



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACI ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANBERK TEZCAN

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA
2019

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE
DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT İKLİMİNİN ARACI ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANBERK TEZCAN

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

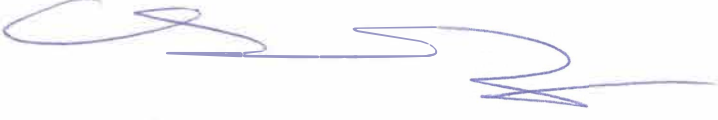
2019

KABUL VE ONAY

Canberk Tezcan tarafından hazırlanan “Örgütsel Güvenin Çalışan Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi” başlıklı bu çalışma, 17/05/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Cavit Elgezdi - Başkan



Dr. Öğr. Üyesi Çağlar Doğru - Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Berrin Arzu Eren - Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Güvenin Çalışan Performansına Etkisinde

Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi

Canberk Tezcan

Ufuk Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan kaynakları Programı

Bu çalışmanın amacı bankalarda faaliyet gösteren bireylerin ve çalışanların örgütsel güven düzeylerini yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, işletmeye güven düzeylerini ölçmek ve değerlendirmek örgütsel güven düzeylerinin genel performanslarına katkılarını değerlendirmek örgütsel iklimin çalışan performansına nedenli yararlar sağlayabileceğini saptamak ve örgüt ikliminin ve güven duygusunun çalışan performansında ne tür bir izlenim bıraktığını anlamaktır. Araştırmanın amacı işletme ve kurumlarda örgütsel güven düzeyini arttırmak ve çalışan performansını destekleyici örgüt iklimi ile geliştirmektir. Araştırmada survey yöntemi ve likert yönetimi kullanılmış olup dört ölçekli anket katılımcılara dağıtılmıştır. Araştırma sonucunda hipotezler belirlenmiş ve 3 hipotezden örgütsel güvenin çalışan performansına etkisi kabul görmüş, destekleyici örgüt ikliminin çalışan performansına pozitif etkisi belirlenmiş, destekleyici örgüt ikliminin performans etkisi nisbeten kabul edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: 1) Örgütsel Güven, 2) Yöneticiye Güven, 3) İşletmeye Güven, 4) Çalışma Arkadaşlarına Güven, 5) Çalışan Performansı, 6) Destekleyici Örgüt İklimi

ABSTRACT

Master Thesis

The Mediator Influence of Organizational Climate in the Effect of Organizational Trust on Employee Performance

Canberk Tezcan

Ufuk University

Institute of Social Sciences

Business Administration Department

Human Resources Program

The purpose of this study is to measure and evaluate the levels of organizational trust (trust in directors, trust in colleagues, trust in business), to evaluate the contribution of organizational trust levels to the overall performance, to determine the organizational climate's benefits for employee performance, and to determine the organizational climate and to understand what kind of impression it leaves in employee performance. The aim of the research is to increase the level of organizational trust in enterprises and institutions and to improve employee performance with an organizational climate. Survey method and likert management were used in the study and four scale questionnaires were distributed to the participants. As a result of the study, hypotheses were determined and from 3 hypotheses, the effect of organizational confidence on employee performance was accepted, positive effect of supportive organization climate was determined and performance effect of supporting organization climate was relatively accepted.

Key Words: 1) Organizational Confidence, 2) Trust the Manager, 3) Trust in Business, 4) Coworker Trust, 5) Employee Performance, 6) Supportive Organization Climate

GİRİŞ

Günümüz çağı ve geçmiş dönemlerdeki globalleşme ve finansal döngünün sağlanması ve işletmelerin ayakta kalabilmesi için gerekli olan etmen örgütsel güven kavramı olmaktadır. Örgütsel güvenin sağladığı ön önemli etmenler düzgün ilişkiler kurabilmek, amaçlanan hedefler doğrultusunda ilerleyebilmek çalışanlara amaç, hedef, gelişim sağlamakla birlikte işletmeye finansal yönde pozitif etkiler sağlamak, işletme devamlılığı yaratmak gibi önemli amaçları vardır. Güven duygusunun işletmelere ve çalışana kattığı önem araştırmada vurgulanacak ve puf noktaları açıklanacaktır. İnsanların başarı isteklerini ve duygularını ortaya çıkartmak ve geliştirmek için önemli bir konu olan güven duygusunun önemi bu çalışmada incelenmiştir. Literatür çalışması yapıldığında araştırmacıların güven duygusu hakkında önemle vurguladıkları duygular samimiyet ve dayanışma olmuştur. Araştırmada çalışanların birbirleriyle mutluluk ve samimi bir ortamda iş görmelerini etkileyen unsur örgütsel güven olarak nitelendirilmiş olup çalışan performanslarına etkisi ayrıca işlenmiştir. Bireylerin başarıya giden yolda dayanışma ve destek ile edindikleri kazandıkları kalite ve tanınmışlıkların ardında saklanan olgunun güven duygusu olduğu belirlenmiştir. Eski dönemlerde neo klasik ve klasik dönemlerde uluslararası diktatör yönetimin işletme ve üretim piyasasına vermiş olduğu negatif etkilerin çözümü olarak örgüt içerisinde çalışanlar arası geliştirilen güven duygusu olduğunu belirlenmiştir. Örgütsel güven kavramının hem çalışana hem de örgüte büyük oranda fayda sağladığı aşikardır. Araştırmada örgütsel güven kavramı bağlamli ve bağlamsız olarak işlenmiştir.

İkinci bölümde performans kavramı açıklanmış olup örgütsel güvenin performansla ilgili bağlamları araştırılmıştır. Günümüz çağında önemli bir olgu olan objektif yaklaşımlarla performans kavramının incelenmesi ve geliştirilmesi popüler hale gelmiştir. İşletmelerce vazgeçilmez bir konu olan ve birçok araştırmaya öncülük etmiş bir konu çalışan performansıdır. İşletme başarıları için en önemli konulardan bir tanesi çalışan ve genel performans olmuştur. İşletmelerin var olabilmesi ürün ve ürün kalitesi etkinliğinde performansın önemi araştırmada vurgulanmaktadır. Çalışan ve genel performans kavramlarının en etkili bir şekilde kullanılması ve işleve geçirilmesi için örgütsel güven ve destekleyici örgüt iklim kavramlarının performansa etkisi bu

araştırmada yapılmıştır, yani örgütsel güven ve destekleyici örgüt iklimi araştırmaların genel performansa etkileri pozitif yönlü olacaktır. Günümüzde artan rekabet ortamını insan gücüyle destekleyici olarak rekabet ortamına girmeleri mümkündür lakin rekabet ortamlarını sürdürmeleri ve işletme hedeflerine ve programlarına yönelik yapılacak olan organizasyonlarda önemli olan genel performans yetkililiğidir. Bireysel performansın yüksek olması örgüt performansına yansıtacak ve işletme hedeflerini gerçekleştirilecektir. Bu bağlamda da örgütlerin çalışan performanslarını arttıracak önlemler alması gerekmektedir. Bu çalışmada performans kavramını ve genel performans ölçekleri incelenmiş olup performansın genel performans ve çalışan performans kavramı açıklanmıştır. Örgütsel Güven duygusunun performansa etkileri açıklanmış örgütsel iklimin performansla olan bağlantıları incelenmiştir. Çalışan performansının üst düzeylere çıkartacak ve yenilik getirecek olan örgütse iklim ve güven etmenleri performans kavramıyla değerlendirilmiştir. İşletmeler ve çalışanlar açısından performans kavramı vurgulanmış ve önemli değerleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel iklim ve destekleyici örgüt iklimi kavramları araştırılmıştır. Rekabet ortamının gelişmesi ve işletmelerin zorluklarla karşılaşması günümüzde çoğalmış ve tartışmalara konu olmuştur. Gerek işletmelerde ürün kalitesizliği çalışan mutsuzluğu gerekse finansal çöküntüler gün yüzüne çıkmış ve birçok işletme bu bağlamlar sonucu iflas etmiştir. İşletmelere yeni bir çağ getirecek üretim ve kalite yönetimi sağlayacak çalışan ve örgütsel performans kavramlarına değer katacak işletmeleri rekabet ortamında sağlam adımlarla yürütecek olan en önemli konulardan bir tanesi de örgütsel iklim kavramıdır. Eski dönemlerde hiç var olmayan günümüz çağında yeni aydınlanan bir kavram olup işletmelerin bir felsefesi olacaktır. Gerek çalışana değer gerekse işletme hedeflerine varım konusunda önemli roller oynayan bir kavramdır. Araştırmada örgütsel iklim ve destekleyici örgüt kavramları incelenmiş ve bağlamları araştırılmıştır. Genel olarak her örgütün bir amacı vardır ve amaçlarını gerçekleştirmek için farklı faaliyetler içerisindedirler. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede çalışan performansının önemi yüksek olmakla birlikte çalışan davranışları da bir o kadar önem arz etmektedir burada da örgütsel iklimin varlığını göz önünde bulundurmak gerekir. Personellerinin görevlerini isteyerek ve zevkle yapmalarına etki eden farklı değişkenler ile birlikte örgütse iklim olmaktadır. Örgüt iklimi ile ilgili genel bir tanım yapmak zordur lakin önemle vurguladıkları cümle

“örgütü diğer örgütlerden ayıran” yani rekabet ortamını değiştirecek üretim ve mal kalitesini arttıracak çalışan mutluluğunu ve genel performansını değiştirecek pozitif bir anlam ortaya çıkmıştır. Örgüt iklimin vurgu yaptığı noktalar genel olarak performans, çalışan algısı ve çevresel faktörlere bağlı olduğudur. Araştırmada destekleyici örgüt iklimin çalışan performansına pozitif yönlü etkileri açıklanmış olup önemli araştırmacıların değerlemeleriyle kanıt gösterilmiştir. Örgüt iklimi ile ilgili yabancı yazarların yapmış olduğu birçok araştırma vardır. Destekleyici örgüt ikliminin performansa etkisini sonuç kısmında gösterilecektir.



