, R (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Candan, H. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 13(4), 889-917.
- Carlos, W. C. & Lewis, B. W. (2017). Strategic Silence: Withholding Certification Status As a Hypocrisy Avoidance Tactic. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 130-169.
- 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.
- Chen, Y. S. & Chang, C. H. (2013). Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. *Journal Of Business Ethics*, 114(3), 489-500
- 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.
- Cook, J. & T. Wall (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Enli Kalmaz, P. (2018). Örgütsel Güvenin Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme Üzerine Etkileri Hakkında Bir Araştırma. Doktora Tezi. *Pamukkale Üniversitesi*, Denizli.
- 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.
- Fetchenhauer, D. & Dunning, D. (2009). Do People Trust Too Much or Too Little? *Journal of Economic Psychology*, 30, 263-276.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate Data Analysis* (6nd Ed.) NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7nd Ed.). 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: Software of The Mind. *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 132-134.
- Kahveci, G., Karagül Kandemir, İ., & Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 18(2), 788-807.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (5. Baskı), Ankara: Asil.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 93-118.
- Konan, N., & Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Mutluluk Düzeyleri Algıları Arasındaki İlişki. *Bilimsel Eğitim Araştırmaları*, 13(2), 132-152.
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y. & Karadağ, E. (2017). Do Schools Fail to “Walk Their Talk”? Development and Validation of A Scale Measuring Organizational Hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, DOI: 10.1080/15700763.2017.1371762.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Reviews Psychology*, 50, 569-598.
- 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.
- Lewick, R. J., Mcallister D. J., & Bles D. J. (1998). Trust and Distrust, New Relationships and Realities, *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Lipson, M. (2006). *Dilemmas of Global Governance: Organized Hypocrisy and International Organization*. in Annual Convention of The Canadian Political Science Association, Toronto, Ontario.
- 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.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mcallister, D. (1995). Affect and Cognition Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mccauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public Administration Quarterly*, 16, 265-284.
- 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.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- 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.
- Seyrek, İ. H. & İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-74.
- 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, D. (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.
- Taş, M. A. & Bektaş, M. (2020). Örgütlerde Algılanan Sosyal Destek ve Toksik Duygular İlişkisi: İyimserlik ve Kötümserliğin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 83-106.
- 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.
- Tokgöz, E. & Aytemiz Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Young, L., & Daniel, K. (2003). Affectual Trust in The Workplace, International. *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.

Research Article

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

The Relationship between Organizational Trust and Organizational Hypocrisy: A Study on the Banking Sector

Tuğba İMADOĞLU Dr., Osmaniye, Türkiye https://orcid.org/0000-0002-4202-4495	Mustafa Fedai ÇAVUŞ Prof. Dr., Osmaniye Korkutata Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü mfcavus@osmaniye.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-2515-5805
--	--

Extensive Summary

Organizational trust and organizational hypocrisy are among the concepts that ensure the continuity of success in organizations and obtaining higher returns than expected. Employees can be provided with confidence in the organization by expanding their duties and responsibilities. If the sense of organizational trust cannot be achieved, employees try to show themselves differently than they appear. This situation creates organizational hypocrisy. If the organizational hypocrisy behavior occurs in the employees, the employees do not unite on a common denominator and work with low motivation all the time. For this reason, their performance decreases.

The sample of the research consists of bank employees in Osmaniye. In convenience, snowball and purposive sampling methods are used together. Questionnaires were prepared online, bank employees were tried to be reached via e-mail and social media tools, and 264 bank employees responded. The KMO analysis result of the organizational trust scale was found to be .887 and the Barlett test to be significant ($p=.000$). The KMO analysis result of the organizational hypocrisy scale is .835 and the Barlett test is significant ($p=.000$). Since these values are greater than 0.5, factor analysis can be applied to these questions. Since the dimensions of the organizational trust and organizational hypocrisy scales are above the value considered sufficient, it can be said that the internal consistency of the dimensions is at a reliable level. The results of confirmatory factor analysis show that the structure of each scale is valid and the goodness of fit is at the least acceptable level. While the highest relationship with organizational trust was found with the dimension of trust in the enterprise ($r=0.968$, $**p<0.01$), the lowest relationship was with the dimension of internal structure and environmental harmony ($r=0.478$, $**p<0.01$). While the highest relationship with organizational hypocrisy was found with the dimension of keeping promises ($r=0.954$, $**p<0.01$), the lowest relationship was with the dimension of trust in colleagues ($r=0.624$, $**p<0.01$). When the results of the multiple regression were examined, it was determined that 48.7% of the participants' behavior of keeping promises consisted of the dimensions of trust in the manager, trust in the business and trust in colleagues, which constitute their organizational trust perceptions. The dimensions of trust in the manager ($\beta = .399$) and trust in the business ($\beta = .258$) of organizational trust perception have a positive effect on the behavior of keeping promises, and the dimension of trust in

colleagues ($\beta = .007$) has a significant effect on the behavior of keeping promises. It was determined that 24.8% of the participants' adaptive behavior between the internal structure and the environment was formed by the dimensions of organizational trust. It was found that the dimension of trust in the manager ($\beta = .037$) of the perception of organizational trust had a positive effect on the adaptive behavior between the internal structure and the environment, while the dimension of trust in colleagues ($\beta = -.059$) had a negative effect. It was determined that the dimension of trust in the business ($\beta = .515$) did not have a significant effect on the adaptation behavior between the internal structure and the environment. It shows that 48.9% of the variance in inconsistencies in practices is explained by organizational trust dimensions. It was found that the dimensions of trust in the manager ($\beta = .378$) and trust in the business ($\beta = .171$) of organizational trust perception had a positive effect on the behavior of inconsistencies in practices, while the dimension of trust in colleagues ($\beta = .172$) did not have a significant effect.

There is a decrease in organizational trust due to the fact that managers and employees in organizations act as if they have ideas, feelings and features that they do not have, revealing the concept of organizational hypocrisy. For this reason, trust in the organization can be increased through practices such as voluntary work, social activities, ensuring the integration of employees in the organization, and the correct application of rules. Among the ways to reduce the organizational hypocrisy of bank employees are eliminating the situations that prevent communication, carrying out various activities, giving importance to the training of the employees and enabling them to develop themselves.

The main constraints of the research are to make the sample only in Osmaniye, to make it only to the employees of a single bank from the professions, and to use the online survey technique with a low rate of return. Various suggestions have been developed that can be given to researchers in future studies. The reasons for the decrease in organizational trust and organizational hypocrisy behavior in bank employees can be investigated. The relationship of these concepts with concepts such as turnover intention, career satisfaction, organizational citizenship behaviors can be the subject of research.