

KRİZDE İŞTEN ÇIKARMALARIN BANKA YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, GÜVEN VE GÜÇLENDİRME ALGILARI

Doç. Dr. Azize Ergenell
Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Güler Sağlam Arı
Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

• • •

Özet

Bu çalışmada, kriz nedeniyle işten çıkarımlar sonrası küçülen bankalarda kalan yöneticilerin bu durumu kendi bireysel gelişmeleri için bir fırsat olarak mı değerlendirdikleri yoksa iş yüzü artışı nedeniyle daha çok çalışmaları gereken ve bir süre sonra sıranın kendilerine geleceği endişesi mi yaratacağı temel çıkış noktası olmuştur.

Çalışma sonucunda krizde işten çıkarımların olduğu banka yöneticilerinin işten çıkarımların olmadığı banka yöneticilerine göre örgütsel bağlılıklarının daha düşük, üstlerine duydukları güvenin daha az olduğu ve kendilerini daha az güçlendirilmiş hissettikleri anlaşılmıştır. Yapılan detaylı analiz sonucunda çalışma kapsamına alınan banka yöneticilerinden işten çıkarımların olduğu bankalarda çalışanların üstlerine duydukları duygusal güvenin değil de bilişsel güvenin daha az olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, işten çıkarımların olduğu bankalarda çalışan yöneticilerin, güçlendirmenin alt boyutlarından yeterlilik, seçim ve etki boyutları bakımından kendilerini daha az güçlendirilmiş hissettikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, güçlendirme, güven, küçülme, kriz.

The Effects of Downsizing on Bank Managers: Their Perceptions on Organizational Commitment, Trust and Empowerment

Abstract

In this article, the main points is to find whether the survivor bank managers consider downsizing to be an opportunity for their personal growth or consider themselves to be obliged to work harder due to workload and evaluate the new situation threaten them to be laid-off the next.

According to research results, it was revealed that the survivor bank managers' organizational commitment and trust to upper management is lower and they feel themselves less empowered than the managers who reported that there was no laid off worker in their banks. In detailed analyses, it was found that the survivor bank managers' cognition-based trust to their upper level managers was lower although their effect-based trust was the same with managers working in the banks where there was no downsizing. However survivor bank managers were found to be feeling less empowered related to the competence, self-determination and impact dimensions of the general empowerment.

Keywords: Organizational commitment, empowerment, trust, downsizing, crises.

Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları

Giriş

Türk bankacılık sektörü 1980 yılında uygulanmaya başlanan liberal ekonomik politikalarla önemli ölçüde genişlemiş ve dinamizm kazanmıştır. Bankacılık sektörüne girişleri, büyümeyi ve rekabeti kolaylaştıran yasal düzenlemeler sayesinde 1980 yılı itibari ile 43 olan banka sayısı neredeyse iki misli artarak 2000 yılında 79' a ulaşmıştır. Bu sektöre ait mevzuatın uluslar arası normlara uygun hale getirilmesi yabancı sermayeli banka sayısında da artışa sebep olmuş, yerli ve yabancı banka sayısındaki bu artış, kamu bankalarının bankacılık sektöründeki ağırlığını azaltmıştır (SİPAHİ, 2003).

Bankacılık sektöründeki bu gelişmelerin yanı sıra, bankaların teknolojidaki gelişmelere uygun biçimde alt yapı yatırımlarında bulunmaları, böylece sundukları hizmetleri çeşitlendirmeleri de bu sektörün gelişmesinde ve mevduat hacminin artmasında etkili olmuştur.

Ancak, bütün bu gelişmelere karşın, bankacılık sektöründe 1990'lı yıllar itibariyle çeşitli yapısal sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunların nedenlerinin başında ülke ekonomisindeki istikrarsızlık gelmektedir. Yüksek düzeyde seyreden ve değişkenlik gösteren enflasyon, ülke içinde ekonomik yaşamda belirsizlik düzeyini artırmıştır. Zaten toplumsal kültürel özelliği bakımından belirsizlik toleransı düşük olan bireyler, güvenilmez olarak algıladıkları bu ortamda daha kısa vadeli yatırımlara ve özellikle dövizle yönelmişlerdir.

Diğer taraftan kamu sektöründe verimlilikten uzak uygulamalar nedeniyle yaşanan açıkların yüksek faizlerle iç piyasalardan karşılanmaya çalışılması, bankaları kamu açıklarının finansmanına yönlendirmiş, hatta bankalar arbitraj imkanları nedeniyle bunu yurt dışından borçlanmak suretiyle yapmaya başlamışlardır. Benzer biçimde kamu bankalarının da görev

zararlarını kısa vade ve yüksek faizle iç piyasadan karşılamaya yönelmeleri faiz oranlarının yükselmesine sonuçta da bu bankaların bankacılık işlevlerini yerine getiremez duruma gelmelerine neden olmuştur (SİPAHİ, 2003).

Bu uygulamalarla zayıflayan bankacılık sektörü, 1994 yılında Türkiye ekonomisinde yaşanan krizin ardından, 1997 yılında Uzakdoğu ve Rusya krizlerinden, derken 1999 yılındaki Gölçük depreminden, daha sonra 2000 Kasım krizinden ve son olarak 2001 yılı Şubat ayında yaşanan krizden ciddi biçimde etkilenmiştir. Yaşanan krizler reel sektörde büyük ölçüde daralmaya sebep olmuş, güven unsurunun önemli olduğu bankacılık sektörü de bundan etkilenmiştir. Önemli bir kısmını ekonomik krizlerin tetiklediği bankacılık krizleri ve 2000 yılından sonra Tasarruf Mevduatı Sigortası'nın sınırlandırılması, giderek bireylerin devlet bankalarına yönelmelerine yol açmış bu durumdan, özellikle orta büyüklükteki özel sektör bankaları zarar görmüştür. Bu durum, bankalardan önemli oranda mevduat çekilmesine neden olmuştur. Nakit çıkışları büyük ölçülerde olduğunda, zaten daha önce verdikleri kredileri tahsil etmekte zorlanan bir çok bankanın ya iflas etmesi ya da artan maliyetler nedeni ile işleyişlerinde zorlanmaları kaçınılmaz olmuştur. Sonuçta ortaya çıkan bu tablo sadece finansal sistemi değil reel ekonomiyi de etkilemiştir.

Bu durumda bankaların ayakta kalabilmesi için bazı önlemler almaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu önlemlerden birisi de eleman çıkartmak diğer bir ifade ile küçülme yoluna gitmektir. Küçülme, çeşitli yöntemlerle sistematik bir biçimde işgücü sayısının azaltılması olarak tanımlanmaktadır (APPELBAUM, 1997; SPREITZER/ MISHRA, 2002). İşletmelerin küçülme sonrasında olumlu beklentileri, karlılık, üretkenlik ve etkililikte artış olarak beklenmektedir. Küçülmenin olumsuzlukları arasında ise, geride kalanlar için aşırı iş yükü, tükenmişlik duygusu, çatışmalar ve düşük moral sayılmaktadır. Öte yandan, zaten kriz içinde olan bir sektörde değişim kaçınılmazdır. Değişimin gereklerini yerine getirebilmek ve değişime hızlı cevap verebilmek, bu süreçte azalan personel nedeniyle ortaya çıkan fazladan rolleri de üstlenebilmek, hatta müşteriye her zaman olduğundan daha fazla yönelerek mevcut müşterileri elde tutabilmek işletmelerin varlıkları için önemlidir. Bu sayılan hususların örgütsel bağlılık ile ilişkili oldukları literatürde yapılan çalışmalarla belirlenmiştir. Bu noktadan hareketle kriz nedeniyle işten çıkarmaların kaçınılmaz olduğu durumlarda, bu durumun örgütte kalan personelin örgüte bağlılığını zedeleyeceği, ancak krizden kurtulabilmenin önemli bir yolunun da örgüte bağlılık olduğu düşünülmektedir. Öte yandan işten çıkarmalar sebebiyle bireylerin üstlerine duydukları güvenin azalacağı beklenmektedir. Ancak, açıkta kalan görevlerin, kalan personelin nitelikleri itibariyle onlara verileceği, bu arada bazı yönetsel rollerin de dağıtılmış olacağı, bu durumun ise, personelin kendisini güçlendirilmiş hissetmesine neden olabileceği düşünülmektedir.

Psikolojik güçlendirme algısının personelin örgütüne duyacağı güveni etkileyeceği ve örgüte bağlılığı yeniden sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı da, kriz durumundaki bankalarda kendisini işten çıkarılma tehdidi altında hisseden orta kademe yöneticilerinin güçlendirme algıları, üstlerine duydukları güven ve örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu nedenle öncelikle örgütsel bağlılık, bireyler arası güven ve psikolojik güçlendirme konularına değinilecektir.

Örgütsel Bağlılık

Bağlılık örgütler için sonuçları ve etkileri açısından önem taşıyan bir konu olarak örgütsel davranış alanında yer almaktadır. Bağlılık kavramı literatürde farklı odaklar çerçevesinde incelenmektedir. Morrow (1983:487) 1969-1980 yılları arasında Social Science Citation Index'te yer alan yayınları incelemiş "commitment- bağlılık" anahtar sözcüğü altında, bağlılığa ilişkin 29 kavramın yer aldığını belirlemiştir. Buna göre, Protestan iş etiği, kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramları ile ilişkilendirilen bağlılık ile işe katılım (job involvement), mesleki katılım (occupational involvement), örgütsel katılım (organizational involvement) gibi kavramların örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur. Protestan iş etiği odaklı yaklaşımlarda, bireyin bağlılığının dayanağı içsel ve değer odaklıdır. Kariyer temelli yaklaşımda, kişinin işi ve kariyerinin tüm yaşamındaki değeri söz konusu olmaktadır. İş odak alan yaklaşımda merkez iş iken; sendikaya bağlılıkta sendika, bağlılığın merkezine yerleştirilmektedir. Bağlılığın odak noktasının, görev yapılan örgüt olması durumunda söz edilen bağlılık örgütsel bağlılık olarak nitelendirilmektedir (MORROW, 1983: 488)

Örgütsel bağlılık; örgütteki uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir.

Bağlılık türlerine ilişkin olarak literatürde farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Bu sınıflamalardan birisine göre bağlılık, davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar olarak iki grup altında sınıflandırılmaktadır (MATHIEU/ ZAJAC, 1990). Davranışsal yaklaşımda, iki görüş bulunmakta, her ikisi de davranışları dikkate almaktadır. Davranışsal yaklaşımda, kişinin bir örgüte değil kendi eylemlerine bağlılık duygusu geliştirmesinden ve bunların davranışsal sonuçlarından hareket edilmektedir. Bu yaklaşım içinde yer alan görüşlerden birisi Becker (1960)' in "yan bahis- side bets" kavramıdır. Buna göre bireyler örgüte bağlıdır, ya da bağlılık olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergilerler, çünkü o güne değin örgüt için yapmış oldukları yatırımları kaybetmek istememektedirler. Davranışsal yaklaşım içerisinde yer

alan ikinci bir görüşe göre birey, eylemlerini psikolojik olarak sahiplenir ve benimser. Bağlılık da bu davranışların sonucu olarak gerçekleşen bir durumdur. Burada bağlılık, bireylerin örgütlerinden aldıkları ödüllerle ilgili değildir. Birey, farklı durumlarda tutarlı olmak adına bir örgüte bağlılığını sürdürmektedir. Bu görüş, insanların içsel uyumsuzluktan kaçınma eğiliminde olması varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın kritik noktası, tutumların davranışlardan daha esnek ve değişken olmasıdır. Tutum, içsel uyumsuzluk durumunda değişebilmekte ancak davranıştaki değişim bu kadar kolay olmamaktadır.

