

# Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi\*

Gönül TÜRKKAN\*\*

İlksun Didem ÜLBEĞİ\*\*\*

## ÖZ

Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini inanarak kabul etmesi ve güçlü bir şekilde örgütün bir üyesi olarak kalma isteği olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın oluşmasında yöneticiye duyulan güven ve yöneticinin gösterdiği destek önem teşkil etmektedir. Bu çalışma, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini görebilmek amacıyla taşımakta olup, ayrıca araştırma değişkenleri ve demografik değişkenlerden yaş, pozisyon ve çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılaşmanın bulunup bulunmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın örneklemini İstanbul ve Adana illerindeki özel ve kamu bankası çalışanlarından erişim sağlanan 316 kişi oluşturmaktadır. Anket yöntemi ile veri toplanarak elde edilen veriler SPSS 25 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel istatistiksel analizler, normallik testi, açımlayıcı faktör analizi, Anova testleri, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır.

Analizler sonrası elde edilen sonuçlar neticesinde, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenlerden yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılaşma belirlenirken, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güven değişkenleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Kurumdaki çalışma süresi faktörü ile tüm değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu belirlenmiştir. Kurumdaki mevcut pozisyon, algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı bir farklılaşma yaratırken; yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerinde mevcut pozisyonun anlamlı bir farklılaşma göstermediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Yöneticiye Güven, Algılanan Yönetici Desteği  
**JEL Sınıflandırması:** M1

## The Effect of Perceived Supervisor Support and Trust in Supervisor on Organizational Commitment

### ABSTRACT

Trust in supervisor and perceived supervisor support are important for organizational commitment, which is defined as the belief of the employees to accept the goals and values of the organization and to a strong desire to remain a member of the organization. The study aims to identify the effect of perceived supervisor support and trust in supervisor on organizational commitment. Another purpose of this study was to test whether there was a significant difference between the variables of the study and demographic variables such as age, position and working time.

\* Bu çalışma "Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Doktora Öğrencisi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, email: gonulturkkan@outlook.com, ORCID Bilgisi: 0000-0002-1601-3389

\*\*\* Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, email: idulbegi@cu.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0001-6905-2720

(Makale Gönderim Tarihi: 29.01.2022 / Yayına Kabul Tarihi: 17.10.2022)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1063360

Makale Türü: Araştırma Makalesi

*The sample of the study consists of 316 people who are accessed from private and public bank employees in Istanbul and Adana. The data is obtained through survey method. The data obtained from the survey were analyzed using SPSS 25 package program. In order to accomplish study's results, descriptives analysis, normality test, exploratory factor analysis, Anova test, correlation and regression analysis were used.*

*According to results, trust in supervisor and perceived supervisor support had a positive and significant effect on organizational commitment. According to anova test results, a significant and positive difference between age and organizational commitment was determined. There was no significant difference between perceived supervisor support, trust in supervisor and age. While the position showed a significant difference on perceived supervisor support, there was no difference between organizational commitment and trust in supervisor. It was determined that there was a significant difference between the working time and all variables.*

**Key Words:** Organizational Commitment, Trust in Supervisor, Perceived Supervisor Support

**JEL Classification:** M1

## GİRİŞ

Hızlı gelişen teknoloji, küreselleşme ve rekabet koşullarının zorlaşması örgütleri, hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek adına faaliyetlerini sürdürebilmesi ve rakipleri karşısında kalıcı bir üstünlük sağlayabilmesi için yeni yönetim anlayışlarını benimsemesine yönlendirmiştir. Çalışandan yüksek düzeyde performans ve tam verimlilik bekleyen örgüte karşı, çalışan da taleplerini rahatça ifade edebildiği bir çalışma ortamı beklemektedir. Çalışanın örgüte bağlanması hususunda örgüt kültürü, kurumsal imaj, kariyer, örgüt içi iletişim gibi pek çok etken bulunmakta olup, tüm etkenlerin kesişim kümesini oluşturduğumuzda çalışanların her açıdan güvenilir, adil ve destekçi bir örgüte bağlılık gösterebileceğini belirtmek mümkündür. Çalışanların güvenmeye ve destek görmeye her koşulda ihtiyacı vardır. Yöneticilerin örgütü temsil ettiği inancı altında, yöneticinin göstereceği her olumlu davranış ve tutum, çalışanın örgüt ile ilgili olarak olumlu düşüncelere sahip olmasını sağlayarak, örgüte de yaklaşmasını sağlayacaktır. Yöneticinin çalışana, çalışma ortamında sağladığı güven duygusu ve yanında olduğunu hissettirdiği desteği göstermesi çalışan ve örgüt arasındaki bağların gücünü de arttıracaktır.

Bu çalışmada ilk bölümde örgütsel bağlılık, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güven konuları kavramsal bir çerçevede incelenmekte ve değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın modeli, örneklem seçimi ve verilerin analizine yer verilirken, son bölümde ise analizler sonucu ortaya çıkan bulguların detayları aktarılmaktadır.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. Örgütsel Bağlılık

1950'li yıllardan itibaren örgütsel bağlılık konusu araştırmacılar tarafından ilgi görmüş ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. 1956 yılında ilk olarak William Whyte tarafından ele alınarak, bireyin örgüte olan bağlılığı yalnızca çalışmak olarak değil, buna ilaveten örgüte duyulan aitlik hissi olarak da tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık, yüksek sadakat duygusuyla bireyin kendisini tam anlamıyla işe vermesi, örgütün amaçlarını içselleştirmesi, örgütün değerlerine

inanması ve örgüt için sarf ettiği çabayı gösteren psikolojik bir bağ olarak tanımlamıştır (Allen ve Meyer, 1990; Mowday, Steers ve Porter, 1979). Schwenk (1986) örgütsel bağlılığı, herhangi bir ödül ya da ceza olmaksızın çalışanın örgüte karşı duyduğu sevgi ve örgütte kalma isteği olarak ifade etmiştir. Buchanan (1974) ise örgütsel bağlılığı, çalışanın adeta taraftar gibi örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek faydası doğrultusunda hareket etmesi olarak belirtmiştir.

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında pek çok farklı araştırmacı görüşü bulunduğu gibi, aynı farklılaşmanın örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da ortaya çıktığı görülmektedir. Kanter (1968), sosyal bir sistem olan örgütün belirli beklenti ve gereksinimleri olduğunu, çalışanların da bu beklentileri örgüte karşı besledikleri olumlu tutumlarla örgütü benimseyerek ve yüksek aidiyetlik duygusu ile gerçekleştirerek örgütsel bağlılığı sağlayabileceklerini ifade etmektedir. Kanter'e göre, örgütün beklentileri karşısında çalışanların göstermek zorunda bırakıldığı davranışlardan dolayı farklı bağlılık türleri ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan örgütsel bağlılığı; devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak üç grupta incelemektedir. Örgütteki devamlılığın sağladığı fayda, çalışanın ayrılma maliyetinden yüksek olduğu sürece, örgüte kendisini adamayı örgütten ayrılmaktan daha doğru bulmaktadır (Güney, 2011; Saldamlı, 2009). Kanter (1968), çalışanın yakın ilişkiler kurarak örgüt içerisinde sosyal ortam ile bütünleşmesini ve örgütün sağladığı oryantasyon ve kutlamalar aracılığı ile de ilişkilerin daha da yakınlaşması ile ortaya çıkan 'biz' bilincini kenetlenme bağlılığı olarak ifade etmektedir. Kontrol bağlılığını ise, çalışanların herhangi bir baskı altında kalmadan örgütün sahip olduğu normları benimsemesi ve otoriyete kendi istekleri ile bağlı kalması olarak ifade etmektedir.