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
GİRİŞ	iii
İÇİNDEKİLER	vi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1. GÜVEN KAVRAMI.....	1
1.1. Güven Kavramının Temelleri	1
1.1.1. Hesaplanmış Güven.....	1
1.1.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	2
1.1.3. Gövdeye Dayalı Güven	2
1.2. Güven Kavramı ve Boyutları	3
1.2.1. Umumi güven	4
1.2.2. Kişiliğe Dayalı Güven	5
1.2.3. Zamana Dayalı Güven.....	5
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	5
2.1. Örgütsel Güvenin Türleri	7
2.1.1. Amire Güven	7
2.1.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	8
2.1.3. İşletmeye Güven.....	9
2.2. Örgütsel Güven Tanımları.....	10
2.3. Örgütsel Güvenin Tarihi ve Anlamı.....	11
2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları	12
2.4.1. Yeterlilik.....	14
2.4.2. Açıklık	14
2.4.3. İlgililik	14
2.4.4. Özdeşleşme.....	15
2.4. Örgütsel Güvenin Önemi ve Örgüte Katkıları	15
2.5. Örgütsel Güven ve Diğer Bağlamlarla İlişkisi	16
2.5.1. Örgüte Güven ve Örgüte Bağlanma İlişkisi	16
2.6.2. Örgütsel Güven ve Türe	18

2.6.3. Örgütsel Güven ve Performans İlişkisi	19
2.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Unsurlar	21
2.7. Örgütlerde Güven Ortamının Sağlanması	23
2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları	27

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

3. PERFORMANS KAVRAMI	31
3.1. PERFORMANSI BELİRLEYEN ETMENLER	31
3.1.1. Örgütsel Etmenler	31
3.1.2. Kişisel Etmenler	32
3.1.3. Çevresel Etmenler	32
3.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI	32
3.3. BİREYSEL PERFORMANS MODELLERİ	35
3.3.1. Campbell ve Genel Performans Modeli	35
3.3.1.1. İşle Bağlantılı olan davranışlar	35
3.3.1.2. İşle bağlantılı olmayan davranışlar:	35
3.3.1.3. Yazılı ve Sözlü iletişim:	35
3.3.1.4. Çaba Davranışı	35
3.3.1.5. Kişisel Davranışlar	36
3.3.1.6. Çalışan ve Örgüt grubu Davranışları:	36
3.3.1.7. Liderlik Davranışları:	36
3.3.1.8. Karar Alma ve Yönetim:	36
3.3.2. Motowidlo ve Arkadaşlarının Geliştirme ve Bütünleştirme Çabaları	36
3.4. İŞ PERFORMANSI	37
3.5. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI	38
3.6. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	39
3.7. PERFORMANS YÖNETİMİ	39
3.7.1. Yöneticiler için yararları	40
3.7.2. Astlar için yararları	40
3.7.3. Örgüt için yararları	40
3.8. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TEMEL HUSUSLARI	41
3.9. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI	41

3.9.1.	Stratejik Planlama Yönetimi.....	42
3.9.2.	Bedel Ücret Yönetimi.....	42
3.9.3.	Kariyer Geliştirme Sistemi Yönetimi.....	42
3.9.4.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	42
3.10.	GÖREV PERFORMANSI	43
3.11.	BAĞLAMSAL PERFORMANS	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

4.	ÖRGÜT İKLİMİNİN TARİHİ	45
4.1.	ÖRGÜTSEL İKLİM	45
4.2.	DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT İKLİMİ.....	47
4.3.	ÖRGÜT İKLİM BOYUTLARI	48
4.4.	AÇIK VE KAPALI UÇLU İKLİM ÖZELLİKLERİ.....	51
4.5.	ÖRGÜT İKLİMİ TIPLERİ	52
4.6.	ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	53
4.7.	ÖRGÜTSEL İKLİMİN DİĞER BAĞLAMLARLA İLİŞKİSİ	55
4.7.1.	Örgütsel İklim ve Performans	55
4.7.2.	Örgütsel İklim ve Davranış	56
4.7.2.1.	Bireysel Davranışlar	56
4.7.2.2.	Örgütsel Davranış	56
4.8.	ÖRGÜTSEL İKLİM VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ.....	57
4.9.	ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ GÖREN MORALİ.....	57
4.10.	ÖRGÜTSEL İKLİM VE LİDERLİK.....	58
4.11.	ÖRGÜTSEL İKLİM VE İŞ TATMİNİ.....	59
4.12.	ÖRGÜTSEL İKLİM VE YARATICILIK.....	61
4.13.	ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

5.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	63
5.2.	Araştırmanın Yönetimi.....	63
5.3.	Araştırmanın Tekniği	63
5.4.	Araştırma Ölçeğinin Hazırlanması.....	64

5.5.	Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi	64
5.6.	Araştırmanın Sınırlılıkları	64
5.7.	VERİLERİN ANALİZİ	66
5.7.1.	Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı.....	66
5.7.2.	Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	67
5.7.3.	Ölçekler Arası İlişkiler	68
5.7.4.	Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi (Hipotez 1).....	69
5.7.5.	Destekleyici Örgüt İkliminin Performans Üzerindeki Etkisi (Hipotez 2)...	70
5.7.6.	Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi	71
5.7.7.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	76
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER	77
	EKLER.....	80
	KAYNAKÇA.....	85

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Örgütsel Güven Tanımları.....	10
Tablo-2: Örgütsel Güvenin Boyutları	13
Tablo-3: Örgütsel Güven Düzeylerine Tesir Eden Unsurlar.....	22
Tablo-4: Örgütsel Hayatta İtibarın Oluşumu	25
Tablo-5: Örgütsel Güvenin Sonuçları	28
Tablo-6: Örgüt İklim Boyutları.....	49
Tablo-7:Örgüt İkliminin Oluşumu	60
Tablo-8: Araştırma Demografik Tablosu.....	66
Tablo-9: Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	67
Tablo-10: Ölçekler Arası İlişkiler	68
Tablo-11: Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi.....	69
Tablo-12: Destekleyici Örgüt İkliminin Performans Üzerindeki Etkisi	70
Tablo-14: Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi	72
Tablo-15: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Katsayıları	72
Tablo-16: Bağımsız Değişkenin Aracı Üzerindeki Katsayıları	72
Tablo-17: Model Parametreleri Anlamlılık Düzeyleri Yol Diyagramı (1)	73
Tablo-18: Araştırma Katsayılar Tablosu.....	74
Tablo-19: Model parametreleri anlamlılık düzeyleri yol diyagramı (2)	75

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1. GÜVEN KAVRAMI

Tarih başlarına dayanan ve birçok olgudan değişkenliğe uğrayan bir kavramdır. Bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerine dayanan bir olgudur. Sosyal hayatın ve insan felsefesinin değerlerine dayanır (Mollering, Guido, Backmann, Reinhard ve Lee, Soo Hee (2004). Araştırmacıların güven ile yaptığı tanımlamalar da elde edilen bilgi, karşı tarafta beklentiye diğer bir kısmı da karşı tarafa savunmasız kalma olgusuna yoğunlaştığı görülmektedir. Güven bir tarafın karşı tarafa güvenme isteği olarak ifade edilir. Hosmer (1995); güveni Birbirleriyle iletişim halinde olan kişilerin etik davranışlarla birbirlerini anladıkları ve güven duydukları biçimde tanımlamıştır. Güven duygusu gönderilen bilginin karşı tarafın tehditsiz bir şekilde anlaması şeklinde açıklamıştır (Rousseau vd, 1998). Kavram olarak güven birçok düşünür ve araştırmacı tarafından tanımlanmış olup genel olarak güvenin sosyolojik ve psikolojik yönlerine ağırlık verilmiştir

1.1. Güven Kavramının Temelleri

Literatür incelendiğinde araştırma çalışanları güven kavramı ile ilgili yaptıkları araştırmalarda güven ile ilgili farklı başlıklar, tanımlar, bulgular, ortaya çıkmıştır, bu da farklı güven sınıflandırmalarını doğurmuştur. Araştırmada karşımıza çıkacak olan kabul görmüş güven türü Mcallister ile Shappiro & arkadaşlarının gruplandırması. Mcallister'i güven kavramının gruplandırılmasın da güveni ölçülü, psikolojik ve hissi ihtisasları üzerinde durmuştur. Mcallister güveni ölçülü, hissi ve akılcı bağlamlarının oluşturduğunu düşünerek ilişkilerin niteliğini ve sonuçlarını etkileyebilen bilişsel yapılı ve duygusal yapılı güven bağlamında iki gruba ayırmıştır.

1.1.1. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güvende çıkarımlar söz konusu olup olan zamanı değil gelecek zaman şahsi kararlar ve maliyetler hesapları alınarak yapılır. Profesyonel yapıda olan güven türlerinden ilki hesaplanmış güvendir. Birey yapamayacağı bir sözde bulunmaz tutarlılık söz konusu olmaktadır. Bu güven türünde yaptırımların kuvvet, tehdit ve zorlama ile olmasından dolayı olumlu yönde bir güven türü beklenmemesi daha doğru

olacaktır. Güven ve güven türlerinden en zayıf olanıdır. Başlıkta açıkça görüldüğü gibi bu güven türü hesaplama ve fayda analizine dayanır, bu güven türünün farklılığı güvenmek güvenmemeye göre tercih edilir.

1.1.2. Bilgiye Dayalı Güven

Tehdit ve zorlama yoktur bilgiye dayalı güven türüdür. Kişilerin zaman içerisinde paylaşımlarından, iletişimlerinden ve etkileşimlerinden doğan bir güven türüdür. Kişiler ve gruplar hakkında güvenli vukufa dayanan geri dönüşümler şüphelerin yerini aldığından bilgiye dayalı güven ortaya çıkar. Beklenen davranışlar somut ve soyut olgularla gerçekleşirse gerçek güven burada başlar.

1.1.3. Gövdeye Dayalı Güven

Gövdeye dayalı güven, karşı tarafla ilişkilerin baz alındığı saygı ve dürüstlük temelli olgular özdeşleşmiş güveni oluşturur, diğer bir deyişle bir tarafın karşı tarafın ihtiyaç ve isteklerini tanımasıyla oluşur. Taraflar arası duygusal bağlılığın olduğu güven türüdür (Tüzün, 2006). Özdeşleşmiş güven türünde karşı tarafın arzu ve amaçları göz önünde bulundurularak empati özelliklerin yoğun kullanması beklenmektedir. Bu şekilde kişiler birbirlerine olan duygu, istek ve amaçlarını anlamış ve tanımış olmuşlardır. Birey karşı tarafı tanımış ve anlamış olmakla birlikte hangi izlenimleri vereceğini de bilmektedir.

1.1.3.1. Güven Kavramının Temelleri

Güven algısını oluşturan kişiler, örgütler, yöneticiler ve amirler güven duygusunu oluşturduktan sonra örgüt ilişkileri ve ikili ilişkiler de kişilerin işbirlikçi davranışlar sergilediğini belirlemişlerdir. Liderlerin örgütsel performansı ve bireysel performansı pozitif yönde etkileyecek olan örgüt içi güven duygusunu sağlamaları gerektiğini bilmeleri ve öğrenmeleri gereklidir. Güvenin oluşmasını sağlamak için araştırmacılar güven duygusunun örgütte oluşmasını teşvik eden, bireylerin başka bireylerle etkileşimini etkileyen toplumsal çevre, örgüt iklimini, faktörlerini, psikolojik yönlerini tanımlamaya çalışmışlardır. Bireylerin çalışma arkadaşlarıyla olan yaşamlarının, iletişimlerinin duygu alışverişlerinin güven duygusunun örgütte teşkil edecektir. Örgüt çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ve amirleriyle devamlı ikili ilişkiler içerisinde. Bireylerin ve örgüt gruplarının diğer birey ve örgüt gruplarıyla iletişime geçmemesi gecikmeli bir güven duygusuzluğuna sebebiyet verebilir. Güven duygusunun

oluşmasında ilk etmen iletişimden, birey ve grupların birbirlerini tanımından ve hoşnut olmasından oluşmaktadır. Geçmiş temelli bir güven duygusu örgütte var ise burada üçüncü şahıs ve gruplar dedikodu yoluyla örgüte zarar getirecektir. Burada da karşımıza güven temelli farklı bir kavram ortaya çıkıyor. Önemli olan bilgiyi paylaşan kişilerin ve grupların güvenilir olmasıdır.