Tutumsal yaklaşım ise; çalışanın örgüte bağlılığının, örgütle bağlarının niteliğinin ve bu bağların doğasının yansımaları olduğunu öne sürmektedir (MOWDAY vd., 1979). Bu yaklaşım literatürde, örgütsel bağlılık kavramı karşılığında kullanılan en yaygın tanımdır. Tutumsal yaklaşımı temel alan çalışmalarda, örgüt odak noktasında yer aldığı için, kavram örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Burada bağlılığın belirtileri, çalışanın örgüt içindeki kimliğini benimseyerek kendisini örgüt ile ifade etmesi ya da kendini örgütle özdeşleştirilmesi, örgüt değerlerine ve amaçlarına inanması ve bu amaçları gerçekleştirebilmek ve örgütün bir parçası olabilmek için çaba göstermesi, böylece örgütte kalma isteği duymasıdır (O'REILLY/ CHATMAN, 2002: 340; OLIVER, 1990: 19-22; MEYER/ ALLEN, 2002: 345-346; MCCAUL vd., 1995: 81).

Örgütsel bağlılık, çalışılan örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat duyguları içinde olma şeklinde ifade edilebilmektedir. Özdeşleşme, bireyin görev yaptığı örgütün amaçlarını benimsemesi, diğer bir ifade ile kendisini örgütle tanımlamasıdır. Burada, çalışanın amaçlarını benimsediği örgütten gurur duyması söz konusudur. Örgüte katılım duygusu, işin gerektirdiği rol ve faaliyetleri benimsemek ve onlarla bütünleşmektir. Sadakat ise, örgüte aidiyet hissetme ve örgütte kalmak isteğini belirtmektedir (COOK/ WALL, 1980: 40; BALAY, 2000: 24).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan bir diğer ayırım, örgütsel bağlılık nedenleri olarak da nitelendirilebilecek olan duygusal, devamlılık ve biçimsel (normatif) bağlılık sınıflandırmasıdır. Yapılan bu sınıflamaya göre, birey çalıştığı örgüte duygusal bağlılık duyar çünkü örgütte kalmak istemektedir; devamlılık bağlılığı duyar çünkü buna ihtiyacı vardır; biçimsel bağlılık duyar çünkü böyle yapmak zorunda hissetmektedir (ALLEN/ MEYER, 1990:1-4; MEYER/ ALLEN, 2002: 350-356). Yazarlar bu üç bağlılık türünü tutumsal bağlılığın bileşenleri olarak da sınıflandırmaktadırlar. Duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular içerisinde olma, örgütle özdeşleşme ve örgüte gönüllü katılım duyguları içinde olmayı ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgüte o güne değin yapılmış olan, artık karşılığı beklenen çaba ve yatırımlar dikkate alınarak, ayrılmanın maliyetlerini göze alamamak sonucu sergilenen bir bağlılık

türüdür. Bu bağlılık türü için “rasyonel bağlılık” ifadesi de kullanılmaktadır. Biçimsel bağlılık ise personelin, işten ayrılmanın, örgütü yarı yolda bırakmak olacağı düşüncesi ile örgütte kalıp çalışmanın “doğru” ve “yapılması gereken” bir davranış olacağı şeklindeki yükümlülük hissine dayanmaktadır. Burada, sadakatin bir erdem olduğu düşüncesi ile hareket edilmektedir.

Örgütlerde görev yapan bireylerin, çalıştıkları örgütlere karşı bağlılık duyması istenen bir durumdur. Özellikle performansı yüksek personelin örgüte katkıları nedeniyle bağlılıkları aranır ve teşvik edilir. Örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları bu yöndeki çabalar için bir gerektir. Literatürde örgütsel bağlılığın; performans, iş kalitesi ve işin bitirilmeye süresi, müşteri odaklılık, verimlilik, öğrenme ve değişime çabuk cevap verebilme, değişim isteği, iletişim, fikir üretebilme, örgütsel vatandaşlık davranışı, fazladan rol davranışları ve örgütsel etkililiğe olumlu katkıda bulunulması kavramları ile aynı yönde ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (MEYER vd., 2002; MATHIEU/ ZAJAC, 1990). Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Örgüt için önemli bu ve benzer değişkenlerle ilişkileri, örgütsel bağlılığın önemini artırmaktadır (MOWDAY vd., 1979).

Örgütsel bağlılığı artıran ya da azaltan faktörlerin bilinmesi, bağlılığı etkileyebilmek açısından önem taşımaktadır. Kavram yaş, cinsiyet, eğitim, iş deneyimi, başarı güdüsü gibi bireysel faktörlerin yanı sıra rol, görev alınan işe ilişkin özellikler (otonomi, geribildirim, iş baskısı, iş çevresi, çeşitlilik, ekip çalışması, işin zihinsel faaliyetler içermesi), örgüt yapısı, örgüt büyüklüğü, kariyer olanakları, eğitim olanakları, liderlik tarzı, politika ve uygulamalar gibi örgütsel faktörlerden de etkilenmektedir (NIJHOF vd., 1998: 246; COHEN, 1993: 1147-1151; STEERS, 2002: 304-305; MEYER/ ALLEN, 2002: 352-356; MATHIEU/ ZAJAC, 1990: 175; MORRIS/ SHERMAN, 1981: 518).

Türkiye’de bankacılık sektörü, yaşanan ekonomik krizle çok sayıda personeli işten çıkartarak yoğun bir küçülme süreci yaşamıştır. Ancak kalan personelin örgüte bağlılığı ve örgüte karşı olumlu bir tutum içinde olması yaşanan olumsuzlukları azaltmak açısından büyük önem taşımaktadır. İşten çıkarmaların varlığı çalışanlar için çoğu zaman tehdit olarak algılanmakta, çalışanlar sıranın kendilerine ne zaman geleceği endişesi duymaktadırlar. Bu da üst yönetime ve dolayısıyla örgüte duyulan güveni zedelemektedir.

Bireylerarası Güven İlişkileri

Kriz dönemleri güvenin öneminin arttığı ve arandığı zamanlardır. Fakat krizin yarattığı karmaşa ve belirsizlikler güven ilişkilerini zedeleyecek, özellikle üst yöneticilerin kararları, uygulamaları ve davranışlarındaki

değişimler, astın amire duyduğu güveni etkileyecektir. Whitener ve arkadaşlarının (1998: 516, 529) ifade ettikleri gibi, yöneticiye duyulan güven astlar tarafından örgütün bütününe atfedildiği için büyük önem taşımaktadır.

Güven, biçimsel olmayan işbirliğini kolaylaştırırken, müzakere ve işlem maliyetini de azaltmaktadır (WILLIAMS, 2001: 377). Güven çalışanlar açısından, geleceğin belirsizliğini azaltmakta, fırsatçı davranışları önlemekte, bürokratik yapıları azaltarak uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır (LEWICKI/ BUNKER, 1996: 115). Güven ilişkilerinin olmadığı durumlarda kişiler, birbirine karşı korumacı bir tutum sergilemekte, bilgiyi saklamakta, bu durum öğrenmenin önünde de önemli bir engel oluşturmaktadır (ZAND, 1972: 230-232; SENGE, 1993: 122-123). Ayrıca güvenin işbirliği üzerindeki etkileri ve karşılıklı bağımlılık ve riskle ilişkileri de göz ardı edilemez (ROUSSEAU vd., 1998: 395).

Literatürde, güvenin farklı disiplinlerce araştırılmış bir konu olması nedeni ile pek çok farklı tanımı yer almaktadır. Genel olarak güven tanımlarında, karşı tarafın davranışlarının iyi niyetli olacağına, açık ve dürüst olacağına, söz ya da eylemlerinde faydacı davranmayacağına dair beklentiler ve inançtan söz edilmektedir (ROUSSEAU vd., 1998: 393,395; ROBBINS/ DE CENZO, 2001: 365). Güven literatürüne önemli katkıları olan Butler'a (1991: 648) göre güven, karşıdaki kişinin eylemlerinin değerlendirilmesine dayanarak, bu kişiye yönelik eylemlerde savunmasız olma ve belirsizlikler karşısında riski kabul etme isteğidir.

Bu belirlemeler doğrultusunda güven, güvenen ve güvenilen tarafların bir arada buldukları süreye ve edindikleri ortak deneyimlere dayalı olarak, tarafların belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın güvenenin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durumdur (SAĞLAM ARI, 2003: 20). Literatürde, belirli bir kişiye duyulan güvenin, insanlara genel olarak güvenme eğiliminde olma durumuna bağlı olduğu, bunun da örgütsel sonuçlar üzerinde daha etkili olduğu ortaya konulmaktadır (BUTLER, 1991: 643).

Güven henüz teorisi tamamlanmamış bir alan olarak nitelendirilmektedir (HOSMER, 1995: 380). Güven konusunda yapılan çalışmalar güveni daha çok teorik olarak betimlemeye çalışan çalışmalar olup güven konusu yönetim literatüründeki yerini henüz alabilmiş değildir. Oysa güvenin örgütler bakımından sonuçları kadar, güveni etkileyen bazı örgütsel ve bireysel unsurların ortaya konulması da önem taşımaktadır.

McAllister (1995) güvenin bilişsel ve duygusal boyutlarından söz etmektedir. Bilişsel güven bireyin, karşısındakilerin itimada layık, emniyet

edilebilir ve yeterli bireyler olduğuna inanmasına dayanmaktadır. Bunlar göreceli olarak objektif ve ölçülebilir ölçütlerdir. Öte yandan duygusal güven çok daha derin duygularla ilişkilidir. Bireylerin birbirlerine karşı duydukları özen gösterme, birbirleriyle alakalı olma durumu duygusal güvenin temelini oluşturmaktadır. Örgütte bireyler arasında, özellikle astlar ile üstler arasındaki ilişkilerin kalitesinde güvenin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü bireyler arası ilişkilerdeki güven, bireylerin birbirleriyle alakadar olmalarına, birbirlerini desteklemelerine, birbirlerine ve ilişkilerine özenmelerine neden olmaktadır (COSTIGAN vd., 1998). Andrews (1994), üstler ile astları arasındaki ilişkilerde karşılıklı güven duygusunun varlığının personelin güçlendirilmesi kavramının önemli bir unsuru olduğunu öne sürmektedir. Benzer biçimde Mishra ve Spreitzer (1998) de özellikle işten çıkarmaların olduğu işletmelerde, işyerinde kalanların üstlerine duydukları güvenin ve güçlendirilmiş olma algısının yüksek olması durumunda, işten çıkarmaların daha az endişe veren bir durum olarak değerlendirildiğini öne sürmüştür.