Etzioni (1961), çalışanın örgüte olan yakınlık derecesini, örgütün çalışanlar üzerindeki gücünün kaynağı olarak ifade etmektedir. Bu görüş altında örgütsel bağlılık yerine örgütsel katılım kavramını kullanmakta ve yaklaşma derecelerine göre en olumsuz tarafta yabancılaştırıcı, nötr tarafta çıkara dayalı (hesapçı) ve en olumlu tarafta ahlaki bağlılık olarak üç grupta açıklamaktadır. Çalışanın kendisine sunulan maddi ya da manevi ödüllerden bağımsız olarak örgütteki işini önemli görmesi ve örgüte değer vermesi neticesinde otoriteye pozitif olarak yönelmeye devam etmesi ahlaki bağlılık olarak aktarılmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Çalışanın örgüt için sağladığı her katkı için ödül beklentisi içinde olması, çalışanın örgütü bu ödüllere ulaşmak hususunda bir araç olarak görmesi ve örgüte bağlılığının örgüt ve çalışan arasındaki bu katkı-kazanım dengesine bağlı olması hesapçı bağlılık olarak açıklanmaktadır (Newton ve Shore, 1992). Çalışanın örgütün gücüne karşı koyamamasından kaynaklı olarak örgütte çalışmaya devam etme durumu ise zoraki bir çalışma ortamından dolayı örgütsel bağlılıktan uzak bir şekilde mecburiyet barındırdığından yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilmektedir (Penley ve Gould, 1988; Etzioni, 1961).

Allen ve Meyer (1990) 'in duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu modeli bulunmaktadır. Çalışanın örgütte kendi isteği ve

tercihiyle kalması ve örgütün değerlerini herhangi bir yönlendirme olmaksızın kabul etmesi duygusal bağlılık olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar bu bağlılıkta görev tanımlarının üzerinde ek çaba göstermeye hazır ve istekli bulunmaktadır. Devam bağlılığı, çalışanın örgütte kaldığı süre içerisinde örgüte yaptığı yatırımları göz önünde bulundurması sonucunda hem örgüte harcadığı zaman hem de çabayı hesaba kattığında örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi ile oluşmaktadır (Bergman, 2006; Meyer ve Allen, 1984). Çalışan örgütten ayrılması halinde kendisine yaratacağı maliyetin farkında olduğu sürece örgüte de bağlı kalmaktadır (Balay, 2000). Çalışanın örgütte kalmayı bir gereklilik olarak hissetmesi, örgüte olan bağlılığı görev olarak görmesi de normatif bağlılık olarak ifade edilmektedir. Wasti (2002), normatif bağlılığı çalışanın örgüte karşı kendisini sorumlu hissetmesi şeklinde ifade ederken, Allen ve Meyer (1997) ise çalışan açısından örgütte kalmasını sağlayan zorunluluk olarak açıklamıştır. Çalışanlar örgütte şahsi menfaatleri olmaksızın ahlaki yönden örgüte bağlılığa inandıkları için yer almaktadırlar.

### **B. Algılanan Yönetici Desteği**

Literatürde yönetici desteği kavramının ilk olarak Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) aracılığı ile yöneticilerin çalışanların örgüt içerisindeki katılımına önem vermesi, çalışanların iyiliğini önemsemesi ve içten, gönüllü olarak çalışana destek verilmesi konularına dair duygu ve algılar olarak tanımlanan örgütsel destek kavramından doğduğu belirtilmektedir. Bu ortaya çıkış sonrasında da algılanan yönetici desteğine ilişkin alan yazın içerisinde pek çok tanım ortaya konmuştur. İşletmenin temsilcisi konumunda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini belirleyen ve hiyerarşide çalışanların birincil olarak iletişimde buldukları yönetici önemli bir role sahip olup, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide belirleyici olmaktadır. Çalışanların işlerini yürütebilmesi adına kendilerine sağlanan yardımcı ve kolaylaştırıcı faaliyetler ise çalışana verilen destek olarak tanımlanmaktadır (Matthews, Carrie, Bulger, Barnes-Farrel, 2009). Algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışana karşı verdiği teşvik, destek, ilgi ve önemin çalışan tarafından hissedilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Babin ve Boles, 1996). Diğer bir ifade ile çalışanların örgüte yaptıkları katkılarının değer görmesi ve önemsenmesi hususunda yöneticilerine duydukları inançlar olarak belirtilmektedir (Kottke ve Sharafinski, 1988; Pohl ve Galletta, 2016).

Çalışanların bakış açısı altında yöneticileri örgütün en önemli temsilcisi olarak gördükleri için yöneticilerinden gelen desteği, örgütten gelmiş gibi kabul etmektedirler (Pekdemir ve diğerleri, 2013; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Bu düşünceye paralel olarak Shanock ve Eisenberger (2006), yönetici desteği algısına sahip çalışanların, örgütsel destek algısına da sahip olacaklarını ileri sürmekte olup, yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek üzerindeki öneminin büyük olduğunun altını çizmektedirler.

Yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği destek ne kadar etkili ise, çalışanın örgüt içerisindeki memnuniyetinin de o derece artacağını, bu şekilde çalışanların memnuniyeti arttıkça da stresin etkilerinin azalacağını ve çalışanlar için daha kaliteli bir çalışma ortamı oluşacağını belirtmektedirler (Yang ve diğerleri, 2015).

Yöneticinin çalışanlara gösterdiği destek, çalışanlara olumlu olarak etki edeceğinden örgüte olan bağlılıklarında da olumlu etki yaratmaktadır. Yönetici destek eksikliğinin ise çalışanların içinde buldukları örgütü sorgulamasına yol açabileceğini, bu durumun da uzun vadede çalışanlar ile örgütün birbirine düşmesine neden olabileceğini ifade etmektedirler (Lambert, Minor, Wells ve Hogan, 2015).

Algılanan yönetici desteğinin boyutlarına ilişkin olarak alan yazın içerisinde birbirinden farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Rooney ve Gottlieb (2007) duygusal, araçsal, bilgisayar ve değerlendirme desteği altında dört farklı boyutta yönetici desteğini açıklamaktadırlar. Duygusal destek; empati, ilgi ve çalışana bunları iletme durumlarını içermektedir. Araçsal destek; çalışanın doğrudan ihtiyacı olduğu maddi ve somut hizmetlerin temin edilmesini; bilgisayar destek, çalışana her türlü bilgi ve danışmanlık sağlanmasını; değerlendirme desteği ise çalışanın performansı ile ilgili olarak kendisine geri bildirimde bulunulmasını ifade etmektedir. Kraimer ve Wayne (2004) ise yönetici desteğini üç boyutta ele almışlardır. Uyum, finansal ve kariyer desteği olarak ayrıştırarak üç boyutu şu şekilde açıklamışlardır. Uyum desteği, çalışanların yeni yerlerindeki adaptasyonunda hem örgütün hem yöneticinin çalışanın uyum sağlaması adına gösterdiği çaba olarak açıklanmaktadır. Finansal (maddi) destek ile örgüt içerisinde çalışanların maddi olarak ihtiyaçlarının karşılanması ve örgüte sağladıkları katkının ödüllendirilmesi ile sağlanan destek ifade edilmektedir. Kariyer desteği ise, çalışanın ihtiyaç duyduğu istihdam ve bu yoldaki ihtiyaçlarının sağlanması olarak ele alınmaktadır.