1.1.3.2. Güven Duymanın Önemi

Araştırmacılar güvenin duygusunun örgütleri, örgüt iklimini, çalışan bireyleri ve örgütsel hareketleri istikametini ve bu oluşumun lüzumlu olduğu konusunda aynı görüşü taşımaktadırlar. Faik düzeyde güven duygusuna sahip olan işletmelerde ve örgütlerde başarı, öğrenme, iş geliştirme, etkililik, örgütsel planlara ulaşmada, iletişimi kolaylaştırma da gerekli olduğunu söylemektedirler. Creed ve Miles; işletmelerde ve örgütlerde güven duygusunun yüksek olması gerektiğini ve olmaması gibi bir durum sonucun da düşük güvene sahip ilişkiler yaşanacağını ve işletmeyi başarısızlığa sürükleyeceğinden bahsetmişlerdir. Örgütler için, bireyler ve işletmelerce önemli olan güven duygusunun öneminin birtakım özelliklerle sunulmaktadır (Güneşer, 2002:37). Önemli maddeleri sıralamaktadır.

- Güven kişiler için farklı inanış değerlerinde yer almaktadır. Yönetim faaliyetleri içinde dikkat çekmese bile bir bütün olarak sisteme olan inanç faaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle güven görüldüğünden daha derin bir yapıya sahiptir.
- Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güveni doğurur.
- Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlar karşısında çözüm yaratması daha kolaydır çünkü güven, yönetimi daha kolay hale getirmektedir.
- İşbirliğine olanak tanımaktadır.
- Risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur.

Sonucun da güvenç duygusunu geliştirmede eksik olan bir örgüt hiç bir amacını gerçekleştiremeyecektir.

1.2. Güven Kavramı ve Boyutları

Güven duygusu herkesçe bilinen bir kavram olmakla birlikte, izahı zor bir etmendir (Taylor, 1989). Araştırmacılar güven ile yapılan tanımlamaların çok nicelik elde etmiş

ve farklı durumlarda görüldüğünü belirtmektedir. Güven hususundaki tartışmaların belli konuda birleşmemesine rağmen, güvene dayalı olan bir tanım sağlanabilecek bazı belirli anlamlarda hemfikir olunmuştur (Hosmer, 1995; Mayer ve diğerleri, 1995). Griffin (1967) güveni belirsiz bir durumda istenilen garazı insan davranışlarının algısına bağlamıştır. Luhman (1979)' a göre güven; bireyin diğer bireye ahlaki kavramlarla iletişim kuracağını söyler. Heimovics (1984) bir bireyin diğer bireyden samimi fedakarlık beklemesinden bahsetmiştir. Carnavale ve Wechsler(1992) güvenin bir örgütün yahut bireylerin davranışlarını veyahut niyetlerini değerlerini ve birliklerini ve morallerine dayalı, eşitlikçi ve diğer bireylerin karşı empati yapılması gerekmektedir. Mayer ve diğerleri (1995) Bir bireyin diğer bireylere karşı olan hal ve hareketlerinin bireylerce algıladıkları iyi beklentiler olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar güvenin farklı bir biçimde oluştuğunu söylemiş ve bunları incelemiştir.(Johnson ve Grayson, 1998). Bireylerin birbirine olan güvenleri genel güven ortak paydası içinde değerlendirilir. Kişilik güveni bireylerin sahip oldukları güveni açıklamaktadır. Sürecek odaklı güven zamana ve bireylerin sürekli geliştirdikleri iletişimden oluşmaktadır (Bolle, 1998).

1.2.1. Umumi güven

Güven küme içi üyelere oluşur. İnsanlar toplumsal sosyolojik kavramlardan etkilenecek karşılıklı güvenme veya güvenmeme olguları taşırlar. Fukuyama(1995) çeşitli kültürdeki örgüt güven durumlarını incelemiş ve ekonomik canlılık için yüksek mevkideki kurumlarda güven eksikliği tespit etmiştir. Küçük olgularda, insanlar örgütte bulunan üyelere karşı güven artırma ve örgüt dış çevresindeki bireylere de azalma eğiliminde bulunmuşlardır (Brewer, 1996; Kramer ve diğerleri, 1996; Stolle, 1998). Güvenin sağlanması sadece örgüt içi iletişimden kaynaklanmaz dış etmenler sosyal toplumlarda güveni etkiler (Myerson & arkadaşları, 1996; Tyler ve DeGoey, 1996). Günlük yaşantımızda bir doktora güveniriz, evimize gelen bir ustaya güven duyarız. Diğer yandan grupların özellikleri de güveni etkilemektedir (Podsakoff ve di erleri, 1996; Gilbert ve Tang, 1998). Bireyler arası umumi güven kazanmanın birçok sebebi ve etkeni olabilir.

1.2.2. Kişiliğe Dayalı Güven

Güvenin başlıklı temanın birçok özelliği bulunduğu gibi liderlik ile ilgili bir boyutta benlik özelliği oluşmaktadır. Örneğin kabiliyetli insanlara daha fazla güven duyma isteği vardır. Güven geliştirmenin kişinin kendisine bağlı olduğunu da söylemek doğru olacaktır. Güven geliştirmenin önemli bir faktöründe kişinin davranışlarının nasıl olduğudur (Butler ve Canrtell, 1984; Gabarro, 1978; Kim, 1998; Lambert, 1995). Dürüst, doğru, tarafsız insafli olan, hakikat sahibi önderlik tutumları sergileyen kişilerde (Podsakoff ve diğerleri, 1996; Butler ve diğerleri, 1999) güven kazanımı daha fazladır.

1.2.3. Zamana Dayalı Güven

Güven sosyolojik olarak ve toplumsal bir bütünü kapsamaktadır. Sosyal yaşantımız kişilerin bizzat kendisini doğrudan etkileyip kişilere karşı olan duygu ve davranışlarını etkilemektedir. Güven sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak da görülebilir. Genel olarak güven bir tarafın karşı tarafa olan tutumu değildir fakat tarafların karşılıklı etkileşimlerinde ortaya çıkar (Whitener ve diğerleri(1998). Bireyler arası iletişimin ne kadar şeffaf olması güven kavramına açıklık getirecektir. Güven kavramına açıklık getirilecek olan etmen tarafların birbirleriyle olan iletişimlerinden kaynaklanmaktadır (Carnavalle ve Sharp, 1993; Gabarro, 1978, Lambert 1995). Açık iletişime bağlı olarak karşı tarafı dinlemek ve düşüncesine saygı göstermek güven gelişimine katkıda bulunur (Lambert, 1995; Stine ve diğerleri, 1995; Korsgaard ve diğerleri, 1995).

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütsel güven kavramı tarih boyunca başlangıç ve devam sürecine uzanan insan ve toplumsal iletişimden kaynaklanan gönderen ve alıcı iletişim safhalarından geçen bir toplumsal ve bireysel algılardır. Örgütlerde güven kavramının doğuşunu sağlayan uygulayan kişilerin ve bu temelleri kimlere hangi şekilde uyguladıkları önem arz etmektedir. Bu mana da iş görenlerin bu kavramları iyi anlamaları ve etkileşim halinde oldukları yöneticileri, çalışma arkadaşları ve işletmeye bağlı olarak algıladıklarını davranışları önemini anlamalıdır. Algıladıkları güven duygusunda bireylerin kişilik özellikleri ve psikolojik durumları da önemli araştırmalar konusu olmuştur. Bireylerin algıladıkları güven duygusu ruhsal düzeylerle örtüşmektedir (Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. 1998). İnsanlar birbirleriyle iletişim halinde olmalarında ruhsal

vaziyetleri önemli etmen olmakta ve kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Örgütsel sosyolojik yaşamda iş görenler, yöneticilerine güven, çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye olan davranışlarını güven kavramıyla bağdaştırmıştır. Bu kavramların oluşturdukları bazı nosyonlar vardır. Geri zamanlı güven; Bireyleri sürekli devam eden iletişimlerinden olumlu veya olumsuz algılarına dayanan güven nosyonlarıdır. Sürece ve zamana dayalı güven özelliklerinde artış veyahut düşüş yaşanabilir. Birey soruşturmaya dayalı güven; Bireyler hakkında bilgi edinme yoluyla üçüncü bir kişinin iletişime kaynak olduğu güven sembolüdür. Öğrenilmek istenen gerekli bilgi ve deneyimleri üçüncül bir şahıs etkisiyle elde edilmesidir. Mevki nosyonlu güven; Bireyin veya kişini bulunduğu mevki veya konumdan ötürü duyulan güven nosyonudur. Nizama dayalı güven; Örgüt ve örgüt gruplarında uyulması gerek nizam kurallarına dayalı türemiş bir güven türüdür. Örgütsel güvenin temellerini oluşturan ilk etmen insan olmaktadır. Örgüt ve insan unsurları birbirleriyle etkileşim halinde olup doğacak sorunlarla yüzyıllarca yüzleşmişlerdir.

Örgütsel Güvenin önemi hem çalışanlar açısından hem de işletme bazlı alındığında büyük önem taşımaktadır. Eski dönemlerde çalışana verilen önemin azlığı işletmeleri büyük çukurlara sürüklemiş ve işletme faaliyetlerini durduracak zorunluluklara getirmiştir. Kurum ve işletmeler de faaliyetler yürütmelerini örgütler ve bireyler oluşturmaktadır. Bireylerin birbirleriyle olan iletişimleri ne kadar olumlu yönde faaliyet gösterirse işletme ve bireysel başarıya etkileri o denli yarar sağlayacaktır. Farklı bir bakış açısıyla güven kazanmanın uzun bir süreç olacağına güven kaybının anlık olay ve olgulardan gerçekleşmesi doğru bir kanaat olacaktır. Güven kavramını literatür çalışmasında inceledik ve anlamlarını çıkarttık asıl burada önemli olan örgütün kendisi olmaktadır. Örgüt derken ikiden fazla bireylerin belirlenecek veya belirlenmiş amaçlara giden yolda birbirleriyle olan iletişimleri ve yetkililik kavramlarını en güzel şekilde kullanmaları amaç haline gelmiş halidir. Bireylerin karşılıklı geliştirdikleri iletişim örgütsel güven kavramına çok fazla etki edememektedir. Örgütsel güvenin anlamı daha çok işletmelere ve amirlere olan güven olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven daha fazla işletmeye olan güven ve işletme plan ve programlarına etkisinden işletme amirinin davranışlarından kaynaklanan bir güven türüdür (Nooderhaven, 1992). (Zaheer & arkadaşları 1998)' açıklamaları; Örgütsel güvenin bireyler arası ilişkilerde veya örgütsel ilişkilerde farklı

kavramlar ortaya koyduğundan bahsetmiştir. Bireyin davranışları bireylere veya örgüte farklılık göstermektedir. Burada da örgütsel güven oluşumunun kolay olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel güven düzeyini oluşmasında en önemli etken bireylerin kişilik özellikleri ve sosyal çevresi olmuştur. İşletmeleri faaliyetlerde ve organizasyonlarda başarıya sürükleyecek olan etmen örgütsel güven olmaktadır.