Personel Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Algısı

Günümüz işletmeleri, müşterinin odak noktasına yerleştiği bir iş ortamında, değişimlere uyum sağlamak ya da değişim yaratabilmek amacıyla, hızlı hareket edebilmeyi öğrenmek zorundadır. Son dönemlerdeki teorik tartışmalara bakıldığında, kalitenin önemi ve toplam kalite yönetimi uygulamaları, örgütlerin daha çabuk hareket etmesine olanak sağlayan yatay yapılaşmalar, ekip çalışmaları gibi konuların yanı sıra, personelin işi ile ilgili konularda inisiyatif sahibi olmasını öneren güçlendirme konusunda yoğun tartışmalar olduğu gözlenmektedir.

Değişen çevre koşullarında, hem tüketici taleplerini daha hızlı karşılamak, hem çevresel değişimlere uyabilecek yenilikçi bir işgücüne sahip olmak bakımından, daha alt kademelere gücün aktarılması olarak tanımlanan personelin güçlendirilmesi uygulamaları önem kazanmaktadır. Örgütlerde güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkma nedenleri arasında, bilgi teknolojilerindeki değişimler, artan rekabet içinde müşteri taleplerine zamanında ve doğru cevap verilmesi zorunluluğunun artması, eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen bir personel yapısı, örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim felsefesinin zayıflaması, modern örgütlerin astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması, toplumlar ve örgütlerde demokratikleşme eğilim ve isteklerinin artması sayılmaktadır (KOÇEL, 1998: 301).

Personel güçlendirme uygulamalarının kaçınılmaz hale gelmesinde, adı geçen nedenler kadar işletmeler için olumlu bazı sonuçları beraberinde getirmesi de önem taşımaktadır. Önderlik ve yönetim konusundaki çalışmalar, personel güçlendirmenin, yönetsel ve örgütsel etkililiğin temel unsurlarından biri olduğunu, güç ve denetimin paylaşılması durumunda, etkililiğin de arttığını ortaya koymaktadır (KELLER/ DANSEREAU, 1995: 127).

Personelin güçlendirilmesi uygulamaları, hizmet işletmelerinde müşteri ile bağlantı kuran personelin yönetiminde ve etkili çalışmasında önemli bir strateji olarak önerilmektedir. Bu uygulamalar özellikle, karmaşık ve fazla sayıda görevlerden oluşan heterojen hizmetlerin sağlanmasında önemli ve yararlı görülmektedir. Heterojen hizmetler esneklik istemekte, personelin karşılaştığı her bir hizmetin gereklerini yerine getirirken, güç ve özgürlük alanına sahip olması önem taşımaktadır. Özellikle müşteri ile doğrudan ilişki kuran sınır birim çalışanları için bu konu daha büyük önem kazanmaktadır. Hizmet üreten işletmelerde insan kaynakları, mal üreten işletmelerden farklı yönetilmelidir. Buna göre, hizmet sektörü çalışanlarını, hizmet faaliyetlerinin planlanması ve örgütlenmesine dahil etmek, hizmet personelini güçlendirmek, müşterilerin sunulan hizmetten alacağı tatmin üzerinde etkili bir unsurdur. Bu çerçevede, personelin güçlendirilmesine ilişkin uygulamalar, hizmet kalitesine katkı sağlamaktadır. Personelin güçlendirilmesi ile hizmet sektörü çalışanlarına, müşterinin özel ihtiyaçlarına cevap verme ve hizmeti müşteri talebine göre değiştirme olanağı sağlanmaktadır. Ayrıca, hizmet sektörüne ilişkin çalışmalar, hizmet personelinin performansının işletmeler için rekabet üstünlüğüne dönüşeceğini de ortaya koymaktadır (CHEBAT/ KOLLIAS, 2000).

Personel güçlendirme temel olarak çalışanların güçlerinin artırılması olarak açıklansa da güç verilmesi her zaman bireyin kendisini güçlü hissetmesine neden olmamaktadır. Bu konu üzerinde düşünen bazı araştırmacılar (SPREITZER, 1995,1996) bireyin güçlendirme konusundaki algılama ve duygularını ifade eden yeni bir kavram ortaya atmıştır. “Psikolojik güçlendirme” olarak isimlendirilen bu kavram, astın güçlendirmeye ilişkin psikolojik durumunu yansıtmaktadır. Bu konudaki çalışmalara öncülük eden yaklaşımlardan birisi Thomas ve Velthouse (1990)’ın çalışmasıdır. Bu yaklaşım literatürde bilişsel ya da güdüsel yaklaşım olarak bilinmektedir. Burada güçlendirmenin, bireyin algılamalarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Konu ile ilgili diğer önemli bir çalışma ise Conger ve Kanungo’ nun çalışmalarıdır (1988). Yazarlar, güç ve kontrol kavramları üzerinde durmakta, gücün bir ihtiyaç olduğunu, bu anlamda içsel bir durum olduğunu ileri sürmektedirler. Conger ve Kanungo (1988)’ya göre bu ihtiyaç, insanlar güce sahip olduklarını hissettikleri zaman ya da olaylar, durumlar, koşullar ve insanlarla baş edebildiklerine inandıkları zaman karşılanmış olmaktadır. Bu açıklamalar

doğrultusunda psikolojik güçlendirme, bireylerde güçsüzlük hissine yol açabilecek durumları tanımlayarak, hem biçimsel örgüt süreçleri, hem de biçimsel olmayan unsurlar yardımıyla bireylerde öz-etki duygusunu artırma süreci olarak tanımlanmaktadır (CONGER/ KANUNGO,1988: 473-476). Kişinin kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmesi 4 boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, bireyin işini anlamlı bulması, kendisini yeterli hissetmesi, işinde seçme imkanına sahip olduğunu hissetmesi ve işinde etkili olduğunu hissetmesi boyutlarıdır (THOMAS/ VELTHOUSE, 1990). Bu boyutların ilki işin “anlamlı” bulunmasına ilişkindir. İşin anlamlılığı, görevin ya da amacın birey için değeri ile ilişkilidir. Bireyin, yaptığı işin anlamlı olduğuna ilişkin algısı onun işten elde edeceği tatmin düzeyini ve güçlendirme duygusunu etkilemektedir (SPREITZER, 1995). İkinci boyut olan bireyin kendisini işinde “yeterli” hissetmesi, bireyin yeterli çabayı gösterdiğinde kendisinden istenen görevi gereği gibi yerine getirebileceğine inanmasıdır. Bu boyut öz-etki bakımından değerlendirilmelidir. Üçüncü boyut bireyin işinde “seçme” imkanına sahip olması, bireyin işini istediği gibi düzene sokması ve işi ile ilgili işlemleri yapmaya başlama kararını vermesi ile ilgilidir. Bireyin kendi başına karar verebilmesi, onun kendi iş çevresini kontrol edebildiği duygusunu vermesi bakımından önemlidir. Son boyut olan işinde “etkili” olduğunu hissetme, bireyin davranışlarının işinde bir fark yaratabileceğine ilişkin algısını ifade etmektedir.

Bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesinde etkili olabilecek unsurlar ortaya konulduğunda personel güçlendirme uygulamalarının etkililiği artacaktır. Thomas ve Velthouse (1990: 670) “Bilişsel Güçlendirme Modeli” olarak sundukları teorik modelde bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesinde etkili olan unsurları sayarlarken, çevresel faktörleri modelin ilk aşaması ve ön koşulu olarak birinci basamağa yerleştirmektedirler. Conger ve Kanungo (1988: 475) da psikolojik güçlendirme sürecinin aşamalarından söz ederken birinci aşamada psikolojik güçlendirmeyi etkileyen ve psikolojik güçsüzlük algısına yol açabilecek durumları; örgütsel faktörler, gözetim ve ödül sistemleri ile işin doğası olarak belirlemektedirler.

Bankacılık sektöründe yaşanan ekonomik kriz daha önce de belirtildiği gibi pek çok çalışanın işten çıkarılmasına yol açmıştır. İşten çıkarmaların olduğu bir iş çevresi bireyin kendisini tehdit altında hissettiği bir çalışma ortamıdır. Ayrıca kriz yönetimi konusunda yapılan bir çalışmada krizin önemli etkilerinden birisinin kriz dönemlerinde yönetimin merkezileşmesi olduğu sonucuna varılmıştır (BOTH, 1993: 143). Merkezi bir yönetimde bireylerin öz etki duygularının azalması beklenir. Dolayısı ile çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; kendilerini tehdit eden bir olay olarak algıladıkları kriz ile merkezi yönetimin etkileri arasında kalmaları sonucunda üstlerine karşı

güvenlerinin azalması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşmesi beklenen bir durumdur. Öte yandan Spreitzer ve Mishra (1997) küçülme sonrasında işte kalanların küçülmeye gösterdikleri tepkilerin üst yönetime güven durumunda daha yapıcı olduğunu belirlemişlerdir. Nitekim üst yönetime duyulan güven sosyal ilişkilerde kolaylık sağlamaktadır. Spreitzer ve Mishra (2002), daha sonra yaptıkları çalışma ile küçülme sonrasında geride kalan çalışanlardan üst yönetime güven duyanlar ile kendilerini güçlendirilmiş hissedenlerin örgüte daha fazla bağlılık hissettiklerini de ortaya koymuşlardır.

Araştırmanın Amacı

Küçülme, örgütte görev yapmakta olan işgücü sayısını amaçlı bir biçimde azaltmaktır. Küçülmede amaç örgütün verimliliğini, üretkenliğini ve rekabette üstünlüğünü artırmaktır (CAMERON vd., 1991). Nitekim bazı çalışmalarda (DAVY vd., 1991) küçülme sonrası örgütte kalanların elde edilen çıktılardan yarar sağlayacakları ileri sürülmüştür. İşten çıkarımlar nedeniyle kalanların iş yükünün artması kaçınılmazdır. Ancak boşalan yönetsel roller nedeniyle çalışanların bu rolleri paylaşmaları da muhtemeldir. Üstlenilen yeni rollerle bireyin, işin daha büyük kısmını göyerek işini daha anlamlı bulabilmesi, dağıtılan yönetsel roller nedeniyle işinde inisiyatif kullanabildiğini ya da etkili olduğunu hissetmesi mümkün görünmektedir. Diğer taraftan çalışanın, üst yönetimce örgütte kalmasına karar verilmiş olması, onun üstlerine güvenini pekiştirmesine neden olabilir. Dahası üst yönetimi olacaklar konusunda bilgilendirmek açısından açık ve dürüst olarak algılayan, üst yönetimin küçülmeye neden olan durumlarla baş edebileceğine inanan bireylerin örgütsel bağlılığının yüksek olması beklenebilir (SPREITZER/ MISHRA, 2002).