### **C. Yöneticiye Güven**

Literatürde geniş bir yeri olduğu belirtilen güven kavramının; psikoloji, felsefe, yönetim, sosyoloji, ekonomi, pazarlama, politik bilim gibi pek çok bilim dalına konu olduğu ifade edilmektedir. Alan yazın içerisindeki araştırmaların ortak paydası olarak da güvenin psikolojik bir unsur olduğu belirtilmektedir.

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güvenin üç aşamadan ve birbirlerinin devamı şeklinde oluştuğunu aktarmaktadır. İlk aşamada olan hesaplanmış güven, davranışların tutarlılığı ile ilgili olup, kişilerin davranışlarının sonuçlarının belirsizliğinden dolayı endişe duyduklarında güvenmek zorunda hissettiklerini belirtmektedir. İkinci aşama olan bilgiye dayalı güvenin zamanla oluştuğunu, kişilerin birbirleri hakkında sahip oldukları bilgi ve birbirlerini ne kadar tanıdıkları yani tanıma derecelerini kapsamaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven olan son aşamada ise kişi karşısındakinin davranışlarının tutarlı olduğuna inanmakta, karşı tarafın niyetleri ile özdeşleşme oluşmakta ve taraflar birbirlerini anlamaktadırlar.

Örgüt içerisindeki ilişkilerin yürütülmesinde farklı tutum ve davranışlar söz konusu olmaktadır. Örneğin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerin güce dayalı olduğu yapılar bulunmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013). Güvenin olmadığı salt gücün var olduğu bu örgüt yapılarında yabancılaştırmanın oluştuğu, yöneticilerin karar alma mekanizmalarının zorlaştığı hem yönetici hem çalışan açısından bencil davranışların ortaya çıktığı durumlar meydana gelmektedir

(Akgündüz, Güzel ve Harman, 2016). Bunun aksine örgüt içerisinde kurulan ilişkilerin güvene dayalı olması, çalışanların tatmin duygusunun yüksek, duygusal olarak da örgütüne bağlı ve bu güven ortamından ayrılmak istemeyen çalışanların var olmasına yardımcı olmaktadır (Çakar, 2005).

Kişiler arası güven hem çalışanların yöneticisine duyduğu güveni hem de çalışanların birbirlerine karşı duyduğu güveni içine almaktadır. Kişilerin birbirleriyle olan etkileşimlerinin temelini güven olduğunu belirten Paine (2007), iş hayatı içerisinde başarı sağlanması ve devamında olumlu, güçlü ilişkilerin kurulması hususunda kişilerarası güveni önemli bir etken olarak belirtmektedir. McAllister (1995), kişiler arası güveni; duygusal güven ve bilişsel güven olarak iki boyutta ele alarak, bu boyutları yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri kapsayacak şekilde açıklamaktadır.

Yöneticiye güvenin bilişsel boyutunda, karşı tarafa neden güvenileceğine yönelik rasyonel seçimler söz konusu olmakta ve bu güven yapısının içinde hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güven barınmaktadır (McAllister, 1995). Bireyin karşı taraf ile ilgili olarak yeterli derecede bilgi sahibi olması ve bu bilgilerin doğruluğu konusundaki inancı ile birlikte bilişsel güven oluşmaktadır (Dunn, 2000). Kişiler güvenmek konusunda seçiminin kendisine ait olduğunu, güven çatısı altında kime değer verip kime saygı duyacağını kendine ait sebeplerle oluşturabilmekte ve bu bakış güvenin bilişsel boyutunun temelini oluşturmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985). Duygusal anlamda ise kişilerin tamamıyla yine kendi içsel kararları doğrultusunda karşılıklı olarak birbirlerini tanıyıp anlayarak doğal ve içgüdüsel bağlarla duygusal güvene sahip olduklarını aktarmışlardır (Pennings ve Woiceshyn, 1987). Alan yazında duygusal güven, ilişki güven olarak adlandırılmakta olup, örgüt içerisindeki yönetici ve çalışanlar arasındaki terazinin dengesinin sağlanması adına önemli bir enstrüman olarak görülmektedir (Sonnenwald, 1996).

#### **D. Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Algılanan yönetici desteği, yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerle ilgili olarak literatürde araştırmalar yer almaktadır. Bu araştırmalardan yola çıkarak araştırmamıza konu hipotezler oluşturulmuştur.

Yöneticinin, çalışan ve örgüt arasındaki sosyal ve psikolojik bağın kurulması adına rolü önem taşımaktadır. Yöneticinin, çalışanın örgütü için sağladığı fayda ve katkıların bilincinde olması ve çalışana karşı destekleyici tavır içerisinde olması, çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Rafferty ve Griffin, 2004). Algılanan yönetici desteği çalışan tarafından, yöneticinin çalışana için verdiği değer, gösterdiği alaka ve onun için yaptıkları olarak algılanmaktadır (Kottke ve Sharafinski, 1988). İşte çalışanın yöneticiye karşı oluşturduğu bu tutum ve algılar, örgüte karşı olan tutumunun da belirleyicisi olmaktadır (Kossek, Pichler, Bodner ve Hammer, 2011). Yönetici desteğinin fazla hissedildiği örgütler içerisinde çalışanların alternatif iş arama ya da örgütten ayrılma olasılığının düşük olması neticesinde, yöneticilerinin katkılarıyla çalışanlarda örgüte bağlılık sağlanmaktadır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003). Bu doğrultuda araştırmamızın ilk hipotezi şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Örgüt içerisinde çalışanlar aynı amaç için çalışmakta ve iş birliği içinde olmaktadır. Bu amaç için çalışırken, herkesin yarar sağlayacağı hususunda güven hissetmesi önem teşkil etmektedir. Yöneticiye bu konuda duyulan güven, iş birliğinin daha yüksek seviyede olmasını da sağlayarak örgütsel bağlılık üzerinde de güçlü bir etki yaratmaktadır (Perry ve Mankin, 2004). Holmes ve Rempel (1989) 'e göre, çalışan yöneticisine güven duyduğunda sorunların ortaya çıkması halinde bile mevcut ilişkisini sürdürmeye devam etmektedir. Nedeni ise, çalışanın güvendiği yöneticinin sorunların çözümlerini onun için kolaylaştıracağı inancına sahip olmasıdır. Aynı paralelikte Matthai (1989) da güveni, örgüt içerisinde belirsiz bir durum oluştuğunda çalışanları için örgütün tutarlı ve çalışanlarını düşünerek hareket edeceği hususunda hissettiği duyular olarak ifade etmekte ve bu duyularla çalışanın yöneticiye duyduğu güvenin örgüte bağlılığı sağlayacağını belirtmektedir. Bu bilgiler bağlamında şu hipotez oluşturulmuştur:

**H<sub>2</sub>:** Yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Yaş ve örgüt içerisindeki çalışma süresi, örgüte bağlılığın önemli göstergeleri olarak ifade edilmektedir (Cohen, 1992). Çalışanın örgütten elde edeceği kazançlar çalışma süresi arttıkça artmakta, bu da örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Aynı doğrultuda yaş da örgüte bağlılığı artırıcı etki yaratmaktadır. Çalışanın yaşı arttıkça sorumluluk duygusunun da arttığı, iş değiştirmenin daha da zor olduğu ve çalışma süresinin uzunluğuna da bağlı olarak yıllar içerisinde maaş, kıdem gibi getirilerinin de artması çalışanın örgütte kalma isteğini destekler yönde olduğu ifade edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

Çalışanın örgüt içerisindeki çalışma süresinin yanı sıra örgütte hangi pozisyonda ne kadar süre kaldığının da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır. Toplam çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık artarken, aynı pozisyonda uzun süre kalmak bağlılık üzerinde düşüşe neden olabilmektedir (Balay, 2000). Çalışanın görev aldığı pozisyon terfi imkanı ile anlamlandırıldığında örgütsel bağlılık ile ilişki kurulabilmektedir. Adil bir terfi politikasına sahip örgüt içerisinde çalışanlar sosyal statülerini arttırabilmekte, iyi bir pozisyonda olması hem tatmin hem motivasyon sağlayarak örgütte kalması için güçlü etki yaratmaktadır (Robbins, 2001: 156).

Algılanan yönetici desteği, örgüt içerisindeki çalışma ortamının çalışanlar için stres etkilerinin daha az, memnuniyetin yüksek ve yöneticilerin çalışanlarına gösterdiği olumlu tutum ve davranışların da etkisiyle örgütüne bağlı olması açısından önem teşkil etmektedir. İlçin (2019) tarafından otomatik sektöründe mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan çalışma neticesinde yönetici desteğinin anlamlı farklılıklara neden olduğu gözlemlenmiştir. Yaş açısından bakıldığında yüksek yaş gruplarındaki çalışanların yönetici destek algısını, daha düşük yaş gruplarından daha fazla olduğu belirtilmiştir. Yazıcı (2015) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılan araştırma neticesinde çalışma süresi yani kıdem aralığı olarak yönetici desteği üzerinde farklılaşma yarattığı, daha az çalışma

süresi olan çalışanlarda destek algısının daha yüksek, en yüksek kıdeme sahip olan çalışanlarda ise kendi haklarını savunmak ve örgüte hakim olmalarından dolayı bu algının daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Yöneticiye güven konusunda da özel ve kamu kurumlarında yapılan çalışmalar sonucunda yaş ve çalışma faktörlerinin özel sektörde farklılaşma yaratırken, kamu da yaratmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Sanayi işletmesinde yapılan bir çalışmada çıkan sonuç neticesinde de çalışma süresi ve mevcut pozisyon derecesi arttıkça yöneticiye güven düzeylerinin de artarak pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir (Akdoğan ve Köksal, 2014).

Tüm bu bulgulardan yola çıkarak değişkenler ve demografik özellikler ilgili olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel bağlılık çalışanların yaşına göre farklılaşma göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Yöneticiye güven çalışanların yaşına göre farklılaşma göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Algılanan yönetici desteği çalışanların yaşına göre farklılaşma göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Yöneticiye güven çalışanların kurumdaki mevcut pozisyonuna göre farklılaşma göstermektedir.

**H<sub>7</sub>:** Örgütsel bağlılık çalışanların kurumdaki mevcut pozisyonuna göre farklılaşma göstermektedir.

**H<sub>8</sub>:** Algılanan yönetici desteği çalışanların kurumdaki mevcut pozisyonuna göre farklılaşma göstermektedir.

**H<sub>9</sub>:** Örgütsel bağlılık çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşma göstermektedir.

**H<sub>10</sub>:** Yöneticiye güven çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşma göstermektedir.

**H<sub>11</sub>:** Algılanan yönetici desteği çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşma göstermektedir.

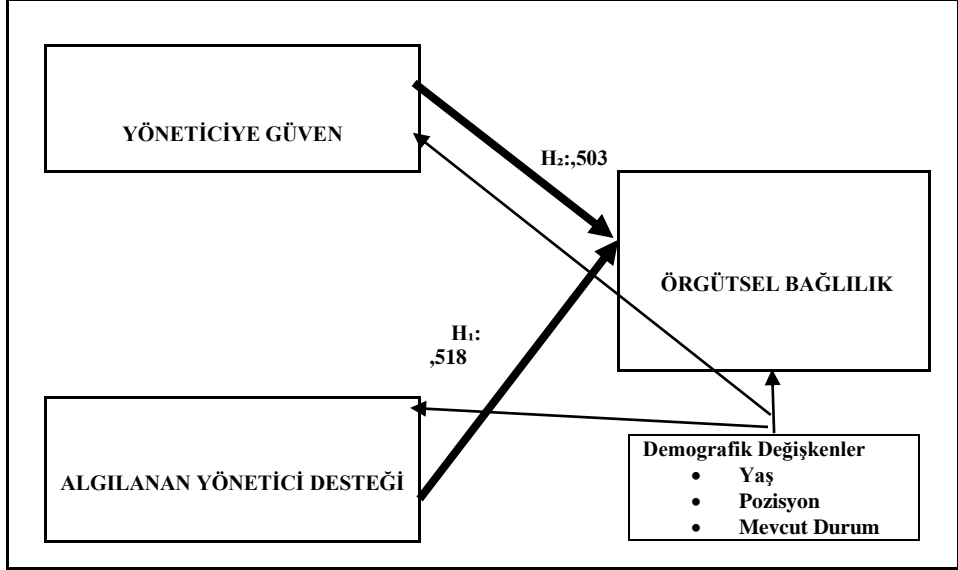
## **II. YÖNTEM**

### **A. Araştırma Modeli**

Araştırmada örgütsel bağlılık bağımlı değişken, yöneticiye güven ve algılanan yönetici desteği bağımsız değişkenlerdir. Araştırmanın konusu, yöneticiye güven ve algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Buna yönelik araştırma modeli Şekil 1’de belirtilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli



### B. Örneklem

Araştırmada kullanılan veri, bankada çalışan personellerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ve Adana illerinde erişim sağlanan özel ve kamu banka çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcılara ulaşmak için kolayda örneklem ve kartopu yöntemi kullanılarak, gönüllü katılımcılardan anket yöntemi aracılığı ile veri toplanmıştır. Anketler, elektronik ortamda katılımcılara gönderilmiş olup, 316 banka çalışanı tarafından ankete dönüş sağlanmıştır. Tablo 1’de örnekleme ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 1.** Örnekleme İlişkin Demografik Veriler

Demografik Özellikler	N	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	217	68,7
Erkek	99	31,3
<b>Yaş</b>		
18-25	7	2,2
26-33	59	18,7
34-41	166	52,5
42-49	66	20,9
50-57	18	5,7
58-65	0	0
66 ve üstü	0	0
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lise	6	1,9
Ön Lisans	11	3,5
Lisans	235	74,4
Yüksek Lisans	63	19,9
Doktora	1	0,3
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	9	2,8
1-4 yıl	58	14,4
5-7 yıl	46	14,6
8-10 yıl	70	22,2
11-13 yıl	53	16,8