Örgütsel güveni oluşturmada en önemli etmen yöneticilerin davranış ve tutumlarının olumlu yönde çalışanlara nüks etmesi olmaktadır. Yönetici hem amir ile hem de çalışanlar ile sürekli iletişim halinde oldukları için gerekli değerlendirmeleri yönetici yapmaktadır. Örgütsel güven oluşumunu bir küme şeklinde inceleyecek olsaydık bunun tepe noktasında yönetici davranışları oluştururdu. Örgütsel güven kuramının oluşumunda üç farklı önem ortaya çıkmaktadır alttaki başlıklarda “Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye güven” şeklinde incelenmiştir.

2.1. Örgütsel Güvenin Türleri

2.1.1. Amire Güven

İtimat dediğimiz güven duygusu spontane şekilde gelişebilecek bir olgu değildir. İtimat oluştururken idarecinin astlarına yaklaşımı personelleriyle etkileşimi en önemli unsurdur. Bu durumda idarecinin personellerine karşı müessir ve hakkaniyetli duruşu önem arz etmektedir. Üst bir makam olarak yönetici; astlarına direk şekilde artı ve eksi tesir edebilmeye müsaittir. İdarecinin yaptığı çalışmalar ve icraatları itimat oluşturabilirken olan itimadı da kaybettirebilir. Bu durumda idarecinin bulunduğu kuruluşa uygun yöntemleri doğru biliyor olması ve astlarını da en iyi şekilde bilgilendirmesi gerekmektedir. İdareci yöntemlerini uygularken hakkaniyetli ve dürüst bir şekilde davrandığı hususunda personellerinde şüphe bırakmamalı, bu hissi astlarına iletmelidir. Bir personel idarecinin verdiği kararları, uyguladığı yöntemlerden nasıl bir sonuç çıkarttığında muttali oluyor ise idarecinin yansızlığına kani olmakla birlikte örgütsel güven şemasının omurgasını oluşturacaktır. İdareci ve personeller arasında itimat duygusunu nemalanmasına katkı sağlayacak etkenlerden birisi de idarecinin yönetim davranışları olmaktadır. Personellerin idaresel güveni idrak etmesi için idarecinin beş tutumu önemli olmaktadır. 1- Dengeli davranış, 2- Muteber davranış, 3- Kontrol-teftiş paylaşma, dağıtma, 4- Aktif iletişim, 5- İlgiyi gösterme. Aslık ve üstlük

düzeni kimi zaman personeller içerisinde sağlıklı veya sağlıklı iletişim etkileyebilir. Bu anlamda örgütsel güvenin etkisi devreye girmekle birlikte bireyler ve örgütler arası anlaşmazlıkların sorunun çözümü ve iyi iletişimin tekrar nüks etmesini sağlayacaktır. İdarecinin söylemleriyle faaliyetleri arasında tutarlılık olduğunda personeller beklenmedik durumlarla karşılaşmamakta ve pozitif davranışlar sergilemektedirler. İdareci faaliyetlerinin önem kazanması için yönetici davranışlarının değişkenlik göstermeden net ve açık bir biçimde çalışanlara aktarılması gerekmektedir. İdareci uygulamaları ve söylemleri uyum sorunu yaşandığında çalışanların algıları olumsuz yönde gerçekleşmiş olacaktır. Güven kavramının hem örgütler için hem de çalışanlar için sayısız yararları gerçekleşmiştir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 113). Güven kavramı konusunda uzlaşılan en önemli nokta, gerek birey gerekse grup düzeyinde örgütler için sayısız yararının olduğudur (Dirks ve Ferin, 2001; Kramer, 1999). Güven örgüt yönetiminde koordine edilmesinde büyük önem taşır. Açık iletişim, kritik bilgilerin, algıların ve duyguların karşılıklı paylaşımı, büyük oranda çalışanların karar verme sürecine dahil edilmelerinin örgütlerde güven ortamının yaratılmasına olanak verdiğini belirtmektedirler. Örgüt içerisinde amirlere ve yöneticilere güven yanında çalışma arkadaşlarına ve her gün birlikte iş yaptıkları çalışma arkadaşlarına güvende işletmeyi ve kurumları etkileyecek düzeyde önem taşır. Yöneticiye güven aynı zamanda iş göreni ve çalışanı işe karışı motivasyon, işten haz ve mutluluk duyma, özgüven kazanma gibi olumlu etkiler katacaktır. Yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi örgütteki güvenin çalışan ve organizasyon performansında işletmeye olumlu etkileri bulunmaktadır (Wang ve diğ., 2008; Shamir ve Lapidot,2003; Laschinger ve diğ.,2001,Tan ve Lim,2009). Örgüt içerisinde güven ortamının sağlanmasında örgüte ve işletmeye yararları araştırılmıştır ve olumlu yönde etkilemiştir (Garcia ve diğ.,2008).

2.1.2.Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışan bireylerin sosyal hayatlarında olduğu gibi işletme içerisinde de birlikte hareket ettikleri çalışmaktan keyif aldıkları ya da almadıkları gruplar vardır. Çalışanlar bazı genel ihtiyaçları sebebi örgütlere üye olurlar. Belli başlı gruplar belirlenen hedefleri gerçekleştirdiklerinde “Başardık” ruhuyla hareket ederler. Çalışanlar başarının sırrının örgütsel güven birbirlerine güven kavramlarından oluştuğunu bilirler. Grup içerisinde iletişim zayıflığı ve yetkililik zayıflı gözlemlenen bir üye örgüt dışına çekilecek ve

verim alınamaz hale getirilecektir. Dışlanan birey performans düşüklüğü yaşayıp motivasyon kaybı yaşayacaktır ve işletmeye bağlılığı azalma gösterecektir. Bu manada örgütsel güven oluşumunda yöneticinin her ne kadar desteği yüksek olsa bile çalışma arkadaşlarının önemini de yüksek seviyelerdedir. Tabikide örgüt içi güven ve çalışma arkadaşlarına güven temasını oluşturmada yöneticinin büyük rolü olmaktadır. Birlikte çalışan birçok örgüt grubu kişisel olarak saygınlık kazanmak, takdir edilme gibi kişisel duygu alışverişine ihtiyaç duyarlar, çalışanların her zaman performanslarını üst düzeyde tutmak için iş motivasyonu sağlamak gerekmektedir, birbirlerini anlamayan, dinlemeyen ve iletişimi zayıf bir örgüt yapısı örgüt içi güvensizlik yapısını oluşturmuş ve başarısızlığa mahkum edilmiş olacaktır. Birçok liderler bireysel olarak ödül aldıkları veya başarı sağladıkları bir ödül organizasyon törenlerinde konuşmalarında ve konferanslarında hep ekip arkadaşlarına çalışma arkadaşlarının ona karşı güveninden ve olumlu düşüncelerinden bahsetmiştir. Bu bakımdan çalışma arkadaşlarına güven modeli oluşturmanın başarıda önemli rol oynadığını söylemek mümkündür.

2.1.3. İşletmeye Güven

Güven olgusuna sahip olan örgüt ikliminin ileriki dönemlerde başarıyı hedefleyen işletmeler açısından önemi çok büyüktür. Örgüt ikliminde güven olmazsa başarıda zorluklar çıkacaktır ve hedeflenen planlara varım azalacaktır. Örgüt içi güven çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ve dayanışmaları bağlı olarak işletmelerin üzerinde durması gerektiği önemli hususlardan birisidir. Yüksek güvene sahip olan örgüt iklimleri düşük güven oranına sahip olan örgüt iklimine kıyasla daha yenilikçi ve başarı sağlayan işletmeler olarak tespit edilmiştir. Sonnenburg(1994), düşük güvene sahip olan örgütlerde çalışanlar arası dürüst ve açık iletişimin yıprandığı ve sonucunda çalışanlar arasında şüphe oluşabilecek durumlar ortaya çıktığını anlatıyor. Yazarında bahsettiği gibi düşük güvene sahip olan örgütlerle yüksek güven sergileyen örgütler arasında düşük güven nispeten daha verimsiz ve başarısız kalıyor. Her nerede çalışırsanız çalışın ister özel sektör isterse kurumlarda maddi ve manevi, duygularını, hislerinizi, özellikle güveninizi tatmin etmeyen bir kurumda, işletmede performansınız yüksek olamayacaktır. İşte burada işletmenin ne kadar çalışan performansına etkisinin önem kazandığını görmekteyiz, Performans gösterdiğiniz kurumlarda veya

işletmelerde isterseniz yöneticilerinizi ve çalışma arkadaşlarınıza ne kadar bağlı olursanız olun genellikle işletmeye saygı ve güven duymuyorsanız kariyerinizde bir artış ve gelecek planlarınızda pozitif bir gelişme bulamazsınız.

2.2. Örgütsel Güven Tanımları

Tablo-1: Örgütsel Güven Tanımları

YAZAR	YIL	TANIM
Rotter	1967	Kişiler arası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerle dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer taraftan işbirlikçi davranış beklentisi
Butler ve Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Coleman	1984	İki aktör arasındaki ilişki. Bir tarafın diğerine güveni , diğerinin dahil olma durumuna göre değişmesi
Lewis & Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler(bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir
Gambetta	1986	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin(ya da bir grup kişinin),karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inanç
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1996	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau,Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin,diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması

Kaynak: TÜZÜN, İ. K. (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Aralık,, s.95

2.3. Örgütsel Güvenin Tarihi ve Anlamı

Cook ve Wall (1980), bireyler ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun dönemli istikrarı ve örgüt üyelerinin mutluluğu için çok önemli bir bileşen olduğunu belirtmişlerdir. Güven olgusu belki de insan ilişkileri kadar eskiye dayanır. Felsefe ve sosyal bilimler, güvenin ne kadar hayati bir değer taşıdığını ve sosyal hayatı felç etmekten koruduğunu göstermiştir (Mollering, Guido, , Backmann, Reinhard ve Lee, Soo Hee.(2004). Bilim insanları 1950’li yıllarda örgütsel güvenin işletmelerde, çalışanlarda ve örgüt gruplarında güvenin önemi anlamış, işletme planlamalarında, performansta ve organizasyonlarda büyük rol oynadığını saptamışlardır. Daha sonra araştırmacılar örgütsel güvenin insanlar ve bireyler, örgüt içi grupları, yöneticiler ve amirler, çalışanlar açısından yararlarını tespit etmişlerdir. Günümüzde güvenin önemi bireyler arası iletişimi kuvvetlendirmek, çalışan performansına katkı sağlamak ve örgütün faaliyetlerini en üst düzeyde gerçekleştirmek için önem arz eder (Thomas vd., 2009: 287). Bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasında ve devam ettirilmesinde önemli bir faktör olduğu kabul gören güven, disiplinler arası bakış açıları ile tanımlanan bir kavramdır (Uzbilek, 2006:4). 1990’lı yıllarda ise örgütsel güven ile ilgi yapılan araştırmaların önem kazandığını görmekteyiz. Bu yıllarda yapılan araştırmanın önem kazanmasının sebebi hiyerarşik yapılarda düzenlemeler (yatak ve dikey yapılanmalar) yönetici ve çalışanların ortak bir alan da fayda sağlamalarıdır. Örgütsel güvenin doğuşu örgütte içerisindeki çevre ve iletişim, kültürleri ve paylaşımları ortaya çıkarmıştır. Birçok araştırmacıya göre örgütsel güven; kültürel kökleri olan, çok düzeyli, dinamik ve iletişim temelli, çok boyutlu bir olgudur (Altınöz ve Çöp, 2013: 253). Bu açıklamaların üzerine örgütsel güven (Demircan ve Ceylan, 2003: 142);

- Seviyelidir: Örgütte çalışan bireyleri, örgüt grupları, takımlar ve birimler oluşturmaktadır.
- İletişime dayalıdır: Kararlarla ilgili açıklama yapma, doğru bilgi sağlama ve içten, net anlaşılma gibi iletişim becerilerinin özetidir.
- Devingendir: Giriş, takviye ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli değişim göstermektedir.