Bütün bu beklentilere karşın Cascio(1993), küçülme sonrasında gerçekleşmesi ümit edilen üretkenliğin ya da karlılığın, işten çıkarmaların bireyde yaratacağı moral bozukluğu nedeniyle gerçekleşemeyeceğini ileri sürmüştür. Buna göre işten çıkarımlardan sonra örgütte kalanların, her an sıranın kendilerine geleceği endişesiyle üstlerine güvenleri zayıflayabilecek, artan iş yükünü, kendilerini geliştirme fırsatı ya da güçlendirilmiş olmak gibi algılayabilecek ve örgüte duyulan bağlılık düşük olabilecektir.

Yukarıda sözü edilen olasılıklar çerçevesinde bu çalışmada, işten çıkarımların çalışanların örgütsel bağlılık, üstlerine duydukları güven ve güçlendirilmiş olma konularındaki değerlendirmeleri belirlemek istenmiştir. Bu amaçla, işten çıkarılmaların yoğunlukla yaşandığı bankacılık sektöründe işten çıkarımların olduğu ve olmadığı bankalarda çalışan yönetici pozisyonundaki (müdür, müdür yardımcısı ve şef) kişiler araştırma kapsamına alınmış, bu çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık, üste duyulan güven ve

psikolojik güçlendirme bakımından farklılaşıp farklılaşmadıklarına yer verilmiştir.

Araştırma Yöntemi

Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Ankara merkez ve merkez ilçelerinde faaliyet gösteren banka şubeleri oluşturmaktadır. Bu amaçla Ankara merkezinde bulunan banka şubelerinin bir listesi oluşturulmuş, özel izin gereken banka şubeleri (örneğin, kışla ve askeri bölgeler) ve özel işlem merkezleri ile 10'un altında şubeye sahip bankalar bu listeden çıkarılmıştır. Ayrıca, araştırmada güven ile ilgili ölçümler yapılacağından sapma etkisi yaratmaması için Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilen banka şubeleri listeden çıkarılmıştır. Bu işlemlerden sonra, özel ve kamu bankası ayırımı yapılmaksızın araştırma evrenini oluşturmak üzere toplam 484 banka şubesinden oluşan yeni bir liste hazırlanmıştır. Araştırmaya banka şubelerindeki, her üç kademede (müdür, müdür yardımcısı, şef) görev yapmakta olan birer yöneticinin dahil edilmesi planlanmıştır. Bu yöneticilere birden fazla ölçeğin uygulanacak olması nedeni ile uygulama masrafları ve zamanı göz önünde bulundurularak örneklem seçme gereği duyulmuştur. Örneklem seçiminde ilk aşama olarak, Ankara merkez ve merkez ilçelerdeki banka şubeleri, yoğun olarak bir arada bulunmaları ve birbirlerine yakınlıkları itibariyle 40 bölgeye ayrılmış ve bu gruplar listelenmiştir. Daha sonra tesadüfi olarak 14 bölge seçilmiştir. Bu bölgelerde yer alan toplam banka şubesi sayısı 148'dir. Ancak 84 şubeden kullanılabilir nitelikte veriler alınabilmiştir. Örneklem birimi banka şubeleri, gözlem birimi, müdür, müdür yardımcısı ve şeflerden oluşan banka yöneticileridir. Birden fazla müdür yardımcısı ve şef olan şubelerde, müşteri ile doğrudan ilişkili olması göz önünde bulundurularak ticari pazarlamadan sorumlu yöneticilerin anketi doldurmaları istenmiştir. Ancak, örnekleme yer alan banka şubelerinin hepsinde müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonları bulunmamaktadır. Bu nedenle örnekleme yer alan banka şubelerinin var olan müdür, müdür yardımcısı ve şef pozisyonlarındaki kişilerce doldurulan 220 anket formu araştırmanın verilerini oluşturmuştur. Ancak, bazı değişkenlerdeki eksik veriler sebebi ile bazı analizlerde bu rakam 215'e kadar düşmektedir.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler dört kısımdan oluşmaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Cook ve Wall'un (1980) geliştirdiği ve tutumsal yaklaşım temelinde özdeşleşme, örgüte katılım ve

sadakati ölçen 5’li Likert tipi 9 soru yer almaktadır. Ölçekte yer alan 1.,5. ve 8. sorular, bireyin çalıştığı örgütte ne ölçüde gurur duyduğunu, kendisini ne denli örgütün bir parçası olarak hissettiğini ve bir arkadaşına bu örgütte çalışmayı tavsiye edip etmeyeceğini sormaktadır. Bu sorular kişinin örgütle özdeşleşme düzeyini belirlemeye çalışmaktadır. 3.,6. ve 9. sorular, kendisine uygun gelmese de çalıştığı örgüt için bir şeyler yapma, işinde sadece kendisi için değil, çalıştığı örgüt için de bir şeyler yapıyor olmaktan ve çalıştığı örgüte katkı sağlamaktan mutlu olma düzeyini belirtmekte ve örgüte katılımı ölçmektedir. 2.,4. ve 7. sorular örgütten ayrılma niyeti, mali sıkıntılar içinde olsa bile örgütte kalma ve daha fazla ücret teklif edilse dahi örgütte çalışmaya devam etmeyi, dolayısı ile örgüte duyulan sadakati ölçmektedir. Skor arttıkça bireyin örgüte duyduğu bağlılığın yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Ölçekte alınabilecek en düşük skor 9 en yüksek skor 45’dir.

Anketin ikinci kısmında bir üst yöneticiye duyulan bilişsel ve duygusal güven düzeyini ölçen sorular yer almaktadır. Bu kavramları ölçmek amacıyla McAllister’ in 1995 yılında geliştirdiği, “Bilişsel ve Duygusal Güven Ölçeği” kullanılmıştır. McAllister bu ölçeği, literatürde güvenle ilgili var olan güven ölçeklerinde (COOK/ WALL, 1980; JOHNSON-GEORGE/ SWAP, 1982; REMPEL vd., 1985; ROTTER, 1971) yer alan sorulardan uzman görüşü alarak oluşturmuştur. Ölçekte, bireyler arası duygusal güveni ölçen 5, bilişsel güveni ölçen 6 soru yer almaktadır. İlk 5 soru karşılıklı fikirleri, duyguları, beklentileri paylaşma, işteki güçlükler hakkında konuşabilme ve yöneticinin bu sorunları dinlemeye istekli olması, bir arada çalışamama durumunda üzüntü duyulması, sorunlar karşısında yapıcı ve ilgili olma, iş ilişkisinin yanı sıra dostluk-arkadaşlık ilişkisinin kurulmuş olması ile ilgili değerlendirmeler sonucunda duygusal güveni ölçmektedir. Kalan 6 soru kendini işine adanma, işine yaklaşımdaki profesyonelliği, iş konusundaki ehliyet ve yeterliliği, işi güçleştirecek dikkatsizlik ve hatalar yapmaması, iş ortamında diğer insanlarca saygı duyulması ve diğer insanlarca güvenilir olduğunun düşünülmesini sorarak bilişsel güveni ölçmeyi amaçlamaktadır. Sorular 5’ li Likert ölçeği ile değerlendirilecek şekilde düzenlenmiştir. Her iki güven düzeyinde de skor yükseldikçe güven de artmaktadır. Bilişsel güven ölçeğinde yer alan 6. soru güvenilirliği düşürdüğü için değerlendirmeye alınmamıştır. Her iki güven düzeyinde de en yüksek skor 25’dir.

Anketin üçüncü kısmında Spreitzer tarafından geliştirilen (1995, 1996) “Psikolojik Güçlendirme Algısı” soru formu kullanılmıştır. Bu amaçla ankette, psikolojik güçlendirmenin anlam, yeterlilik, seçim ve etki boyutlarını kapsayan, her bir boyut için 3’er sorunun yer aldığı, Likert tipi toplam 12 soru bulunmaktadır. Buna göre, ilk üç soruda bireyin işini ve işteki görevleri ne ölçüde anlamlı ve önemli bulduğu; 4., 5. ve 6. sorularda işi başarmak için

gerekli yetenek ve kapasiteye ne ölçüde sahip olduğunu düşündüğü, işle ilgili yeteneklerini zaman içinde ne kadar geliştirmiş olduğu; 7.,8. ve 9. sorularda işin nasıl yapılacağı konusunda karar verme yetkisine ne düzeyde sahip olduğunu düşündüğü, işin nasıl yürütüleceği konusunda kendi kararını ne ölçüde verebilme, işini bağımsız ve serbestçe yapma fırsatına sahip olduğunu ne düzeyde hissettiği; 10.,11. ve 12. sorularda ise çalıştığı bölümde olup bitenleri ne düzeyde kontrol edebildiği ve etkileyebildiğini hissettiği sorulmaktadır. Katılımcılardan cümleleri, "1= kesinlikle katılmıyorum ile 5= tamamen katılıyorum" arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Bu soru formunda yer alan değerlendirmelerin toplanması ile, her bir katılımcıya ait bir psikolojik güçlendirme skoruna ulaşılmaktadır. Skor yükseldikçe birey kendini daha güçlendirilmiş hissetmektedir. En yüksek skor 60'dır. Alt boyutlar olan anlam, yeterlilik, seçme ve etki ayrı ayrı değerlendirildiğinde en yüksek skor 15 puandır. Spreitzer orijinal ölçeği, yönetici konumundaki personel için geliştirmiştir. Bu çalışmada da ölçek yönetsel pozisyona uygulanmıştır.

Son olarak yöneticilere ilişkin demografik özellikler ile bankacılıkta yaşanan küçülme etkisini saptayabilmek amacıyla katılımcıların görev aldıkları bankalarda kriz nedeniyle işten çıkarmaların olup olmadığı sorulmuştur.

Örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme algısı ile bilişsel ve duygusal güveni ölçmeyi amaçlayan ölçeklerin orijinali, önce Türkçe'ye çevrilmiş, daha sonra Türkçe ifadeler yeniden İngilizce'ye çevrilerek dil bilim konusunda uzman bireylere değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda ölçeklerin geçerliliğini belirlemek amacıyla araştırma kapsamına alınan konularda uzman üç kişiden oluşan bir grup ile ölçeklerin ölçülmek istenen özellikleri ne derece doğru ölçtüğü tartışılmıştır. Bu amaçla uzmanlara ölçekte yer alan her bir ifadeyi değerlendirmek için "uygun" ve "uygun değil" seçeneklerinden oluşmuş bir form verilmiştir. Uzmanlar bu form üzerinde ifadelerin değerlendirmesini yapmış ve bazı değişiklik önerilerinde bulunmuşlardır. Daha sonra, evrenin %2'sini temsil eden 7 banka şubesinde ön-test gerçekleştirilmiş, soruları cevaplayan yöneticilerle, soruların anlaşılabilirliği üzerine birebir görüşmeler gerçekleştirildikten sonra ölçeklere son şekli verilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları (sıralama ölçme düzeyindeki ölçme araçlarına uygulanan) hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda;örgütsel bağlılık için α : 0.7534, bir üst yöneticiye duyulan duygusal güven ölçeği için α : 0.8769, bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güven ölçeği için α : 0.8717, psikoloji güçlendirme algısı için α : 0.8980, psikolojik güçlendirmede anlam algısı için α : 0.8305, psikolojik güçlendirmede yeterlilik algısı için α : 0.8452, psikolojik güçlendirmede seçim algısı için α : 0.7820, etki algısı için α : 0.8821, olarak

hesaplanmıştır. Güvenilirlik katsayıları ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında %44.2'sinin kadın, %55.8'sinin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların bankadaki yönetsel pozisyonları değerlendirildiğinde %30.2'sinin müdür, %32.6'sının müdür yardımcısı, %37.2'sinin şef pozisyonunda oldukları anlaşılmıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımları şöyledir: %17.2 lise mezunu, %70.2 lisans, ve %12.6 yüksek lisans eğitimi almış yöneticiler. Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin %11.2'si ise 20-29 yaş grubunda, %42.8'i 30-39 yaş grubunda, %40.5'i 40-49 yaş grubunda yer almaktadır. Yöneticilerin %5.6'sı da 50 ve üzeri yaştadır. Bankada çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde yöneticilerin %47.4'ünün 15 yıldan fazladır buldukları bankada görev yapmakta oldukları anlaşılmıştır. Bunu %14.9 ile 11 ila 14 yıldır çalışanlar ve %14.4 ile 7 ila 10 yıldır çalışanlar izlemektedir. 4 ila 6 yıldır çalışanlar %14, 1 ila 3 yıldır çalışanlar %7.9 ile, 1 yıldan az çalışanlar ise %1.4 ile temsil edilmektedir.

Bankacılık sektörü, krizden etkilenen sektörlerin başında geldiği için yöneticilere, bankalarında son dönemde işten çıkarmaların gerçekleşip gerçekleşmediği sorulmuştur. Yöneticilerin %36,7' si bu soruya “evet” cevabı verirken, %63.3' ü “hayır” cevabı vermiştir. Kriz nedeniyle işten çıkarımların olduğu ve olmadığı banka ayırımına göre katılımcıların detaylı profili Ek 1 ve Ek 2' de verilmiştir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla SPSS 10 paket programı kullanılarak t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla post-hoc test olarak LSD testi uygulanmıştır.

Aşağıda hipotezler ve onlara ilişkin istatistiksel sonuçlar sunulmuştur:

H₁: Banka yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları bankalarda kriz nedeniyle işten çıkarmaların varolup olmaması açısından farklılık göstermektedir.

Araştırmada kriz nedeniyle işten çıkarmaların var olup olmamasının örgütsel bağlılık açısından bir farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. İşten Çıkarma Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin t-Testi Sonuçları

İşten Çıkarma	n	\bar{X}	s	sd	t	p
Evet	79	34.54	6.25	213	4.06	0.000
Hayır	136	38.59	6.64			

Yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışmakta oldukları bankalarda, ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmaların var olup olmamasına göre anlamlı bir şekilde değişiklik göstermektedir ($t_{(213)} = 4.06, p < .05$). Kriz nedeniyle işten çıkarmaların olduğu bankalarda örgütsel bağlılık düzeyi ($\bar{X} = 34.54$), işten çıkarmaların olmadığı bankalara göre ($\bar{X} = 38.59$) daha düşüktür.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan özdeşleşme, katılım ve sadakat açısından da krizin etkileri araştırılmıştır. Buna göre çalışmaya konu olan bankalarda işten çıkarmaların var olup olmaması, yöneticilerin görev aldıkları bankalarla özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmaktadır ($t_{(215)} = 2.44, p < .05$). Bu sonuca göre, işten çıkarmaların olduğu bankalarda yöneticiler ($\bar{X} = 12.44$), işten çıkarmaların olmadığı bankalara göre ($\bar{X} = 13.25$) kurumlarına karşı daha az özdeşleşme duygusu hissetmektedirler. Katılım açısından da benzer bir sonuca ulaşılmış ($t_{(215)} = 4.30, p < .05$), kriz nedeniyle eleman çıkarmaların gerçekleştirildiği bankalardaki yöneticilerin ($\bar{X} = 11.49$), eleman çıkarmayan bankaların yöneticilerinden ($\bar{X} = 12.60$) daha az katılım duygusu hissettikleri belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın son alt boyutu olan örgüte sadakat duygusuna krizin etkileri belirlenmiştir ($t_{(215)} = 2.86, p < .05$). Kriz nedeniyle işten çıkarmaların gerçekleştiği bankalarda sadakat duygusunun ($\bar{X} = 10.60$), işten çıkarma olmayan bankalara göre ($\bar{X} = 12.55$) daha düşük olduğu görülmüştür.

H₂: Banka yöneticilerinin bir üst yöneticilerine duydukları duygusal ve bilişsel güven düzeyi çalıştıkları bankalarda kriz nedeniyle işten çıkarmaların var olup olmaması açısından farklılık göstermektedir.

Bankalarda işten çıkarmaların varlığına göre bir üst yöneticiye duyulan duygusal güven düzeyi istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t_{(213)} = 1.49, p < .05$). Bir üst kademe yer alan yöneticiye duyulan bilişsel güven düzeyi ise işten çıkarmaların varlığına göre $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyinde bir farklılık göstermektedir. Kriz nedeniyle personel çıkaran ve küçülen banka yöneticilerinin bir üst yöneticilerine duydukları

bilişsel güven düzeyi ($\bar{X}=19.62$), personel çıkarmayan banka yöneticilerinin bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven düzeyine göre ($\bar{X}=20.74$) daha düşüktür.

H₃: Banka yöneticilerinin psikolojik güçlendirme algı düzeyleri çalıştıkları bankalarda kriz nedeniyle işten çıkarmaların varolup olmaması açısından farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamına alınan bankalarda ekonomik kriz nedeni ile işten çıkarmaların olup olmamasına göre yöneticilerin psikolojik güçlendirme algılarındaki farklılık t testi ile analiz edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. İşten Çıkarma Durumuna Göre Psikolojik Güçlendirme Algısı Düzeyine İlişkin t-Testi Sonuçları

İşten Çıkarma	n	\bar{X}	s	sd	t	p
Evet	80	51.69	7.03	213	2.81	0.002
Hayır	138	54.38	6.37			

Buna göre kriz nedeniyle işten çıkarmaların olduğu bankalarda yöneticiler ($\bar{X}=51.69$), işten çıkarmaların olmadığı bankalara göre ($\bar{X}=54.38$) kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedir ($t_{(213)} = 2.81$, $p<.05$).

H₄: İşten çıkarmaların olduğu bankalar ile işten çıkarmaların olmadığı bankalarda yöneticilerin demografik özellikleri açısından örgütsel bağlılık, güven ve psikolojik güçlendirme algı düzeyleri farklılık göstermektedir.

Kriz nedeniyle işten çıkarmaların olduğu ve olmadığı bankalarda çalışan yöneticilerden, çalışma kapsamına alınanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıklarının, yöneticilerine duydukları duygusal güvenin, bilişsel güvenin ve psikolojik güçlendirme algısının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4' de sunulmuştur (bkz. Ek 1, Tablo 3; Ek 2, Tablo 4).

Tablo 3 ve Tablo 4' deki veriler incelendiğinde işten çıkarılmayan banka yöneticileri ile işten çıkarılmayan banka yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının, üstlerine duydukları güvenin ve güçlendirilmiş olmalarına ilişkin algularının bazı demografik özellikler bakımından farklılık gösterdiği anlaşılmıştır.

Buna göre; Tablo 3' de görüleceği üzere işten çıkarımların olduğu bankalarda demografik özelliklerden yaş bakımından psikolojik güçlendirme algısı farklılık göstermekte, eğitim açısından güven ve psikolojik güçlendirme algısı farklılaşmakta; pozisyona göre sadece üste duyulan güvenin farklılaşmakta, üst yönetici ile çalışılan süre bakımından ise; hem güven hem de psikolojik güçlendirme algısının farklılaşmakta oldukları belirlenmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizinde, işten çıkarımların olduğu bankalarda katılımcıların yaşı ile psikolojik güçlendirmenin seçim boyutu bakımından farklılık bulunmuştur [$F_{(3,76)} = 2.74, p < .05$]. Verilere göre 50 yaşın üzerindeki bu konuda kendilerini daha güçlendirilmiş hissetmektedirler. Öte yandan katılımcıların eğitimi bakımından, üstlerine duydukları bilişsel güven puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur [$F_{(2,78)} = 4.80, p < .05$]. Buna göre, lise mezunu yöneticilerin üstlerine duydukları bilişsel güven ($\bar{X} = 16.53$) üniversite mezunu yöneticilerin üstlerine duydukları bilişsel güvenden ($\bar{X} = 20.48$) daha düşüktür. Eğitim ile ayrıca örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunun da farklılaştığı belirlenmiştir [$F_{(2,76)} = 2.771, p < .10$]. Verilere göre, üniversite mezunları kendilerini örgütleriyle en fazla özdeşleşmiş hissedenlerdir ($\bar{X} = 12.88$). Benzer biçimde psikolojik güçlendirmenin yeterlilik boyutunun katılımcıların eğitimi açısından da farklılaştığı bulunmuştur [$F_{(2,77)} = 4.107, p < .01$]. Yine lise mezunu yöneticiler ($\bar{X} = 12.42$), üniversite mezunu yöneticilere göre ($\bar{X} = 14.09$) kendilerini daha az yeterli hissetmektedirler.

İşten çıkarmaların olduğu bankalarda çalışmakta olan yöneticilerin üstlerine duydukları bilişsel ve duygusal güvenlerinin pozisyonları bakımından farklılaştığı belirlenmiştir [$F_{(2,78)} = 3.11, p < .05$] ve [$F_{(2,78)} = 3.41, p < .05$]. Yapılan LSD testine göre, şef pozisyonundaki yöneticilerin ($\bar{X} = 18.70$), müdür yardımcılarında göre ($\bar{X} = 21.33$) üst yöneticilerine duydukları bilişsel güven daha azdır. Öte yandan, müdürlerin üst yöneticilerine duydukları duygusal güven ($\bar{X} = 17.70$), müdür yardımcılarının ($\bar{X} = 21.11$) ve şeflerin ($\bar{X} = 18.36$) üstlerine duydukları duygusal güvenden daha düşüktür.

İşten ayrılmaların olduğu bankalarda çalışan yöneticilerin üstleri ile birlikte çalıştıkları süre bakımından bir üst yöneticilerine duydukları duygusal güvenleri ve psikolojik güçlendirme algılarının farklılaştığı anlaşılmıştır [$F_{(4,76)} = 2.77, p < .05$], [$F_{(4,75)} = 3.32, p < .05$]. Farklılığın hangi çalışma süresi grubundan kaynaklandığını belirlemek üzere LSD testinin yapılabilmesi için, yönetici ile birlikte çalışma süresinin 15 yıldan fazla olduğu durumda sadece 1 katılımcı olması sebebiyle, bu katılımcı 11-14 yıl aralığında bulunan katılımcı

grubuna eklenmiştir. Elde edilen yeni gruplamaya göre, aynı yönetici ile 7 ila 10 yıldır birlikte çalışmakta olan katılımcıların üstlerine duydukları duygusal güven ($\bar{X} = 24.00$) diğerlerinden daha fazladır. Benzer biçimde 7 ila 10 yıldır aynı yönetici ile çalışıyor olanların kendilerini güçlendirilmiş hissetme düzeyi ($\bar{X} = 55.50$) diğer gruptakilerden daha fazladır. Yine verilerin analizinden, kendisini güçlendirilmiş hissetmenin yeterlilik ve seçim boyutlarının, aynı yönetici ile çalışılan süre bakımından farklılaşma gösterdiği anlaşılmıştır. Tablo 3'teki ortalamalara bakıldığında, yönetici ile beraber çalışılan süre ile, katılımcıların yeterlilik ve seçim algısına ilişkin puanların anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmektedir.