14 yıl ve üstü	80	25,3
<b>Pozisyon</b>		
Müdür	45	14,2
Yönetici	134	42,4
Yönetici Yardımcısı	51	16,1
Yetkili	86	27,2

### C. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplamak amacıyla örgütsel bağlılık, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güven ölçekleri kullanılmıştır. Buna göre; örgütsel bağlılığı ölçmek üzere, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen orijinali 7 maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Türkiye’de Şeşen (2010) tarafından ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmış ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,74 olarak tespit edilmiştir. Algılanan yönetici desteğini ölçmek için Karasek, Triantis ve Chaudhry (1982) ve diğerleri (Babin ve Boles,1996; Yoon ve Lim, 1999; Jiang ve Klein, 2000; Gillen vd., 2002) tarafından geliştirilen benzer ölçeklerden yararlanılarak Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen 11 maddeli tek boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Geçerlik ve güvenilirliği yapılan yönetici desteği ölçeğinin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı 0,94 olarak belirlenmiştir. Yöneticiye güven, Scott (1981) tarafından ilk olarak 29 ifade olarak geliştirilen, daha sonra 17 ifade olacak şekilde kısaltılan; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olarak 3 boyuttan oluşan ölçekten, sadece yöneticiye güveni ölçen boyutuna ait ilk altı maddesi ile değerlendirilmiştir. Kanten (2012) tarafından aynı ölçek kullanılmış, kullanılabilirliği açısından güvenilirlik ve geçerlilik anlamında yeterli sonuçlara ulaşılmıştır. Tüm ölçeklere ait ifadelerin tamamının değerlendirilmesinde beşli Likert kullanılmıştır.

## III. BULGULAR

### A. Güvenilirlik Analizi

Araştırmaya konu ölçeklerin iç tutarlıklarının belirlenmesi adına yapılan güvenilirlik analizi, ölçüm değerlerinin kararlılığını göstermektedir. Bu çalışmada tüm maddelerin dâhil edilerek oluşturulduğu Cronbach alfa değeri, ölçeğin toplam güvenilirliğini göstermek adına yapılmaktadır (George ve Mallery, 2003). Ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha fazla olması gerektiği ifade edilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,85; algılanan yönetici desteği ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,96 ve yöneticiye güven ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak bulunmuş olup, Tablo 2’de yer almaktadır. Cronbach alfa katsayı değerlerine baktığımızda üç değişkenin de ‘çok güvenilir’ olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
Örgütsel Bağlılık	7	,855
Yöneticiye Güven	6	,939
Algılanan Yönetici Desteği	11	,967

## B. Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını belirlemek amacı ile her bir ölçeğin açıcı (keşfedici) faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi uygulanmadan önce örneklem sayısının yeterliliğinin belirlenmesi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) testi ve değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin yeterli olup olmadığını belirlemek adına da Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Alan yazına göre Bartlett Küresellik testinin sonuçlarının anlamlılık değerinin 0,01'den küçük olması, KMO değerinin ise 0,50 ve üzerinde olması faktör analizi için uygunluğu belirlemektedir (Büyüköztürk, Şekercioğlu ve Çokluk, 2012). Faktör analizinde, örneklem büyüklüğü 100 ve üzeri olan tüm örneklemelerin faktör yükleri değerlerinin 0,50'den büyük olmasının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirtilmektedir. Bu koşullar altında örgütsel bağlılık, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güven ölçeklerinden elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu ölçmek adına KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır.  $p < 0,01$  önem düzeyinde sonuçların anlamlı olması altında Tablo 3,4 ve 5'de hem faktör analizi için uygunluk şartlarının sağlandığı hem de ölçeklerde yer alan ifadelerin faktör yüklerinin tamamının 0,50 den yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yüğü
ÖB3- Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür.	,848
ÖB5- Gerektiğinde firmanın iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim.	,836
ÖB4- Genel anlamda kurumda olmaktan gurur duymaktayım.	,796
ÖB7- İşime düşkünüm.	,777
ÖB2- Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim.	,650
ÖB1- Geleceğimin kuruma yakından bağlı olduğunu düşünüyorum.	,636
ÖB6- İşime çok az yada hiç bağlılık duymuyorum ®	,577

Kümülatif Varyans: % 54,691  
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi: 0,846  
Bartlett Küresellik Testi:  $p < 0,01$   
Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Yöntemi  
Döndürme Yöntemi: Varimax, Döndürme Sayısı: 25  
® Ters Kodlama: 0,30'un üstündeki tüm faktör yükleri verilmiştir

**Tablo 4.** Yöneticiye Güven Faktör Analizi

<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
YG10-Yöneticimin, bana karşı adil davrandığına inanıyorum.	,893
YG12-Yöneticimin bana cana yakın ve arkadaşça davrandığını düşünüyorum.	,890
YG13-İşimde bir zorlukla karşılaştığımda yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum.	,894
YG9-Yöneticim kendisiyle konuştuğum konuları ileride bana karşı kullanmaz.	,879
YG11-Eğer bir hata yaparsam yöneticim affetmeye ve unutmaya hazırdır.	,868
YG8-Yöneticimle, iş problemlerini konuşurken kendimi rahat hissediyorum.	,841
Kümülatif Varyans : %76,728 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi: 0,903 Bartlett Küresellik Testi: p<0,01 Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi Döndürme Yöntemi: Varimax, Döndürme Sayısı: 25 0,30'un üstündeki tüm faktör yükleri verilmiştir	

**Tablo 5.** Algılanan Yönetici Desteği Faktör Analizi

<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü</b>
AYD23-Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	,914
AYD16-Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her daim hazırdır.	,898
AYD18-Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	,897
AYD17-Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	,879
AYD22-Yöneticim işimi iyi yapmamda yardımcı olur.	,879
AYD19-Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	,866
AYD20-Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	,865
AYD15-Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir.	,864
AYD14-Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	,863
AYD21-Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	,859
AYD24-Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	,780

Kümülatif Varyans: %75,969  
 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi: 0,954  
 Bartlett Küresellik Testi:  $p < 0,01$   
 Faktör Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi  
 Döndürme Yöntemi: Varimax  
 Döndürme Sayısı: 25  
 0,30'un üstündeki tüm faktör yükleri verilmiştir.

### C. Korelasyon Analizi

Yöneticiye güven ve algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon analizi Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6.** Korelasyon Analizi

		Yöneticiye Güven	Örgütsel Bağlılık
Yöneticiye Güven	Pearson Correlation	1	,503**
	Sig.		,000
	N	316	316
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,503**	1
	Sig.	,000	
	N	316	316
		Algılanan Yönetici Desteği	Örgütsel Bağlılık
Algılanan Yönetici Desteği	Pearson Correlation	1	,518**
	Sig.		,000
	N	316	316
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,518**	1
	Sig.	,000	
	N	316	316

$p^{**} < 0,01$

Korelasyon sonucu elde edilen bulgulara göre; hem yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık ( $r = ,503$ ,  $p < 0,01$ ) arasında hem de algılanan yönetici desteği ve örgütsel bağlılık ( $r = ,518$ ,  $p < 0,01$ ) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

### D. Hipotez Testleri

Araştırma; bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde, bağımsız değişkenler olan yöneticiye güven ve algılanan yönetici desteğinin ayrı ayrı etkisini ölçmek amacı taşıdığından değişkenlerin etkisini barındıran hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Demografik

özelliklerin değişkenler üzerinde farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik hipotezler ise Anova testleri ile belirlenmiştir.