- Bilgi temellidir: Örgüt kültürünün düzgülerine, değerlerine ve itikatlarına katı biçimde tutkundur.
- Yüksek niteliklidir: Bireylerin algıladıkları güven duygusunun, davranışsal, psikolojik ve çevresel etmenlere bağlı oldukları faktörlerdir.

2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları

Araştırmacılarında bahsettiği gibi örgütsel güvenin birçok tanımı ve yarar sağladığı etmenler vardır. Literatüre bakıldığında örgütsel güven kavramının birçok boyutları ortaya çıkmıştır. Örgütsel güvenin en çok üzerinde durulduğu bölüm işletmeye güven, çalışma arkadaşlarına güven, amire ve yöneticiye güven olmuştur. Aşağıdaki tabloda güvenin boyutlarının nasıl oluştuğu açıklamıştır.

Tablo-2: Örgütsel Güvenin Boyutları¹

GÜVEN BOYUTLARI	YAZARLAR
Yetenek	Sitkin ve Roth (1993); Cook ve Wall (1980); Jones vd., (1975); Deutsch (1960)
Fedakârlık	Frost vd., (1978)
Kabullenme	Bonoma (1976)
İyilikseverlik	Mayer vd., (1995); Larzelere ve Huston (1980); Solomon (1960); Strickland (1958)
İş ve adalet yargısı	Gabarro (1978)
Karakter	Gabarro (1978)
Yeterlilik	Butler (1991); Butler ve Cantrell (1984); Lieberman (1981); Rosen ve Jerdee (1977); Kee ve Knox (1970)
Güven hissi	Dwyer ve Lagace (1986); Luhmann (1979); Jones vd.,(1975); Kwant (1965)
Uygunluk	Sitkin ve Roth (1993)
Tutarlılık	Butler (1991); Butler ve Cantrell (1984)
Uzmanlık	Giffin (1967)
Adil olma	Butler (1991); Hart vd., (1986)
İnanç	Zaltman ve Moorman (1988)
Bütünsellik	Butler (1991); Hart vd.,(1986); Butler ve Cantrell (1984); Gabarro (1978); Lieberman (1981)
Niyet veya güdüler	Cook ve Wall (1980); Kee ve Knox (1970); Giffin (1967); Deutsch (1960)
Hoşlanma	Swan ve Trawick (1987); Swan vd.,(1985)
Sadakat	Butler ve Cantrell (1984)
Yönetimin açıklığı	Hart vd.,(1986)
Tahmin edilebilirlik	Coleman (1990); Dasgupta (1988); Gambetta (1988); Good (1988); Lewis ve Weigert (1985); Luhmann (1979); Deutsch (1973); Rotter (1967); Parsons (1964); Deutsch (1958)
Saygı	Jackson (1985)
Güvenlik	Zand (1978)

¹ POLAT S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet Algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel Vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki,, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

2.4.1. Yeterlilik

Güveni anlamının amacında ve merkezinde kişiler arası anlaşma, yeterlilik, sorumluluk alma ve kişiye inanç vardır. (AKTUĞ, 2016:32)'a göre yeterlilik, bir işin yapılabilmesi için gereksinim duyulan teknik bilgi ve kişilerarası beceri olarak tanımlanmaktadır. Örgütün devamlılığı ve gelecek plan uygulamaların gerçekleşmesi için liderlerin ve amirlerin tutumları ve davranışlarını önem arz etmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlarında performanslarındaki etkinlik ve etkililikleri örgüt içerisindeki kişiler arası güven, örgütsel güven ve yöneticiye güven kavramlarını etkileyecektir. Bir çalışanın çalışma performansı diğer örgüt üyeleri tarafından güven duyma veya duymama gibi çelişkileri ortaya çıkarabilir. Eğer bir çalışan diğer bir çalışanın görevinde başarısız olacağını düşünüyorsa güven duygusu kişisel olarak sarsılacaktır. Yeterlilik ilkesi bir kişinin örgüt içerisinde verilen görevi yerine getirmesi anlamına gelir.

2.4.2. Açıklık

Açıklık ilkesi bireylerin kendi düşüncelerinin saptırma olmadan karşı tarafa arz etmesiyle gerçekleşir. Birey bütün psikolojik ve duygusal etmenlerinin yönlendirdiği gibi karşı tarafa bilgi akışını sağlamaktadır. Açıklık ilkesinde önemli olan kısım buradadır kişinin diğer çalışanlara, örgüte ve yöneticisine aldığı bilgileri açıklık ve doğru bir biçimde iletmesidir. Tam tersi bir durumda kişiyi aldığı bilgileri karşı taraftan sakladığında güvensizlik ortaya çıkmaktadır (Callaway, 2006:27).

2.4.3. İlgililik

İlgililik kavramı kişilerin karşı taraftan menfaat beklemedikleri ve kişi ve örgütlerin plan ve programlarına katkıda bulunmak amacıyla sadece yarar ve fayda sağlayıcı soyut ve somut davranış örnekleri olarak açıklayabiliriz, diğer kişilerin ve örgüt gruplarına fayda sağlamak, duyarlı ve sorun çözücü olmak ve motive etmek gibi davranış durumlarıdır. Örnek olarak çalışanların kendi aralarında bilgi alıp vermesi sorunların çözülmesi, yöneticilerin çalışanların hakları ve hukuk sistemlerinde hatırlatıcı rol oynamaları, çalışanların duygu ve düşüncelerine iyi bir dinleyici ve rol gösterici olması ilgililik kavramına örnek olacaktır, bununla birlikte kurum ve işletme yöneticileri çalışanlarına karşı ilgililik ilkesini uyguladıklarında şirket yönetim faaliyetlerinde hızlanmalar plan ve program aşamalarında ilerlemeler ve örgüt içerisinde ferah ve mutlu ortamı sağlamak gibi bir çok pozitif durum ortaya çıkacaktır.

2.4.4. Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı örgüt içerisinde bulunan kişilerin ve grupların işletmeyi ne kadar benimsediği ve güven duyduğu ile ilgili bir kavramdır. Özdeşleşme kavramı genel olarak kişilerin duyguları ve düşünceleri ile ilgili bir kavram olup direk işletmeyi ilgilendiren bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Özdeşleşme kavramı kişi iletişimlerinin işletmeye karşı olan duygu, düşünce ve yorumlayıcı özelliklerinin bir sonucudur.

2.4. Örgütsel Güvenin Önemi ve Örgüte Katkıları

Etkileşimler, ilişkiler örgüt gruplarına ve bireylerine duygusal ve psikolojik yaklaşımları, düşünceleri örgüt içerisinde yoğun yaşanıldığı ortamlardır. İşletmelere ilk bakıldığında dikey ve yatak olan hiyerarşik durumlar göz önünde bulundurulur. Özellikle bugünlerde insan ilişkileri, iş yaşamında kişisel özgürlükler işletme de bireysel ve örgüt gruplarının verimliliğini ve çalışan performansı etkilediği aşikardır. Günümüzde işletmelerde yaşanan deformasyonların ve iş planlarının gerçekleşmesinde zorluk çıkaran etmenler gerek maddi gerekse manevi etmenler işletmelerde bulunan örgüt yapısını ve bireyler arası güveni destekleyici rol haline getirmiştir. Birçok işletme başarısızlığının altında yatan güvensizlik modeli oluşumu işletmeleri uçuruma sürükleyip üretimsizlik ve verimsizliğe kadar zorlu bir sürece sokmuştur (Lane ve Bachmann, 1998). Güven duygusunun önemi; bireyler arası olan zayıf iletişimin ve tatmin görememek, ve belirsizliklerden kaynaklanan bir davranışsal olgulardan doğduğundan bahsetmektedir (Nooteboom vd., 1997: 314). Bu bakımdan güven duygusu bireyler arasında ve örgüt grupların da hem işletme yararına hem de ikili ilişkilerin faydasında önemli bir rol oynar. Örgütsel güven kavramının işletmelerde örgüt içerisinde ve bireyler arasında yeterli ve etkin iletişim sağlamaya örgütlerde sorun çözümüne odaklı işletmeye fayda sağlama gibi etmenler de önemli bir gerçektir. Hatta güven çalışanlarda kariyer planları ve performanslarında artışa, gelecek plan ve programlarının belirlemede kolaylık sağlama, işletme açısından fırsatçı davranış ve duyguların önlenmesine, hareketli ve ahenkli bir görev çevresi sağlamaktadır. Yılmaz'a göre, itibar duygusu, işletmelerde sürekli, dengeli ve örgütte çalışanların anlaşmalarında, çekişmeli ortama ulaşmada, bireylerin refahını temin etmede ve maksimum iş gücü üretmede işletmeye yarar gösteren değerli bir unsurdur (Cook ve Wall, 1980: 39; Mayer vd., 1995: 713; Kramer, 1999: 583-584; Dirks ve

Ferrin, 2001: 450; Lane ve Bachmann, 1998: 1, Kurşunoğlu, 2009: 915). Örgütsel güven düzeyleri yüksek olan işletmelerin örgütsel güven düzeyleri düşük olan işletmelere kıyasla örgütlerde daha fazla iş birlikçi, işletme planlarına gerçekleştirmede daha başarılı ve sorun çözmeye daha etkin oldukları görülmektedir. Örgütlerde güven düzeylerinin yüksek olması örgüt içerisinde işbirliğini artmasına düşük örgütsel güven düzeyi bireyleri iş ve iş ortamından uzaklaştırmaktadır. Örgütsel güven bireyin işine konsantre olmasını işe olan bağlılığının artmasını ve görevinde başarılı olmasını tetikler özellikle ast üst ilişkilerinde de başarılı olmasına olanak sağlar (Sitkin ve Stickel, 1996: 196-197; Seppanen vd., 2007: 249). Güvenin çalışanların davranışlarının önemini de anlamlandırmaktadır. Günümüzde örgütlerde gerçekleşen anlaşmazlıkların ast üst ilişkilerinde bozulmalar bireysel iletişimsizliğin örgütte oluşturacağı psiko-sosyal olayları örgütsel çevrenin ve işletme ekonomisine zararlar sağladığı gibi örgütsel güven, lidere ve yöneticilere çalışma arkadaşlarına güven gibi kritik sosyal olaylarda pozitif etkiler yaratmaktadır.