Diğer taraftan Tablo 4'te görüldüğü üzere, işten çıkarmaların olmadığı bankalarda çalışmakta olanların örgütlerine bağlılıkları, üstlerine duydukları güven ve kendilerini güçlendirilmiş hissetme düzeylerinin demografik özellikleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik analizler, katılımcıların cinsiyetleri bakımından örgütleri ile özdeşleşmeleri arasında fark olduğunu ortaya koymuştur [$t_{(136)} = 2.648, p < .05$]. Buna göre, kadınlara nazaran erkeklerin örgütle özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan işten çıkarılmaların olmadığı bankalarda sorulara cevap veren yöneticilerin örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve katılım boyutlarının yaşları bakımından farklılaştığı anlaşılmaktadır [$F_{(3,134)} = 4.865, p < .05$], [$F_{(3,134)} = 3.056, p < .05$]. Ortalamalar bakımından değerlendirildiğinde (Tablo 4), yöneticilerin yaşları arttıkça örgütle özdeşleştikleri ve katılımlarının arttığını hissettikleri görülmektedir. Öte yandan, katılımcıların güçlendirilmiş olma algılarının pozisyonları bakımından farklılaştığı belirlenmiştir [$F_{(2,137)} = 8.25, p < .01$]. Verilerin ayrıntılı incelenmesinde, pozisyon açısından katılımcıların psikolojik güçlendirmenin yeterlilik [$F_{(2,137)} = 5.086, p < .05$], seçim [$F_{(2,137)} = 5.561, p < .05$] ve etki [$F_{(2,137)} = 7.508, p < .05$] boyutlarında birbirlerinden farklılaştıkları belirlenmiştir. Tablo 4' deki ortalamalara bakıldığında yöneticilerin pozisyonları yükseldikçe kendilerini daha yeterli, seçim imkanına ve işleri üzerinde etkiye sahip gördükleri belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle müdürlerin ($\bar{X} = 56.48$) müdür yardımcılarının ($\bar{X} = 51.73$) göre kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissettikleri anlaşılmıştır. Bankada çalışılan süre bakımından yapılan değerlendirmede, işten çıkarılmaların olmadığı bankalarda genelde çalışılan süre arttıkça üste duyulan duygusal güvenin arttığı [$F_{(4,134)} = 3.19, p < .05$] ancak, 11 ila 14 yıldır çalışmakta olanların üstlerine duydukları duygusal güvenin en düşük olduğu ($\bar{X} = 17.00$) belirlenmiştir (bkz. Ek 2, Tablo 4). Benzer biçimde, işten çıkarılmaların olmadığı bankalarda, bankada çalışılan süre azaldıkça yöneticilerin kendilerini seçim boyutu

bakımından güçlendirilmiş hissettikleri ancak 15 yıldan daha fazla bir süreden beri bankada çalışanların güçlendirilmiş olma algısının diğerlerinden daha düşük ($\bar{X} = 13.12$) olduğu ortaya konulmuştur.

Son olarak işten çıkarmaların olmadığı bankalarda katılımcıların sadece örgütsel bağlılığın katılım boyutunun yöneticileri ile çalıştıkları süre bakımından farklılaştığı belirlenmiştir [$F_{(4,133)} = 2.606, p < .05$]. Aynı yönetici ile çalışılan süre arttıkça cevaplayıcıların kendilerini daha fazla katımlı buldukları ancak sadece 11 yıldan fazla bir süredir birlikte çalışanların katılım hislerinin azaldığı anlaşılmıştır.

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan işini anlamlı bulma, işinde kendisini yeterli hissetme, işinde seçim imkanı ve işinde etkili olduğunu hissetme ile ekonomik kriz nedeni ile işten çıkarmaların yarattığı farklılaşma da incelenmiştir. Psikolojik güçlendirme algısının anlam boyutu ekonomik kriz nedeni ile işten çıkarmaların varlığı açısından bir farklılaşma yaratmamaktadır ($t_{(213)} = 1.39, p < .05$).

Psikolojik güçlendirme algısının işinde yeterli olduğunu hissetme boyutu bankalarda işten çıkarmaların varlığına göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir ($t_{(213)} = 2.29, p < .05$). Bu sonuç doğrultusunda yapılan istatistik değerlendirmelere göre, işten çıkarmaların olduğu bankalardaki yöneticilerin işlerinde yeterli olduklarını hissetme düzeyi ($\bar{X} = 13.69$), işten çıkarma olmayan bankalara göre ($\bar{X} = 14.27$) daha düşüktür.

Yöneticilerin kendilerini işleri ile ilgili seçimleri yapabilecek durumda hissetmeleri, işten çıkarmaların var olup olmamasına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t_{(213)} = 2.06, p < .05$). Ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarmaların bulunduğu bankalarda yöneticiler ($\bar{X} = 11.94$), personel çıkarılmayan banka yöneticilerine göre ($\bar{X} = 12.62$) kendilerini işlerinde daha az seçim imkanına sahip bireyler olarak hissetmektedirler.

Son olarak psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından işinde etkili olduğunu hissetmenin, işten çıkarmaların varoluşu açısından farklılık yaratıp yaratmadığına bakılmış ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma belirlenmiştir ($t_{(213)} = 3.01, p < .05$). Bankalarında ekonomik kriz gerekçesi ile işten çıkarmaların olduğu banka yöneticileri ($\bar{X} = 12.20$), işten personel çıkarmayan bankaların yöneticilerine göre ($\bar{X} = 13.25$) kendilerini işlerinde daha az etkili hissetmektedirler.

Sonuç

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe yaşanan kriz nedeniyle işten çıkarmaların banka yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları, bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven düzeyi ve psikolojik güçlendirme algı düzeyi üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Bankalarında işten çıkarmaların olduğunu belirten banka yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları, işten çıkarmaların olmadığı banka yöneticilerine göre istatistiksel olarak daha düşük bulunmuştur.

Buna göre, araştırma kapsamına alınan çalışanlar bakımından değerlendirildiğinde, küçülmenin bireyler tarafından kendini geliştirmek için bir fırsat olarak algılanacağını (EMSHOFF, 1994; ISABELLA,1989) iddia etmek, böylece kendilerini örgütlerine bağlı hissedeceklerini beklemek güçtür. Diğer bir ifadeyle, büyük olasılıkla çalışanlar, iş arkadaşlarının ve sevdikleri insanların işten çıkarılmasının ardından kendilerinin de benzer bir duruma karşılaşılabileceklerini düşünerek örgütlerine olan bağlılıkları azalmaktadır. Bu durumun nedeni, işten çıkarılmaların olduğu örgütlerde çalışmaya devam eden bireylerin, içinde buldukları koşulları belirsiz ve bu nedenle de kaygı verici bularak, stres düzeylerinin yükselmesi olabileceği gibi, işten ayrılanlar nedeniyle artan iş yükünü, gerek yaratacağı yorgunluk gerekse niteliklerinin yeterli olmayacağı endişesiyle karşılamaları olabilir. Nitekim, psikolojik güçlendirme algısının yeterlilik boyutuna verdikleri cevaplardan kendilerini yeterli hissetmedikleri de anlaşılmaktadır.

- İşten çıkarmaların olduğu bankalardaki yöneticilerin üstlerine duydukları güvenin, işten çıkarmaların olmadığı banka yöneticilerinden daha az olduğu belirlenmiştir.

Verilerin analizinden, işten çıkarmaların olduğu bankalarda çalışmakta olan yöneticilerin, üstlerine duydukları duygusal güvenin değil de bilişsel güvenin işten çıkarmaların olmadığı bankalarda çalışanlardan daha az olduğu anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle yöneticilerden, bankalarında kriz nedeniyle işten çıkarmalar olanlarla işten çıkarmaların olmadığı bankalardaki yöneticiler arasında, üstleri ile birbiriyle alakadar olma, birbirlerini destekleme ya da birbirlerine veya ilişkilerine özen gösterme duyguları bakımından bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak işten çıkarmaların olduğu banka yöneticileri, işten çıkarmaların olmadığı bankalardaki meslektaşlarına göre üstlerini daha az yeterli ve işlerinde daha az ehil bireyler olarak değerlendirmektedirler. Bilişsel güvende azalma hissedilmesi, çalışanların üst yönetimdeki bireylerin işlerinde

yeterli olmadıklarına inanmaları ve işten çıkarmaları yöneticilerin beceriksizliği olarak görmeleri şeklinde açıklanabilir.

- İşten çıkarmaların olduğu banka yöneticileri, işten çıkarmaların olmadığı banka yöneticilerine göre kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedirler.

Bu çalışmada işten çıkarmalar nedeniyle, bankada hali hazırda çalışmakta olanların iş yükünün artacağı, bu arada yönetsel pozisyonlarda bulunan örneklem grubundaki bireylerin, işten çıkarılanların görev ve sorumluluklarını üstlenmek zorunda kalacakları, bunun da onların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerine yol açacağı düşünülmüştü. Ancak elde edilen sonuç Both' un (1993) ifadesini destekler niteliktedir. Both (1993), krizde yönetimin merkezileştiğini öne sürmüştür. Bu ifade krizlerde yetki devri olmadığını göstermektedir. Bu da doğal olarak bireyin kendisini güçlendirilmiş hissetmesine engel olan bir durumdur. Verilerin detaylı analiziyle, işten çıkarmaların olduğu bankalardaki yöneticilerin psikolojik güçlendirmenin hangi boyutu ya da boyutları bakımından kendilerini daha az güçlendirilmiş buldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, çalışma kapsamına alınan banka yöneticilerinden kriz nedeniyle işten çıkarmaların olduğu bankalarda çalışmakta olanlar, dört psikolojik güçlendirme boyutundan üçü bakımından kendilerini daha az güçlendirilmiş hissetmektedirler. Buna göre bu yöneticilerin, kendilerini işten çıkarmaların olmadığı banka yöneticilerine göre daha yetersiz (yeterlilik boyutu), daha az inisiyatif kullanabilir durumda (seçme boyutu) ve işinde fark yaratamaz durumunda (etki boyutu) hissettikleri belirlenmiştir. Nitekim "seçim" boyutunda kendini güçlendirilmiş hissetmek bireyin, iş yöntemleri, işi ne süratte tamamlayacağı hakkında ya da ne yönde, nasıl bir çaba harcaması gerektiğine kendi başına karar veremediğini göstermektedir. Bu da üst yönetimin karar alımında delege edici olmadığına işaret etmektedir. Öte yandan işine "etki" edememe duygusu, bireyin stratejik, yönetsel ve işlevsel bakımdan işinde etkili olmadığını hissetmesidir. Bu duygu bireyin geçmişteki deneyimlerinden öğrendikleri ile şekillendiğinden bunun, çalışmanın yapıldığı bankaların biçimselleşme düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olması düşünülebilir. Duygusal güvenin bir farklılık göstermemesi geride kalan çalışanların üst yönetim tarafından seçilmiş kişiler olduklarını hissetmelerine yol açmış olabilir.

Bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından "anlam" değişkeni açısından işten çıkarmaların olduğu bankalar ile işten çıkarmaların olmadığı bankalarda çalışan yöneticiler arasında bir fark olmadığı gözlenmiştir. Buna göre çalışanlar işlerini anlamsız bulmamaktadır. Bu sonuç katılımcıların yöneticilerden oluşması, yönetsel pozisyonlarda bulunanların işi anlamlı

bulmada içsel yönelimlerinin diğer pozisyonlarda bulunan çalışanlara göre daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir.

- İşten çıkarılmalarının olduğu bankalarda görev yapan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını, üstlerine duydukları güveni ve kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine ilişkin algılarını etkileyen demografik faktörlerin, işten çıkarmaların olmadığı bankalarda çalışan yöneticilerden farklı olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmaya katılanlar bakımından değerlendirildiğinde, işten çıkarmaların olduğu bankalarda, katılımcıların eğitiminin bilişsel güvenle, özdeşleşme ve yeterlilik algısı ile ilgili olduğu; üniversite mezunu katılımcıların hem üstlerine duydukları bilişsel güvenin yüksek olduğu hem kendilerini örgütleriyle daha özdeşleşmiş hissettikleri hem de kendilerini yeterli buldukları belirlenmiştir. Öte yandan müdür yardımcılığı pozisyonundaki bireylerin üstlerine daha fazla güvendikleri belirlenmiştir. Oysa şeflerin müdür yardımcılara olan güveni bu kadar fazla değildir. Benzer biçimde müdürler de üstlerine çok fazla güven duymamaktadırlar. Son olarak aynı yönetici ile çalışılan süre ile, hem duygusal güven hem de güçlendirilmiş olma algısı bakımından çalışanlar arasında fark bulunmuştur. 7-10 yıldır aynı yönetici ile çalışanlar hem kendilerini yeterli ve seçim boyutu bakımından güçlendirilmiş hissetmekte, hem de üstlerine duydukları duygusal güven daha yüksek olmaktadır. Ancak yöneticiyle bir arada çalışma süresi ile güven ve güçlendirme arasında sürekli artış yönünde bir farklılaşma olduğu söylenemez. Bu durumda aynı yönetici ile beraber çalışmanın üste güven ve kendini güçlendirilmiş hissetme algısına etki etmesine neden olabilecek faktörlerin bir başka çalışmada ele alınması önerilebilir.

Diğer taraftan işten çıkarılmalarının olmadığı banka yöneticilerinden erkek olanlar kadınlara göre kendilerini bankaları ile daha özdeşleşmiş görmektedirler. Cinsiyet açısından, örgütsel bağlılık, güven ve kendini güçlendirilmiş hissetme düzeyinde işten çıkarılmalarının olduğu bankalarda bir farklılık bulunamamıştır. Bu durumda, işten çıkarılmalarının olduğu bankalarda kadın erkek her çalışanın aynı stres altında bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İşten çıkarılmalarının olmadığı bankalarda yaş bakımından örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve katılım boyutlarında da bir farklılığa rastlanmıştır. Verilerden elde edilen sonuca göre; bu bankalarda yaş ilerledikçe yöneticiler bankalarının amaçlarını daha çok benimsemekte, bankaları ile gurur duymakta ayrıca, işin gerektirdiği rollerle daha çok bütünleşmektedirler. Yine işten çıkarılmalarının olmadığı bankalardaki yöneticiler için, psikolojik güçlendirmenin yeterlilik, seçim ve etki boyutlarının pozisyon bakımından farklılık gösterdiği bulunmuştur. Buna göre yöneticiler daha üst pozisyonlarda görev aldıkça kendilerini işlerinde daha yeterli görmekte, daha fazla inisiyatif

kullanabildiklerini ve daha çok işlerinde fark yaratacak değişmeler yapabildiklerini hissetmektedirler.

Bankada çalıştıkları süre bakımından, işten çıkarılmalarının olmadığı bankalarda süre açısından üste duyulan duygusal güven ve psikolojik güçlendirmenin seçim boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ancak süre arttıkça düzenli olarak bu değişkenlerde artış olduğunu söylemek mümkün olmamaktadır.

Son olarak işten çıkarılmalarının olmadığı bankalarda çalışılan süreye göre örgütsel bağlılığın katılım boyutunun farklılaştığı anlaşılmıştır. Buna göre 4 ila 6 yıldır aynı yönetici ile çalışıyor olanlar kendilerini örgütte üzerlerine düşen rollerle daha fazla bütünleşmiş görmektedirler.

Bu çalışmada elde edilen veriler çalışma kapsamına alınan banka yöneticileri ile sınırlıdır. Ardı ardına yaşanan ekonomik krizlerin, yükselen işsizlik ortamının ve her sektörde özellikle de bankacılıkta yaşanan küçülmenin yarattığı belirsizlik ve genel güvensizlik bu çalışma sonuçlarına yansımış olabilir. Benzer çalışmaların farklı sektörlerde tekrarlanarak işten çıkarılmalarının literatürde sözü edilen olumlu etkilerinin olup olmadığı belirlenmelidir.

Kaynakça

- ALLEN, N.J./ MEYER, J.P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- ANDREWS, G. (1994), "Mistrust, The Hidden Obstacle to Empowerment," *HR Magazine*, 39/ 9: 66-70.
- APPELBAUM, S.H. (1997), "Organizational Behavior and Administrative Theory, Literature Review on Corporate Downsizing," Faculty of Commerce & Administration Concordia University, Research Notes.
- BALAY, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* (Ankara: Nobel Yayınları).
- BECKER, H.S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 97:15-22.
- BOTH, S.A. (1993), *Crisis Management Strategy* (London).
- BUTLER, J. K. Jr. (1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory," *Journal Of Management*, 17/3: 643- 663.
- CASCIO, W.F. (1993), "Downsizing: What do we Know? What have we Learned," *Academy of Management Executive*, 7/ 1: 95-104.
- CAMERON, K.S./ FREEMAN, S.J./ MISHRA, A.K. (1991), "Best Practices in White-collar Downsizing: Managing Contradictions," *Academy of Management Executive*, 5/ 3: 57-73.
- CHEBAT, J. C./ KOLLIAS, P. (2000), "The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations," *Journal of Service Research*, 3/ 1: 66-81.
- COHEN, A. (1993), "Organizational Commitment and Turnover: A Meta- Analysis," *Academy of Management Journal*, 36/ 5: 1140-1157.
- CONGER, J. A./ KANUNGO, R.N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, 13/ 3: 471-482.

- COOK, W./ WALL, T. (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personnel Need Non-fulfilment," *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- COSTIGAN, R.D.S./ İLTER, S./ BERMAN, J.J. (1998), "A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations," *Journal of Managerial Issues*, 10/ 3: 303-318.
- DAVY, J.A./ KINICKI, A.J./ SCECK, C.I. (1991), "Developing and Testing a Model of Survivor Responses' to Layoffs," *Journal of Vocational Behavior*, 38: 302-317.
- EMSHOFF, J.R. (1994), "How to Increase Employee Loyalty while you Downsize," *Business Horizons*, 37/ 2: 35-41.
- Hosmer, L.T. (1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, 20/ 2: 379- 403.
- ISABELLA, L.A. (1989), "Downsizing: Survivors' Assesment," *Business Horizons*, 32/ 3: 35-41.
- JOHNSON-GEORGE, C./ SWAP, W.C. (1982), "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other," *Journal of Personality and Social Psychology*, 43/ 6: 1306-1317.
- KELLER, T./ DANSEREAU, F. (1995), "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective," *Human Relations*, 48/ 2: 127-145.
- KOÇEL, T. (1998), İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: Beta Basım Yayın, 6.Bası).
- LEWICKI, R.J./ BUNKER, B.B. (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships," KRAMER, R.M./ TYLER, T. (eds.), *Trust in Organizations-frontiers of Theory and Research* (U.S.A.: Sage Publication Inc.): 114-139.
- MATHIEU, J.E./ ZAJAC, D. (1990), "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108/ 2: 171-194.
- MCALLISTER, D.J. (1995), "Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy Of Management Journal*, 38/ 1: 24-59.
- MCCAUL, H.S./ HINSZ, V.B./ MCCAUL, K.D. (1995), "Assesing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward the Organization," *Journal of Applied Behavioral Science*, 13/ 1 (March): 80-90.
- MEYER, J.P./ ALLEN, N.J. (2002), "A three component conceptualization of organizational commitment," COOPER, C.R. (ed.), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Vol.3, (London: Sage Publications): 345-371.
- MEYER, J.P./ STANLEY, D.J./ HERSCOVITCH, L./ TOPOLNYTSKY, L. (2002), "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, 61: 21-33.
- MISHRA, A. K./ SPREITZER, G.M. (1998), "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign," *Academy of Management Review*, 23/3: 567-588.
- MORRIS, J.H./ SHERMAN, J.D. (1981), "Generalizability of an Organizational Commitment Model," *Academy of Management Journal*, 24/ 3: 512-526.
- MORROW, P.C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, 8/ 3: 486-500.
- MOWDAY, R.T./ STEERS, R.M./ PORTER, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- NIJHOF, W.J./ DE JONG, M.J./ BEUKHOF, G. (1998), "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration," *Journal of European Industrial Training*, 22/6: 243-248.
- OLIVER, N. (1990), "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development," *The British Psychological Society*, 63: 19-31.