Tablo 7’de algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Ortaya çıkan bulgulara göre; ilk hipoteze göre oluşturulan regresyon modelinin açıklama gücünün değerlendirilmesi için R<sup>2</sup> değeri ve ANOVA analiz sonuçları da dikkate alınmıştır. Anlamlılık düzeyi p <0,05 (F=115,430; p=0,000) olup, kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Banka çalışanlarının yönetici desteği algılarının örgütsel bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (β=0,518). Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup> değeri 0,269 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örgütsel bağlılık değişkeninin yaklaşık %27’sinin, modelde yer alan bağımsız değişken yani algılanan yönetici desteği tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda örgütsel bağlılık üzerinde algılanan yönetici desteğinin pozitif yönde bir etkisinin olduğu görüldüğünden birinci hipotez (H<sub>1</sub>) desteklenmiştir.

**Tablo 7.** Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılığı Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	P
		B	Std. Hata	β		
1	Sabit	1,992	,134		14,902	,000
	Algılanan Yönetici Desteği	,420	,039	,518	10,744	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık, Bağımsız Değişken: Algılanan Yönetici Desteği, R: ,518<sup>a</sup> R<sup>2</sup>: ,269, düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,266, F: 115,430

Araştırma kapsamında ikinci hipotez olarak belirlenen yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu hususu için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve ortaya çıkan bulgular Tablo 8’de belirtilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; anlamlılık seviyesi p <0,05 olduğundan dolayı modelin anlamlı olduğu görülmektedir (F=106,547; p=0,000). Örgütsel bağlılık değişkeninin yaklaşık %25’inin, modelde yer alan bağımsız değişken yani yöneticiye güven tarafından açıklandığı görülmektedir (R<sup>2</sup>=0,253). Analiz sonucunda, yönetici güvenin örgütsel bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (β=0,503). Bu bulgular altında ikinci hipotez de (H<sub>2</sub>) desteklenmiştir

**Tablo 8.** Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığı Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	P
		B	Std. Hata	β		
1	Sabit	2,157	,124		17,467	,000
	Yöneticiye Güven	,396	,038	,503	10,322	,000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık, Bağımsız Değişken: Yöneticiye Güven, R: ,503<sup>a</sup> R<sup>2</sup>: ,253, düzeltilmiş R<sup>2</sup>: ,251, F: 106,547

Demografik özelliklerin değişkenler üzerinde farklılaşma yaratıp yaratmadığını görmek adına öncelikle verilerin homojen dağılıp dağılmadığını kontrol etmek için Levene testi yapılmıştır. Homojen olmadığı tespit edildiği için ANOVA testi yerine Welch testi yapılarak p değeri belirlenmiştir. Homojen olmayan gruplarda farklılaşma yaratıldığı sonucunun çıkması halinde farklılaşmanın hangi gruplarda oluştuğunu belirlemek adına Tamhane T2 testi, homojen gruplarda ise Post Hoc testlerinden Tukey ve LSD testleri uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılık çalışanların yaşına göre farklılaşma göstermiş olup, Tablo 9’ da gösterilmiştir. Bu durumda  $H_3$  hipotezi desteklenmiştir. Yöneticiye güven ve algılanan yönetici desteği değişkenleri ise çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediğinden,  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 9.** Yaş Değişkeninin Örgütsel Bağlılık Etkisine İlişkin Çoklu Karşılaştırması: Tamhane Testi Sonuçları

Değişken	I (Yaş)	J (Yaş)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart hata	P
Örgütsel Bağlılık	34-41	42-49	-,41016*	0,09873	0,001
		50-57	-,62517*	0,17966	0,021
	42-49	34-41	,41016*	0,09873	0,001
		50-57	-0,21501	0,18384	0,946
	50-57	34-41	,62517*	0,17966	0,021
		42-49	0,21501	0,18384	0,946

\* Farklılaşma gösteren yaş grupları

Demografik özelliklerden mevcut pozisyon için yapılan testler sonrasında örgütsel bağlılık ve yöneticiye güven için anlamlı farklılaşma oluşmadığından  $H_6$  ve  $H_7$  hipotezleri desteklenmemiştir. Algılanan yönetici desteği ve pozisyon arasındaki farklılaşma sonucuna göre ise yönetici ve yetkili pozisyonlarında anlamlı fark ortaya çıkmıştır,  $H_8$  hipotezi desteklenmiştir. Tablo 10’da detaylar görülmektedir.

**Tablo 10.** Pozisyon Değişkeninin Algılanan Yönetici Desteği Etkisine İlişkin Çoklu Karşılaştırma: Tamhane Testi Sonuçları

Değişken	I (Pozisyon)	J (Pozisyon)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart hata	P
Algılanan Yönetici Desteği	Yönetici	Müdür	-0,14636	0,16994	0,949
		Yönetici Yardımcısı	-0,0419	0,17057	1
	Yetkili	Yönetici	-,36736*	0,12137	0,017
		Müdür	0,221	0,16562	0,71
	Yetkili	Yönetici	,36736*	0,12137	0,017
		Yönetici Yardımcısı	0,32546	0,16627	0,282

Çalışma süresi üzerinden değişkenlerde farklılaşma olup olmadığına dair yapılan testler sonucunda üç değişken için de anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık 8-10 yıl ve 14 yıl ve üstü çalışma gruplarında farklılaşırken, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güven ise 1 yıldan az çalışma süresinde anlamlı fark yaratmıştır ve  $H_9$ ,  $H_{10}$  ve  $H_{11}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Tablo 11’de farklılaşma sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 11.** Araştırma Değişkenlerinin Çalışma Süresi Gruplarına Göre Farklılık Sonuçları

Değişkenler	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	Anova		Farklılık Gösteren Gruplar
					F	p	
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	9	3,5079	0,76636	3,407	,005*	8-10 yıl 14 yıl ve üstü
	1-4 yıl	58	3,4754	0,73352			
	5-7 yıl	46	3,2453	0,84148			
	8-10 yıl	70	3,1694	0,83593			
	11-13 yıl	53	3,2345	0,76731			
	14 yıl ve üstü	80	3,6143	0,69034			
Yöneticiye Güven	1 yıldan az	9	3,7963	1,12971	2,438	,035*	1 yıldan az
	1-4 yıl	58	3,3305	0,911			
	5-7 yıl	46	3,029	0,95666			
	8-10 yıl	70	2,8738	1,03848			
	11-13 yıl	53	3,022	0,96523			
	14 yıl ve üstü	80	3,0083	1,00907			
Algılanan Yönetici Desteği	1 yıldan az	9	3,9394	1,18705	2,593	,026*	1 yıldan az
	1-4 yıl	58	3,5361	0,91191			
	5-7 yıl	46	3,2964	0,88065			
	8-10 yıl	70	3,0675	0,95531			
	11-13 yıl	53	3,1458	0,98031			
	14 yıl ve üstü	80	3,2784	0,9847			