2.5. Örgütsel Güven ve Diğer Bağlamlarla İlişkisi

2.5.1. Örgüte Güven ve Örgüte Bağlanma İlişkisi

Çalışanların ve iş gücü üreten insan kaynaklarının işlerine olan tutumları ve devamlılıkları örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları(1979: 311) tarafından; “Çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” cümlesi ile tanımlamışlardır. Grusky(1966) ise örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen’e göre (1997) örgütsel bağlılık çalışanların ve insan kaynaklarının örgüte olan psikolojik durum ve yaklaşımlarını ifade etmekte ve iş gören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve örgütte bulunan kişilerin psikolojik olarak örgüte devamlılığını belirleyen bir etken olarak tanımlamıştır. İş görenlerin çalıştıkları kuruma karşı duydukları bağlılık örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir (Dick and Metcalfe 2001). İşletme ve kurumlarda örgütsel bağlılığa sahip olan bir örgüt diğer yandan örgüt kültürünü de sağlamış sayılır. Bu durum işe yeni başlayan bireylerin ve iş gücünün de bu kültürün bir parçası olma isteği ve devamında örgüt kültürünün beklentilerinin karşılanması gerektiğinin sorumluluğunu

getirecektir. Bu durum ve oluşum başarılı olduğunda çalışanlar örgütsel kültürü kabul ederek çalışma ortamı ve örgüt kültürünü kendi değerleri olarak benimseyecek ve kabul edeceklerdir. Bu çalışmada, örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devamlılık olmak üzere üç farklı bileşeni bir araya getirerek açıklanmıştır (Meyer and Allen, 1990: 3).

Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgütte ve çalıştıkları mevkisine psikolojik ve kendi duyguları ve düşünceleriyle örgütte olan bağlılıkları ve devamlılıkları olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık kapsamında kişinin örgütle özdeşleşmesi, kişi ile örgüt arasında bağlılığı ve örgüte katılımı gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumda kişi ile örgüt birlikte bir bütün olarak görüldüğü için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Bunun sonucu olarak bireyler örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve bundan dolayı da mutluluk duymaktadır (Meyer and Allen, 1990: 4). Bu boyut, çalışanların örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir (Huselid and Day 1991, 382).

Devam Bağlılığı: Çalışmalarda ve araştırmalarda bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet de denebilmektedir. Başka bir tanımla devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği durumu ve maliyetin farkında olma anlamına gelir. Devam bağlılığı hisseden bir çalışan zarara uğramamak ve kişisel bir çıkar elde etmek amacıyla örgütte çalışmaya devam etmektedir. Burada asıl amaç örgüt ile ilgili faydalardan yararlanmaktır (Johnson and Chang, 2008: 515).

Normatif Bağlılık: Bu bağlılık türünde çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri söz konusu olmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu boyutunda, çalışanlar sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 361).

Yüksek güven duygusunun var olduğu bir örgütte çalışan bireyler bu olumlu havanın etkisiyle birbirleriyle ve üstleriyle başarılı ilişkiler kuracaklardır ve bu da onların örgüte bağlılığını, işten aldıkları doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Kendilerini örgütün değerli ve önemli bir parçası hissedeceklerdir (Güneşer, 2002: 52). Savage'ın Baird ve St-Amand'dan(1995) söylemine göre örgüt içerisinde güven düşüklüğünün çalışma ortamında enerjisinin ve atmosferinin kötü yönde etkileyeceğine ve örgüte olan bağlılığın azalacağından bahsetmiştir. Çalışanlar yöneticilerine ve çalışma

arkadaşlarına karşı olumlu yönde güven duygusu beslerler ve motive olurlarsa bireysel ve kişisel olarak memnuniyet hissederlerse yönetimden ve çalışma arkadaşlarından destek alırlarsa iş doyumunu artar ve örgüte olan bağlılık gelişir. Albrecht ve Travaglione(2003) çalışanların yöneticilerine güvenlerinin onların bağlılıklarının artmasına, işyerinden ayrılma istekleri ve kinli davranışlarının ise azalmasına sebep olacağını bulmuşlar. Çalışma ortamında işe bağlılığı etkileyen bir faktörde örgütte bulunun ara yöneticilerin varlığı oluyor. Gerek kişilikleri ve doğru yöntemleri ile çalışanları örgüte ve işlerine olumlu yönde motivasyon kazandırıyorlar. Çalışanlarının güvenini kazanan ara yöneticiler, liderler çalışanlarının yaptıkları işe önem ve anlam vermelerini sağlarlar, çalışanların beklentileri ve iş doyumlarında oluşabilecek problemleri gidererek bağlılığın sürdürülebilmesinde bu tarz yöneticileri, liderler etkin rol oynarlar. Bu çıkarımda Yukli'nin araştırmalarını gösterebiliriz. Yukl(1989: 222) örgütlerine bağlı çalışanların ara kademe yöneticileriyle, liderleriyle ilişkilerinden doyumlu olduğunu, yöneticiye olan güvenlerinin tatmin edici olduğunu, yöneticilerinin hedefleri doğrultusundaki uygulamalarında destekleyici olduklarını belirtiyor (Kwon, 2001: 67). Yazar ayrıca güvene dayalı bağlılığın etkin liderlik için esas olduğunu ekliyor. Örgütte yayılan örgütsel güven çalışanın özellikle kurumuna olan duygusal bağlılığını artırır ve duygusal bağlılık çalışanlarda olması istenen en önemli bağlılık türüdür (Mortaş, 2005). Örgütün amaçlarına gerçekleştirilmesinde önemli olan çalışanların örgütü ne kadar çok benimsediğidir, ister yöneticisine ve amirine güveni, isterse çalışma arkadaşlarına güveni ister kuruma bağlılığı olsun bunların temelini oluşumunda duygusal ve psikolojik bir bağlam vardır. İşletmeye duygusal bağlılık ile bağlanan bir çalışan, iş gören iş performansı yüksek olup pozitif yönde geri bildirim alabilir ve yüksek düzeyde çalışan insanlar arasında çalışmak mutluluk ve motivasyon katacaktır.

2.6.2. Örgütsel Güven ve Türe

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansması yani iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990b; Byrne ve Cropanzano, 2001). Greenberg (1990b) örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir. **Dağıtımsal Türe**, çalışanların performansları sonucu elde ettikleri kazanımları ve ödüllendirmelerin yönetim tarafından adil dağıtılıp dağıtılmadığını ifade etmektedir. Farklı bir araştırmacıların açıklamasıyla dağıtımsal

adalet, işgörenlerin kazanımların, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). **İşlemsel Türe**, bir karar verilirken kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). Örgüt tarafından işgören ve çalışanların faaliyetlerinin doğru olduğuna yönelik algılamalardır. **Etkileşimsel Türe**, İş görenlerin, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentileri içerir (Bies ve Shapiro, 1987). Davranış bilimciler son zamanlarda güven ve adalet ilişkisini daha çok araştırmıştır. Araştırmacılarından birisi olan Baier(1986) önemli gördüğü bir bölümün altını çizerek ‘adaletsiz, istismarlarla çevrili güven toplumunun mevcut olamayacağını ve adaletin iş ilişkilerinde güvenin önemli bileşeni olduğunu belirtiyor (Conn, 2004: 96). (Saunders ve Tornhill 2003:360) çalışanlarda güven ve güvensizlik olarak iki kavram açıklamış ve bunu adalet kavramına bağlamıştır. Bu iki açıklamayı nedenleri ve sonuçlarına göre bakacak olursak. Adaletin örgütsel güven için önemli kaynak olduğunu belirtmişlerdir(Kwon, 2001: 60). Yazarlar örgüt adaletin koordineli bir şekilde etkin bir şekilde etkileşimi sağlayan bir güven duygusu oluşturduğu yönünde (Bies ve Tripp, 1995) ve prosedür adalet hakkında güven yarattığını belirtmişlerdir (Conn, 2004: 97). Örgütsel güveni adalet bakış açısından değerlendirecek olursak çalışanlar amirleri ve yöneticilerine güven duygusunu kazandıkları zaman yöneticilerini adaletli görecektir. Tyler ve DeGoey(1996) araştırmacılar prosedürel adaleti ve güveni doğru orantı sergilediğini, güvenin prosedürel adaletle etkileşim halinde olduğunu saptamışlardır (Kwon, 2001: 62). Prosedürel adalette yöneticilerin davranışları ve karar alma aşamalarının çalışanların bilgi sahibi ve destek olması prosedürel adalet ve güven duygusun önemli bir etmeni olarak değerlendirilmiştir.

2.6.3. Örgütsel Güven ve Performans İlişkisi

Bireylerin ve çalışanların iş performanslarının örgütler için ne kadar önemli bir faktör olduğunu düşünürsek bu araştırmanın da anlam ve önemini anlamış oluruz. Örgüt ikliminin, örgüt kültürünün, örgüte bağlılığın örgütteki güvenin sağlanmasında önemli bir detay olduğunu görmekteyiz (Laschinger ve diğerleri, 2001). Yapılan bir araştırma da yöneticilerin kendi çalışanlarına güven duygusunu aşıladıkları insanlarda daha iyi

performans ve sorumluluk aldıkları saptanmış ve buna bağlı olarak işletme planlarına daha hızlı ulaşım gösterdikleri görülmüştür.(Salamon ve Robinson, 2008). Diğer yönden yapılan bir araştırmada güven duygusunu sağlayamamış olan örgütlerde iş performansının sağlanamaması görülmüştür ve burada da güven duygusu ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Büte (2011)'de yaptığı bir araştırmada güven duygusu ve performans arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Çalışan ve örgüt ilişkisinde karşılıklı beklenti ve memnuniyetin oluşturulması gereklidir (Levinson, 1965). Likert(1961) çalışmalarında genel performansı işlerken yüksek performans gösteren yapıların ve örgütlerin güven duygusu sağladığından bahsetmiştir. Fukuyama(1995) güven duygusunun toplumun bütün olgusunda performans artışı sağladığından bahsetmektedir. Gelecek zaman dilimlerinde örgütlerin istenilen performansı sağlamları için kendi aralarında ve içlerinde güveni tesis etmeleri gerektiğini vurguluyor(Kaneshiro, 2008: 30). Örgütsel güveni işleyen araştırmacıların örgütsel güven ve performans arasındaki ilişkinin örgütsel güvenin performansı etkilediği yönünde olmasıdır. Örgütlerde yönetici çalışan ilişkilerinde güven düzeyi çalışanların değişimi, örgütsel hedefleri yorumlamalarını ve örgütsel performanslarını etkilemektedir (Kling, 2004: 51). Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler birbirleriyle iyi ilişkiler kurup saygı ve cömertlik çerçevesi altında iş görürler ise örgütsel güven kavramını sağlarlar, bu da çalışma performansını pozitif yönde etkileyecektir ve işletme plan ve programlarına bir adım daha yaklaşmış olacaktır. Bunun sonucunda güven ilişkisi kurularak birbirlerinden endişe duymadan faaliyetlerini ve performanslarını karşılıklı olarak artırıyorlar (McDowell ve Karriker, 2008: 3). Yüksek düzeydeki güvene sahip örgütlerde her elemanın yüksek motivasyonlu çalışması örgüt genelinde büyük bir performans artışına sebep oluyor, düşük düzeyde güvene sahip örgütlerdeki ise bireysel eforlar vardır ve genel performans artışı olarak ele aldığımızda etkisiz kalmaktadır (Velez, 2006: 38). Çalışanlarda örgütsel güvenin işgücü performanslarının daha fazla etkili olması için araştırmalar yapan araştırmacılar örgütsel güvenin performans üzerine olan etkilerini farklı alanlarda incelemişlerdir (Walumbwa vd., 2008; Fronn ve Finn, 2001; Carmeli vd., 2007; Riketta, 2005; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer vd., 2002). Örgütte bulunan çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri ve örgüte olan güvenlerini sağladıklarında işlerini daha fazla benimseyerek ve özveriyle yapacakları hem dış ortamda hem de iç