- O'REILLY, C./ CHATMAN, J. (2002), "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," COOPER, C.R. (ed.), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Vol.3, (London: Sage Publications): 330- 344.
- REMPEL, J. K./ HOLMES, J.G./ ZANNA, M.P. (1985), "Trust in Close Relationships," *Journal Of Personality And Social Psychology*, 49/ 1: 95-112.
- ROBBINS, S.P./ DE'CENTO, D.A. (2001), *Fundamentals of Management*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., Third Edition).
- ROTTER, J.B. (1971), "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust," *American Psychologist*, 44: 1-7.
- ROUSSEAU, D. M./ SITKIN, S. B./ BURT, R. S./ CAMERER, C. (1998), "Not so Different After All: A Cross-discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23/ 3: 393-404.
- SAĞLAM ARI, G. (2003), "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı," *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 17-36.
- SENGE, P.M. (1993), *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması* (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları)
- SİPAHİ, N. (2003), *Problemlili Kredilerin Yeniden Yapılandırılması: Uluslararası Uygulamalar ve Türkiye Örneği* (T.C.Merkez Bankası, Uzmanlık Tezi).
- SPREITZER, G.M. (1995), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal*, 39/ 2: 483-505.
- SPREITZER, G.M. (1996), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, 38/ 5: 1442-1466.
- SPREITZER, G.M./ MISHRA, A.K. (1997), "Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effects of Trust and Empowerment," University of California, Research Notes.
- SPREITZER, G.M./ MISHRA, A.K. (2002), "The Stay or to Go: Voluntary Survivor Turnover Following on Organizational Downsizing," *Journal of Organizational Behavior*, 23: 707-729.
- STEERS, R.M. (2002), "Antecedents and outcomes of organizational commitment," C.R. Cooper (Ed), COOPER, C.R. (ed.), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Vol.3, (London: Sage Publications): 299-309.
- THOMAS, K./ VELTHOSE, B.A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: an Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, 15/ 4: 666-681.
- WILLIAMS, M. (2001), "In whom we Trust Group Membership as an Affective Context for Trust Development," *Academy of Management Review*, 26/ 3: 377-396.
- WHITENER, E. M./ BRODT, S.E./ KORSGARD, M.A./ WERNER, J.M. (1998), "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review*, 23/ 3: 513- 531.
- ZAND, D.E. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving." *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.

Ek 1.

Tablo 3. İşten Çıkarılmaların Olduğu Banka Yöneticilerinin Demografik Profili İtibariyle Örgütsel Bağlılık, Bilişsel Güven, Duygusal Güven ve Psikolojik Güçlendirme Algısına İlişkin t Testi ve ANOVA Sonuçları

	Bilişsel güven			Duygusal güven		Örgütsel Bağlılık			Özdeşleşme		Katılım		Sadakat		Psikolojik güçlendirme			Anlam		Yeterlilik		Seçim		Etki			
	n	\bar{X}	Anl.	\bar{Y}	Anl.	n	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	n	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.
Cinsiyet																											
Kadın	42	20.38	0.143	19.45	0.512	40	33.77	0.512	12.10	0.228	11.30	0.382	10.37	0.434	41	51.17	0.525	13.63	0.441	13.85	0.450	11.85	0.670	11.80	0.205		
Erkek	39	18.97		18.69		39	35.33		12.79		11.69		10.84		39	52.17		14.02		13.51		12.05		11.80			
Yaş																											
20-29	19	19.57	0.783	20.47	0.586	18	34.22	0.918	12.27	0.871	11.33	0.965	10.61	0.399	19	53.26	0.517	13.84	0.899	14.21	0.414	12.63	0.049	12.57	0.881		
30-39	39	20.12		18.51		38	34.31		12.65		11.47		10.18		38	50.84		13.73		13.71		11.42	(*)	11.97			
40-49	21	18.95		18.80		21	35.00		12.14		11.66		11.19		21	51.28		13.85		13.14		12.04		12.23			
50 +	2	20.50		20.00		2	37.00		13.00		11.50		12.50		2	56.00		15.00		14.00		14.50		12.50			
Eğitim																											
Lise	13	16.53	0.011	18.46	0.858	13	32.38	0.210	11.15	0.069	10.84	0.115	10.38	0.892	13	48.38	0.075	13.30	0.231	12.46	0.020	11.61	0.734	11.00	0.138		
Lisans	54	20.48	(*)	19.11		52	35.42		12.88	(***)	10.82		10.71		53	52.88	(***)	14.13		14.09	(*)	12.07		12.58			
Y.Lisans	14	19.64		19.57		14	33.28		12.00		10.85		10.42		14	50.07		13.14		13.28		11.78		11.85			
Pozis.																											
Müdür	24	19.12	0.050	17.70	0.038	24	36.37	0.229	13.08	0.284	12.00	0.262	11.29	0.231	24	53.08	0.313	14.00	0.786	13.66	0.498	12.29	0.545	13.12	0.090		
Md.Yrd	27	21.33	(*)	21.11	(*)	26	33.84		12.38		11.46		10.00		26	52.03		13.92		14.03		11.96		12.11	(***)		
Şef	30	18.70		18.36		29	33.65		11.96		11.10		10.58		30	50.20		13.60		13.40		11.66		11.53			
Banka.																											
Çal.Sür.																											
1 yıl.az	4	22.50	0.516	21.75	0.282	3	34.33	0.772	12.33	0.745	11.00	0.839	11.00	0.411	3	55.33	0.536	14.66	0.960	14.66	0.220	13.00	0.557	13.00	0.392		
1-3 yıl	7	19.14		18.42		7	37.71		13.28		12.42		12.00		7	54.57		14.14		14.14		12.42		13.85			
4-6 yıl	15	20.33		21.53		15	34.13		12.33		11.26		10.53		15	53.06		13.73		13.06		12.60		12.66			
7-10	15	19.80		18.86		14	33.14		11.85		11.28		10.00		14	51.66		13.93		14.06		11.66		12.20			
11-14	17	20.29		18.58		17	34.47		13.05		11.58		9.80		17	50.88		13.94		14.05		11.47		11.41			
15 +	23	18.47		17.93		23	34.78		12.17		11.47				23	49.95		13.52		12.78		11.78		11.86			
Yönet.																											
İle Birlik																											
Çal.Sür.																											
1 yıl.az	33	19.63	0.449	17.96	0.033	32	35.18	0.740	12.71	0.695	11.46	0.928	11.00	0.639	32	50.84	0.015	13.56	0.354	13.28	0.044	11.81	0.001	12.18	0.264		
1-3 yıl	39	20.02		20.28	(*)	38	33.94		12.15		11.52		10.26		39	53.28	(*)	14.15		14.25	(*)	12.41	(**)	12.46			
4-6 yıl	3	18.00		20.00		3	34.66		12.33		12.00		10.33		3	50.66		14.00		14.00		11.66		11.00			
7-10	2	23.00		24.00		2	39.00		14.50		12.00		12.50		2	55.50		15.00		13.00		13.50		14.00			
11 +	4	16.75		13.50		4	32.75		12.00		10.75		10.00		4	41.25		12.00		11.50		8.00		9.75			

(*) p< 0,05, (**) p<0,01, (***) p<0,010

Ek 2.

Tablo 4. İşten Çıkarılmaların Olmadığı Banka Yöneticilerinin Demografik Profili İtibarıyla Örgütsel Bağlılık, Bilişsel Güven, Duygusal Güven ve Psikolojik Güçlendirme Algısına İlişkin t Testi ve ANOVA Sonuçları

	Bilişsel güven			Duygusal güven		Örgütsel Bağlılık			Özdeşleşme		Katılım		Sadakat		Psikolojik güçlendirme			Anlam		Yeterlilik		Seçim		Etki			
	n	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	n	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	n	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.	\bar{X}	Anl.
Cinsiyet																											
Kadın	56	21.00	0.514	20.55	0.324	57	38.03	0.630	12.66	0.009	12.40	0.262	12.96	0.473	57	53.77	0.306	13.92	0.065	14.29	0.939	12.42	0.405	13.12	0.507		
Erkek	83	20.44		19.74		79	38.62		13.66	(*)	12.74		12.25		83	54.91		14.48	(***)	14.27		12.77		13.38			
Yaş																											
20-29	6	19.16	0.749	17.33	0.472	7	40.14	0.224	11.28	0.003	11.28	0.031	12.57	0.094	7	51.57	0.219	13.28	0.068	13.85	0.803	11.57	0.200	12.85	0.715		
30-39	57	20.71		20.01		54	37.16		12.82	(*)	12.32	(*)	12.12		56	53.46		13.92	(***)	14.21		12.25		13.07			
40-49	66	20.57		20.43		65	38.69		13.61		12.87		12.20		67	55.41		14.55		14.40		12.95		13.50			
50 +	10	21.90		19.60		10	41.60		14.70		13.30		13.60		10	55.50		14.80		14.20		13.30		13.20			
Eğitim																											
Lise	25	20.68	0.930	19.92	0.650	25	39.72	0.525	13.84	0.313	12.81	0.614	13.00	0.823	25	54.84	0.735	14.44	0.609	14.24	0.666	13.00	0.687	13.16	0.572		
Lisans	101	20.60		19.96		99	38.16		13.15		12.51		12.53		102	54.51		14.26		14.34		12.52		13.38			
Y.Lisans	13	21.15		21.23		12	37.33		12.83		12.75		11.75		13	53.15		13.84		13.92		12.69		12.69			
Pozis.																											
Müdür	41	21.07	0.149	19.60	0.136	42	39.71	0.324	13.71	0.230	12.69	0.326	13.30	0.450	43	56.48	0.000	14.62	0.078	14.69	0.007	13.32	0.005	13.83	0.001		
Md.Yrd	45	21.48		21.22		42	37.69		13.20		12.84		11.73		45	55.64	(**)	14.37	(***)	14.51	(*)	12.93	(*)	13.82	(**)		
Şef	53	19.66		19.45		52	37.84		12.92		12.32		12.59		52	51.73		13.84		13.75		11.78		12.34			
Banka.																											
Çal.Şür.																											
1 yıl.az	-	-		-		-	-		-		-		-		-		-	-		-		-		-			
1-3 yıl	10	19.80	0.398	17.60	0.015	9	34.77	0.294	12.70	0.060	12.70	0.088	9.88	0.300	10	55.30	0.054	14.50	0.146	14.90	0.163	12.60	0.047	13.30	0.268		
4-6 yıl	16	21.31		20.25	(*)	17	37.29		11.88	(***)	11.70	(***)	13.70		17	52.82	(***)	13.76		14.23		12.05	(*)	12.76			
7-10	18	21.88		21.61		17	37.11		13.22		12.33		11.58		18	53.33		14.05		14.50		12.05		12.72			
11-14	15	18.73		17.00		15	40.20		13.46		12.26		14.46		15	50.80		13.46		13.40		11.33		12.60			
15 +	80	20.73		20.57		78	38.94		13.58		12.91		12.44		80	55.62		14.52		14.33		13.12		13.63			
Yönet.																											
ile Birlik																											
Çal.Şür.																											
1 yıl.az	42	21.47	0.418	20.40	0.328	41	36.70	0.381	12.61	0.120	12.09	0.039	12.02	0.862	42	53.57	0.351	13.97	0.622	14.14	0.818	12.52	0.469	12.92	0.085		
1-3 yıl	79	19.96		19.58		77	38.89		13.48		12.65	(*)	12.80		81	54.44		14.29		14.27		12.51		13.35	(***)		
4-6 yıl	10	21.90		21.80		10	38.60		13.20		13.70		11.70		9	57.33		14.66		14.77		13.44		14.44			
7-10	6	22.00		22.33		6	42.83		14.83		13.66		14.33		6	57.50		14.83		14.66		14.00		14.00			
11 +	2	21.50		17.00		2	38.00		13.00		12.50		12.50		2	51.00		15.00		14.50		11.50		10.00			

(*) p<0.05, (**) p<0.01, (***) p<0.10