\*p < 0,05 seviyesinde anlamlıdır

## SONUÇ

Örgütlerin piyasadaki devamlılıklarını sağlayabilmek adına amaçları bulunmakta, bu amaçlar doğrultusunda da çalışanlardan beklentileri söz konusu olmaktadır. Aynı doğrultuda çalışanların da örgüt içerisinde kalmak için amaçları bulunmakta ve amaçlarına ulaşabilmek için de kurumdan görmek istedikleri ve beklendikleri tutum ve davranışlar bulunmaktadır. Bu paralellikte çalışan ve örgüt arasında köprü görevi görecektir olan yöneticilerin tutum ve davranışları önem arz etmektedir. Yöneticinin astlarına karşı sergilediği tavır, çalışanı olumlu etkiliyorsa çalışanın örgüte karşı bakış açısını da o yönde etkileyecektir, tam tersi yöneticinin astlarına karşı tutumundaki olumsuzluklar, çalışanın örgütte kalma amaçlarına zarar verdiği takdirde örgütten de uzaklaşmasına neden olabilecektir. Çünkü yönetici örgütün temsilcisi rolünde olduğundan dolayı çalışanlar açısından her konuda ilk adres konumundadır. Astların yöneticilerinin işleri konusunda iyi olduklarına dair inançları ve işle ilgili ya da işten bağımsız olarak üstlerince



kendilerinin önemsendiğini bilmeleri örgüte olan katkılarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Ayrıca herhangi bir zorlukla karşılaştığında yöneticileri tarafından destekleneceklerinden emin olmaları ve yöneticilerine duydukları güven de astların örgüte sağlayacağı katkı anlamında olumlu etki yaratabilecektir. Algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucunu veren çalışmamız, değişkenler arasındaki ilişkileri barındıran geçmiş araştırmaları da destekler paralellikte sonuçlanmıştır.

Araştırmanın demografik özellikleri barındıran hipotezlerinin sonuçlarına göre ise; yaşın sadece örgütsel bağlılık üzerinde farklılaşma yarattığı sonucuna varılmıştır. Bu farklılaşmaların çeşitli nedenleri olabilmektedir. Farklılaşmanın görüldüğü 50-57 ve 42-49 yaş aralığında olan çalışanların iş fırsatlarının azalması yada yeni bir alanda, farklı bir eğitim alma imkânlarının azalması neden olabilmektedir. Yaşça büyük ve yıllarca bir örgütte kaldığı süre içerisinde çalışanın örgüte yaptığı yatırımları göz önünde bulundurması sonucunda hem örgüte harcadığı zaman hem de çabayı hesaba kattığında örgütte kalma zorunluluğu hissetmesi de devam bağlılığı yaratabilecektir. Ayrıca uzun yıllar aynı örgütte kalan çalışanın, örgütün sahip olduğu kültüre alışması, değerlerini benimsemesi nedeniyle farklı bir örgütte aynı uyumu sağlamakta zorlanacağı düşüncesi altında da örgüte bağlı kalması söz konusu olabilecektir. 34-41 yaş grubunun ise diğer yaş gruplarına nazaran daha genç olması nedeniyle alternatif iş imkanlarının daha fazla olması, mevcut örgütlerinde yaptıkları yatırımlarının süre açısından daha az olması nedeni ile iş bırakma eğilimlerinin daha yüksek ve örgüte bağlılıklarının daha düşük olacağı söylenebilmektedir.

Mevcut pozisyon ise araştırmada sadece yönetici desteği algısı üzerinde farklılaşma yaratmış ve bu farklılaşmanın en düşük pozisyon olan yetkili kademesinde olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, örgüt içerisindeki ilk kademelerin eğitim, tecrübe ve yetki anlamında gelişecek taraflarının olmasından dolayı, bu yönlerinin yöneticileri tarafından desteklenmesi beklentisinin yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Çalışma sürelerinin yöneticiye güven, algılanan yönetici desteği ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir farklılaşma yarattığı, bu farklılaşmanın da örgütsel bağlılık için en yüksek grup olan 14 yıl ve üzerinde, algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvende ise çalışma süresi 1 yıldan az olan grupta olduğu araştırma bulguları sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi arttıkça çalışan açısından örgüt içerisinde yer aldığı süre zarfında sarf ettiği emek ile kazandığı pozisyonu kaybetmek istememesi, terfi ve beraberinde gelecek olan maddi kazanımlar örgüte bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Güven ve destek konuları ise kurumda daha uzun süre kalan çalışanlara nazaran, kurum içerisinde henüz yeni olanlar için daha önemli olmakta olup, yöneticilerinin tecrübelerinden faydalanmak ve kariyer yolunda yönlendirmeye ihtiyaç duymak çalışma süresi az olanlar için öncelikli olduğu sonucunu göstermiştir.

Güven, destek ve bağlılık üçgeninin önemi altında bu değişkenlerin günümüz iş hayatında banka çalışanları arasında önemli olması nedeni ile araştırma için bu grup belirlenmiştir. Bankacılık genel itibari ile bakıldığında

çalışanların stres altında ve yoğun olarak çalıştığı bir sektör olarak görülmektedir. Mevcut sistem banka çalışanlarının çok yönlü olmasını gerektirmektedir. Hem iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlanmalı hem de bu memnuniyet sağlanmaya çalışılırken banka mevzuatının etiklik ilkeleri doğrultusunda hareket edilerek yol almak durumundadırlar. Bankacılık sistemi içerisinde çalışandan kurum daimi olarak maksimum performans beklentisi içindedir. Çalışanlar üzerinde bu örgüt sistemi içerisinde hedeflerini gerçekleştirirken alması gereken hızlı kararlar ve bu kararların en doğru şekilde uygulanması baskısı mevcuttur. İşte bu noktada yöneticilerin rekabetin yüksek olduğu bu örgüt içerisinde çalışanların üzerindeki baskıyı alacak şekilde davranması, işlerini kolaylaştıracak şekilde destek vermesi, örgüt içerisinde önemli olduğunu hissettirmesi ve başarısının takdir edilmesini sağlaması örgüt içerisindeki bağların kuvvetli olması açısından çok önemli olmaktadır. Bu bakış açısı altında, özellikle bankacılık gibi hizmet sektöründe yer alan kurumların literatürde yer alan ve gelecekte yapılacak çalışan-yönetici-örgüt dengesini açıklayıcı bu tür araştırmaların sonuçlarını göz ardı etmemeleri önerisinde bulunulabilir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar literatür içerisinde katkı sağlayıcı fikirler ortaya koymakla birlikte, araştırmanın çeşitli kısıtlarının olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kısıtlardan en önemlisi çalışmanın tek bir örneklem üzerinden yapılmasından dolayı sonuçların genelleştirilememesidir. Farklı örgüt ve çalışanlar üzerinde gerçekleştirilecek araştırmalar kapsamında farklı bulgulara ulaşılması mümkündür. Diğer bir kısıt ise çalışmanın kesitsel olmasıdır. Veri tek bir zamanda toplandığı için değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri hakkında kesin sonuçları sınırlamaktadır. Daha sonraki araştırmalarda boylamsal analiz ile farklı zaman dilimlerinde ortaya çıkabilecek farklılıkların ortaya konulabilmesi mümkün olabilir. İçerdiği kısıtlara rağmen bu çalışmanın günümüzde çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen yönetici desteği ve yöneticiye güven konularının pozitif etkisinin altının çizilmesiyle alan yazın içerisinde yeni araştırmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Akdoğan, A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. (2016). Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Nasıl Etkiler?. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 351-362.
- Allen, J. N. and Meyer J. P. (1990). The Measurement ve Antecedents of Affective, Continuance ve Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Allen, J. N. and Meyer, J. P. (1997). Affective Continuance And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49, 51-54.
- Allen, D. G., Shore, L. M. and Griffeth R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Babin Barry, J. and Boles James, S. B. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bergman, M. E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-554.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16(3), 297-334.
- Çakar, N. D. (2005). Adalet ve Etik Algılarının Kuruma Güven Ve Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Vakıf ve Devlet Üniversitelerinin Karşılaştırılması. 13. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Dunn, P. (2000). The Importance of Consistency In Establishing Cognitive- Based Trust: A Laboratory Experiment. *Teaching Business Ethics*, 4, 285-306.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Etzioni, A. A. (1961). *Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*. New York: The Free Press, 1-366.
- George, D. and Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Giray, D. M. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Holmes, J. G. & Rempel, J. K. (1989). Trust in close relationships. İçinde C. Hendrick (Ed.), *Review of personality and social psychology (187-220)*. London: Sage.
- Hair, J. F. , Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.)*. Upper Saddle River, USA: Prentice-Hall.
- Holmes, J. G. and Rempel, J. K. (1989). Trust in close relationships. İçinde C. Hendrick (Ed.), *Review of personality and social psychology (187-220)*. London: Sage.
- İlçin, E. (2019). İş Yükü ve Yönetici Desteğinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* ,57, 53-70.
- Jiang, J. J. and Kline, G. (2000). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of The Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16, 219-240.
- Kanten, P. (2012). İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, ,33(4), 499-517.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P. and Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behaviour*, 3(2), 181-200.

- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. and Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A metaanalysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Kottke, K. E. and Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kraimer, M. L. and Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support As a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*. 30(2), 209-237.
- Lambert, E., Minor, K., Wells, J. and Hogan, N. (2015). Leave your Job at Work: The Possible Antecedents of Work-Family Conflict among Correctional Staff. *The Prison Journal*, 95(1), 114-134.
- Lewis, J. D. and Weigert, A. (1985). Trust As a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- McAllister, D. (1995). Affect and Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Matthews, R., Carrie, A. and Bulger, J. L. (2009). Barnes-Farrel: Work social supports, role stressors and work-family conflict: The moderating effects of age. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 78-90.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984): Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Mowday, R., Steers, R. and Porter, L. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter L. W. and Steers R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnove*. New York: Academic Press.
- Newton, L. A. and Shore, L. M. (1992). A Model Of Union Membership: Instrumentality, Commitment, And Opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocially behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Paine, S. C. (2007). The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment. Doctoral Dissertation, Alliant International University, The Faculty of the Marshall Goldsmith Industrial Psychology Division, San Diego.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Pennings, J. M. and Woiceshyn, J. (1987). A typology of organizational control and its metaphors. İçinde S. B. Bacharach & S. M. Mitchell (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (75-104), Greenwich, CT: JAI Press.
- Perry, R. W. and Mankin, L. D. (2004). Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification And Correlates. *Public Personnel Management*, 33(3), 277-290.
- Pohl, S. and Galletta, M. (2016). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 319-354.
- Reichers E. A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Rhoades L., Eisenberger, R. and Armali, S. (2001). Affective Commitment To The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. (9th Edition), Prentice-Hall, New Jersey.
- Rooney J. A. and Gottlieb B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş gören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schwenk C. R. (1986). Information, Cognitive Biases, And Commitment To A Course Of Action. *Academy Of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Scott, D. (1981). The development of four new organizational measures of trust. In D. Ray (Ed.), *The relationship between theory, research, and practice: An assessment of fundamental problems and their possible resolution* (107-119). Southern Management Association.
- Shanock, L. R. and Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689-695.
- Shapiro, D. L., Sheppard, D. H. and Cheraskin, C. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Sonnenwald D. H. (1996). Communication roles that support collaboration during the design process. *Design Studies*, 17, 277-301.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayisinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of An Integrated Model in the Turkish Context. *International Journal Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Yalçın, A. ve İplik F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Enstitü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q. and See, L. C. (2015). Effects of Co-Worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in An Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 13(1), 1-15.
- Yazıcı, E. (2015). *Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği ile Yaşam Doyumuna İlişkin Öğretim Elemanlarının Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu

## SUMMARY

Organizations have goals in order to ensure their continuity in the market. In line with these purposes, there are expectations from the employees. Likewise, employees have goals to stay in the organization, and there are attitudes and behaviors that they want and expect from the organization in order to achieve their goals. The attitudes and behaviors of the supervisors who will act as a bridge between the employee and the organization are important. If the attitude of the supervisor towards his subordinates affects the employee positively, it will affect the perspective of the employee towards the organization in that direction. The supervisor is the representative of the organization and the first address for the employees is the supervisors.

The subordinates' belief that their supervisors are good at their job, knowing that they are cared for by their superiors regardless of work or job, or

being confident that they will be supported by their supervisors when they encounter any difficulties and trusting their supervisors can also positively affect the contribution of the subordinates to the organization.

The study aims to identify the effects of perceived supervisor support and trust in supervisor on organizational commitment. In this model the relationships between perceived supervisor support and organizational commitment, trust in supervisor and organizational commitment are examined. Another purpose of this study was to test whether there was a significant difference between the variables of the study and demographic variables such as age, position and working time.

The sample of the study consists of 316 people who are accessed from private and public bank employees in Istanbul and Adana. The data is obtained through survey method. The survey form consists of statements gathered together to measure organizational commitment; trust in supervisor and perceived supervisor support and a personal information form that includes the demographic characteristics of the participants.

Obtained analysis results appear to support the two hypotheses which the effect between the dependent and independent variables of the research. According to results, trust in supervisor and perceived supervisor support had a positive and significant effect on organizational commitment. In addition, Anova tests were also performed to determine whether bank employees' perceptions of organizational commitment, trust in supervisor and supervisor support differ according to age, position and working time variables. According to anova test results, a significant and positive difference between age and organizational commitment was determined. There was no significant difference between perceived supervisor support, trust in supervisor and age. While the position showed a significant difference on perceived supervisor support, there was no difference between organizational commitment and trust in supervisor. It was determined that there was a significant difference between the working time and all variables.

In particular, it can be suggested to organizations in the service sector such as banking that they should not ignore the results of such researches that explain the supervisor and organizational balance. Although the results obtained in the study reveal contributing ideas in the literature, there are also various limitations of the research. It is also among the limitations of the research that the research is only applied to bank employees in the provinces of Adana and Istanbul, and that it does not cover employees from different sectors, but only bank employees. Under the importance of trust, support and commitment triangle, this group was determined for the research because these variables are important among bank employees in today's business life.

Despite its limitations, it is expected to contribute to new researches in the literature by underlining the positive effect of manager support and trust in managers, which affect the commitment of employees to the organization today.