ortamda çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görecekları örgüt iklimini benimseyerek işletmenin bütün kararlarında örgütün menfaatlerini ön planda tutacaklardır. Örgütsel güvenin birçok iş çıktısının öncülüğü olduğu bilinmektedir (Riketta, 2005:376; Riketta ve Van Dick, 2005:498). Bunlardan biride performanstır. Carmeli (2005:985) örgütsel özdeşleşmenin bireysel performans üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütüne yüksek güven duyan çalışanlarda düşük işten ayrılma sebep ve niyetleri, çalışma ortamında yüksek performans gösterme niyetleri ortaya çıkmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992:118; Tyler, 1999:241). Kısaca araştırmacıların bahsettikleri konu örgütsel güvene sahip olmayan bir çalışan yüksek iş performansı gösteremeyeceği gibi çalışma arkadaşlarına işletme, amirine ve yöneticisine karşı kendini sorumlu hissetmeyecek işletmeyi benimsemeyecek ve başarıyı yakalayamayacaktır. İster takım çalışmasında görev alan kişi olun isterse kişisel performansınızı değerlendirin eğer örgütsel güven kavramından uzaksanız başarıya giden yolda başlangıçtan daha uzak başlarsınız. Carmeli ve arkadaşları (2007:985) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel güven ve iş performansı arasında uyumlu ve pozitif bir ilişki saptanmıştır.

2.6. Örgütsel Güveni Etkileyen Unsurlar

Literatüre bakıldığında ve araştırmacı çalışmaları incelendiğinde örgütsel güvenin örgüt için ne kadar önemli bir kavram olduğu karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güvenin etkileyen etmenler ve unsurlar incelendiğinde karşımıza çıkan ilk kavramlar insanı değerler ve iletişim (yardım almak ve etmek, karşı tarafa değer vermek), profesyonellik (çalışma azmi, etkililik, başarıma arzusu), örgüt grupları (paylaşma, bilgi alışverişi, normlar) şeklinde olduğu görülmektedir (Başaran ve Akbaşı, 2012: 22). Araştırmam da örgütsel güvenin sağlanmasını işlemiş ve gerekli literatür çalışmasını yapmışım, buna ek olarak örgütsel güveni etkileyen unsurlardan bir tanesi de örgüt içinde görev yapan insan kaynakları bölümüdür gerek görevlerinde işe alma, performans geliştirme, ödüllendirme sistemi, terfi etme gibi örgüte ve bireylere sağlayacağı motivasyon, güven ve bağlılık gibi önem taşıyan unsurları vardır, bu da örgüt içerisinde güven duyup duymama gibi karar alınmasının önemli bir unsuru oluşturacaktır. Örgütsel güveni oluşturan unsurlar birçok araştırmacı tarafından araştırılmış ve sonuca ulaşılmıştır. Aşağıdaki tablo örgütsel güvenin unsurlarını açıklamıştır (Çubukcu, 2010: 25; Büte, 2011: 188; Altınöz ve Çöp; 2013: 257).

Tablo-3: Örgütsel Güven Düzeylerine Tesir Eden Unsurlar

Müellif	Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	
Muchinsky, 1977 Asunakutlu, 2002	Kominikasyon	İletişimin kalitesiyle, kominikasyon miktarının kuvvetiyle ve daha fazla iletişim tatminiyle güvenin ilişkili olduğu görülmektedir. Bireylerin, bilginin kaynağına güven duyup duymadıklarına bağlı olarak mesajı algılayışları değişmektedir.
Sztompka, 1999	İşbirliği	Güven, işbirliği için önkoşul olmakla beraber başarılı bir işbirliğinin de ürünüdür.
Fukuyama, 2000	Etik Değerler	Etik değerler konusunda uzlaşma, örgütte çalışanların birbirlerine karşılıklı olarak güvenmeleri için bir ortam sağlar ve örgütsel etik yöneticiye güvenden ziyade örgüte güven üzerinde etkilidir.
Nyhan, 2000 Halis vd., 2007	Yetkilendirme, Geribildirim, Katılım	Yetkilendirme, olumlu geribildirim ve işgörenlerin katılımı güvenin temelinde yer almaktadır. Yöneticilerin otoritelerini kabul edilemez bir biçimde güce dayandırmaları ise örgüte güvenin ortadan kalkmasına neden olabilmektedir.
Demircan, 2003 Wong vd., 2006	Adalet Algıları	Örgütsel güven üzerinde etkili kavramlardan birisi de örgütsel adalet kavramıdır. Güvenin ilk şartı herkese haklarının eşit ve adil bir şekilde verildiği örgütsel bir ortamdır.
Özbek, 2006	Yaş, Eğitim, Örgütte Geçen Süre	Yaş, eğitim düzeyi ve örgütte geçen süre değişkenleri güveni açıklamada etkili değişkenler olarak saptanmıştır.
Özbek, 2006	Ödül, Yükseltme	Evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime güveni doğrudan etkilemektedir.
Dinç, 2007	Örgüt Kültürü	Örgütlerde güvenin yaratılması ve devamı bireylerin inandıkları ortak değerler duyarlı bir kültürün yaratılmasıyla başlayacaktır.

Büte, 2011	Etik İklim	Örgütlerde etik ilkeler ve kuralların uygulanması (etik bir iklimin oluşturulması) belirsizliği azaltarak, çalışanlara güvenli bir ortam sunması suretiyle, örgütsel güvenin yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları üzerinde olumlu etkilere yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır.
Altınöz ve Çöp, 2013	İnsan Kaynaklarını Güçlendirme	İnsan kaynaklarını güçlendirme politikalarından olan işgören güçlendirme uygulamalarının, çalışanların örgütsel güven algısında olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

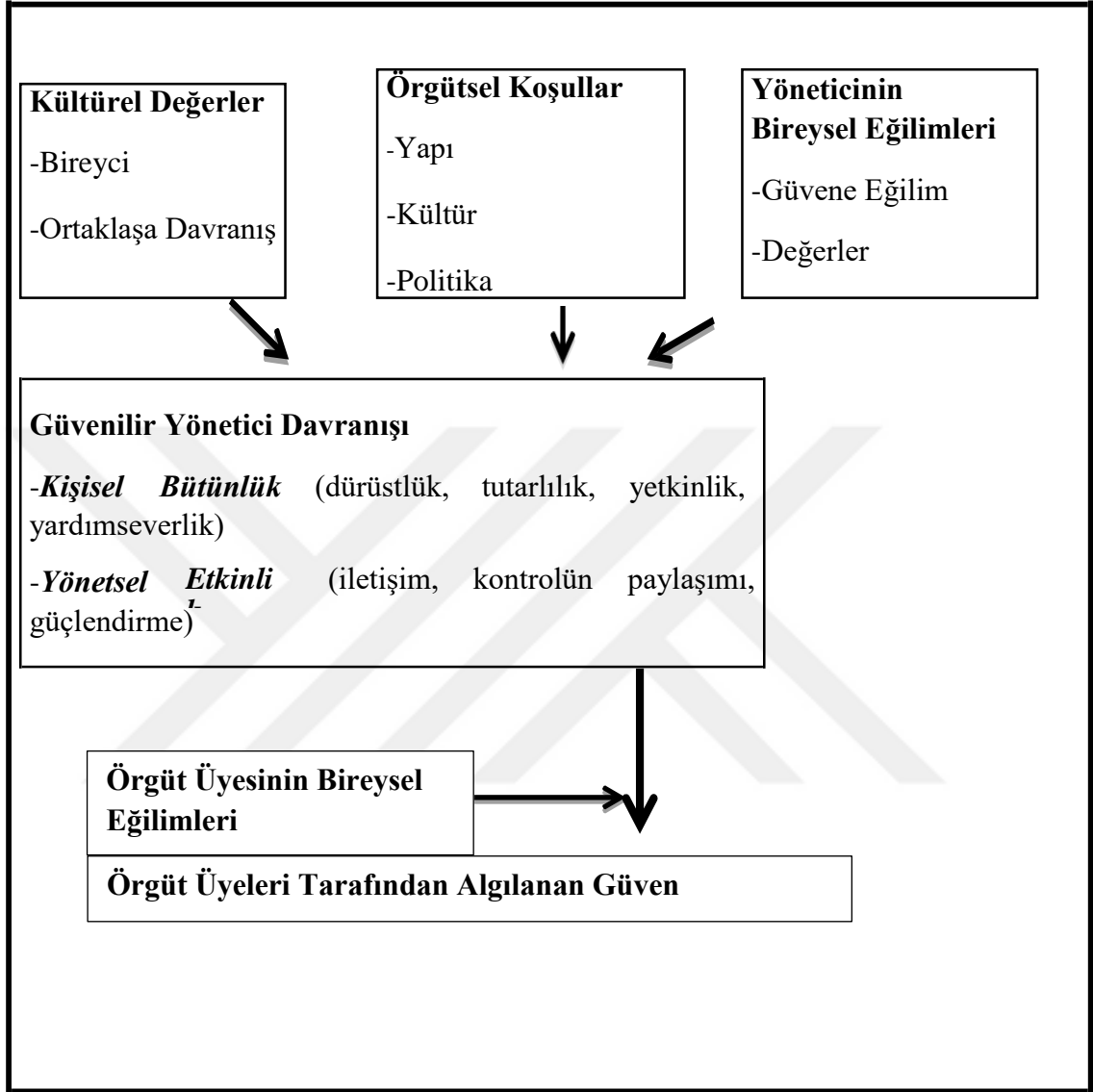
Kaynak: Selcan G. (2014). “Örgütlerde Güven Algılanmasının Örgütsel Sinizm üzerine etkisi ve bir Araştırma” Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim dalı, Denizli. s.24-25.

2.7. Örgütlerde Güven Ortamının Sağlanması

Örgütlerde güven duygusu işletmenin kurulması ve devamlılığıyla ortaya çıkmamaktadır. Araştırmam da bahsettiğim gibi örgütsel güven ve güven duygusunu sağlamanın bir çok pozitif yönlerinden bahsettim hem çalışana bireysel açıdan, kariyer ve performans değerlemeleri açısından pozitif yararlarını inceledim. İşletmelerde örgütsel güveni sağlamak için hiyerarşik açıdan karşımıza çıkacak olan ilk etmen lider ve yöneticilere düşmektedir. Güven duygusunu aşılama amirlerin ve liderlerin çalışanlarına karşı tutumları çok önemlidir. Çalışanın iyi değerlendirememiş , istek ve yöntemlerini anlayamamış, çalışanlarıyla etkileşim ve iletişim aksaklıkları yaşamış bir amir veya yöneticiler örgütte güven duygusunu aşılama zorluklarla karşılaşacaklardır. Bu durumda yöneticiler davranışları tutumları ve faydaları konusunda güven duygusu örgüte oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgütlerde güven duygusunu yaratma veya ileriye taşınmasında çalışanlara yapılan performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler, gerekli prosedürler adil ve güvenilir olması gerekmektedir(Shaw, 1997: 28). Çalışanların birbirleriyle paylaştıkları duygusal ve psikolojik değerler, normlar , örgüt kültüründe bulunan sosyal çevre düzenli ve sağlam adımlara dayanırsa örgütsel güveni sağlamak kaçınılmaz olur (Fukuyama, 1998:37). Amirlerin ve yöneticilerin güven duygusunun başarıda ne kadar önemli olduğunu

kavramaları ve öğrenmeleri gerekir, çalışanlarına karşı örgütsel güvenin temelleri kazandıracak olanlar yöneticiler ve amirlerdir. Yöneticiler çalışanlarını dinler, fikirlerini benimser ve işleme koyarlarsa çalışanlarda yöneticisine karşı güven duyacaklardır. Genellikle sosyal ortamlarda iyi iletişim halinde olan bireyler birbirlerine güvenirlir ve sosyal çevreyi oluşmasına katkı sağlarlar. (YILMAZ, 2012:70)' göre bu nedenle, kazandıkları güveni kaybetmemeye özen göstererek onu istismar etmemeleri, örgütte etik değerleri koruyarak ve etik davranışlar sergileyerek çalışanlara örnek olmaları, çalışanlarının çıkarlarını korumaları, ilişkilerinde daima samimi ve açık olmaları gerekmektedir (Bews ve Rossouw, 2002: 385; Strasser, 1995: 146-149). Örgütsel güven kavramının yaratılmasın da Mishra ve Morrissey, yapmış olduğu çalışmada dört temel etmenler ortaya çıkartmışlardır. birinci etmen, örgüt ikliminde açık ve dürüst iletişim, ikinci etmen, örgüt içinde alınacak kararlara çalışanların katılması, üçüncü etmen örgüt içerisinde olan sağlıklı bilgi paylaşımı ve sonuçlarıdır. Aşağıdaki tabloda örgütsel güven kavramının oluşmasını açıklamıştır.

Tablo-4: Örgütsel Hayatta İtibarın Oluşumu



Kaynak: Erdem, F. (2003). "Örgütsel Yaşamda Güven". F. Erdem (Editör) içinde, Sosyal Bilimlerde Güven, Ankara: Vadi Yayınları, s.169

Tabla-4 de belirtildiği üzere örgütsel güvenin oluşmasında birçok model bir araya gelmektedir. Tablo-4 gösterildiği üzere güvenilir amirlerin ve yöneticilerin davranışlarını etkileyen üç farklı modeller görülmektedir. Bu modeller; kültürel değerler, örgütsel koşullar ve yöneticinin bireysel eğilimleri olarak açıklanmaktadır. Amirler ve yöneticilerin örgütte bulunduğu çevre; yöneticilerin tavır ve hareketlerinin, iletişim tarzının, iş plan sistemlerinin, psiko-sosyal çevresinin, yöneticilerin ve

amirlerin değerlerini ve güven eğimlerini etkilemektedir. Bu evresel faktörler yöneticinin tavır ve davranışlarını belirler. Yöneticilerin davranış ve tutumlarının örgüte ve çalışanlara güven sağlamasındaki önemli olan etmenler; açık ve dürüst olması etkin ve sorun çözen olması, yardım ve iş birlikçi davranması, kendini gerçekleştirmiş olması ve iletişim bütünlüğüne sahip olması gibi kavramlardır. Örgüt yapısında yönetici ve amirlerin bu davranışları benimseyip uygulamaya alması halinde personellerin ve çalışanların bu tutumlara karşı pozitif düşünceler ve yöneticilerine karşı olan güven duygularının artması söz konusu olacaktır. Çalışanlar yöneticilerin davranışlarını sergiledikten sonra bu davranışların sebep ve sonuçlarını değerlendirip yöneticinin güvenilir olup olmadığını anlayacaklardır. Sonuç olarak örgütsel güvenin yaratılmasının kolay olmayacağını ve ciddi bir zaman gerektirdiğini bildirmek isterim (Yılmaz, 2012:72)' e göre, örgütlerde güven ortamının oluşturulması için yapılması gereken faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Bews ve Rossouw, 2002: 385-388):

- Yöneticilere örgütte güvenin nasıl sağlanabileceğine ve güvenilir olmanın yollarına yönelik güven eğitiminin verilmesi,
- Örgütün faaliyetlerinin, politika ve uygulamalarının tümünde açık, şeffaf ve adil olması,
- Yöneticilerin beceri ve yeterliliklerinin çalışanları tatmin edici düzeye getirilmesi,
- Örgütte etik değerlere bağlı kalınması,
- alışanlarla sağlıklı ve olumlu iletişim kurulması ve bilgi paylaşımı,
- Örgütün itibar yönetimine önem vermesi.

2.8. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütsel güvenle ilgili tanımları açıklamaları faydalarını doğuşunu inceledik birçok araştırmacının bahsettiği gibi örgütsel güvenin işletmeye faydasının olduğunu literatür çalışmalarında gördük. Tekrarlayacak olursak örgütsel güvene sahip olan örgütler de ve işletmeler de güven düzeyleri yüksek olan işletmeler güven düzeyi düşük olan işletmelere göre daha başarılıdır. Güven duymanın önemi insan psikolojisi ile bağlantılı ve çalışan performansına yönelik gelişmeler sağlamaktadır. İşletmelerin temel amaçlarından; üretim sağlama, kar elde etmek, işletmenin plan ve programlarını gerçekleştirmek, vizyon ve misyon sahibi olmak ise örgütsel güveni sağlamak işletme açısından büyük faydalar sağlayacaktır. Araştırmacıların ve bilim insanlarının 1950'li yıllarda örgütsel güven kavramının işletmeler açısından önemini anlamış ve araştırmışlardır. 1950'li yıllardan bugüne kadar yapılan araştırmalarda asıl temel amaç güven kavramını örgüt içerisinde sağlamak ve geliştirmek olmuştur. Örgütsel güven sayesinde örgütte bulunan kaygı işletme geleceği bireylerin kariyer planları iletişimsizlik sorunları çözülmüştür. Birbirleriyle konuşamayan bilgi alışverişini sağlayamayan sorun ve problem çözemeyen bireysel olarak etkin olamayan bir çalışan nasıl olur da kendine ve örgüte fayda sağlayabilir. Örgütsel güveni yaratma da temel özellik iletişimden geçmektedir, bu yüzden de örgütsel güven iletişimle başlar. Yapılan çalışmalar örgütsel güvenin hem topluma karşı hem de bireyin kendisine önemli yararları olduğunu göstermiştir.

Örgütsel güveni sağlamanın kolay olmadığını zorlu ve kırılabilir bir süreçten geçtiğini bilmeliyiz. Çalışanın çalışma motivasyonu ve mutluluğu örgütsel güven kapsamına da girmektedir. Mutlu bir çalışan işinde başarılı ve misyon sahibi olur, örgüte ve örgüt gruplarına karşı olumlu düşünceler besler. Yönetici ve çalışanlar arasında örgütsel güven kavramı çok fazla yaşanmaktadır, bazen yönetim de alınacak kararların çalışanlarla paylaşılmaması bireylerin ve grupların yönetime karşı güvensizliğine yol açmaktadır, diğer taraftan yöneticiler çalışanlarından aldığı kararları saklıyor veya bilgilendirmekten kaçınmış olabilir.

Oysaki güven düzeyi yüksek olan işletmeler de iletişim başarısının ve paylaşmanın kaynağıdır. Hangi mevki de görev yaparsanız yapın ister çalışan isterse yönetici olun

iletişimle doğan örgütsel güven işletmeler de çıkacak olan problemleri belirler ve çözüme ulaştırır. Örgütsel güven ile birlikte hata yapma oranında da azalma olur. Örgütsel güvenin en önemli faydalarından bir tanesi de işyerinde stresi azaltmaktadır. Güven düzeyleri düşük işletmeler de veya örgütler de yöneticiler veya iş vekilleri tarafından performans kontrolleri yapılmaktadır. Sürekli performans kontrolünden geçen bir çalışan kendini baskı altında hissedebilir ve işine konsantre olamayabilir. Çalışan iş sorumluluklarından kaçabilir veya devretmek zorunda kalabilir. Güven düzeyi düşük olan işletmeler de çalışan veya yöneticiler birbirlerini takip ve gözetlemek isteyeceklerdir ve işlerine yürütemeyecek ve verimsiz olacaklardır. Bunun aksine örgütsel güveni yüksek olan işletmelerde yaratıcılık iş verimliliği ve başarı daha yüksek oranlardadır. Örgütsel Güvenin sonuçların Tablo-5 de görülmektedir (Çubukcu, 2010: 26; Özler vd., 2010: 48; Kamaşak vd., 2013: 264);

Tablo-5: Örgütsel Güvenin Sonuçları²

Yazar		Örgütsel Güvenin Sonuçları
Curral and Judge, 1995	İşlem Maliyeti	Güven düzeyi düşük olan örgütlerde işlerin maliyeti artmaktadır. Güvenin olduğu ortamlar, güvenen taraflar arasında kaynak alışverişi imkânı sağlar. Çalışanlar kendi çıkarlarını korumak için alacakları önlemlere daha az ihtiyaç duyacakları için işlem maliyetleri ve bilgi aktarımının maliyeti düşük olacaktır.
Barker and Camarata, 1998	Örgütsel Öğrenme	Güven, örgütsel öğrenme için öncelikli bir durumdur. Güvenin var olduğu bir çalışma çevresi, bilgi üretmeyi, yeni bilgilere başvurmayı ve birlikte öğrenmeyi sağlayacaktır.
Martin, 1998	Liderlik	Etkili bir liderlik ile vizyon ve güven oluşturma arasında oldukça yüksek bir ilişki vardır.
Hardy vd., 1998	İşbirliği	Güven, fırsatçı davranışlara son vererek karmaşayı azaltacaktır. Çalışanlar arasında uyumu ve işbirliğini teşvik ederek örgüt içi ilişkileri daha etkili hale getirecektir.

² Güler, S. (2014). Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. s.25

Kramer, 1998	İşbirliği	Güven, işbirliğinin ön koşuludur. İşbirliği ise, ortak amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşmak ve örgütsel sorunların çözüm sürecinde ortak hareket etmek açısından önemlidir.
Hardy vd., 1998	Risk	Güven, ilişkilerde tahmin edilebilirlik oranını yükseltmekte, risk ve belirsizliği azaltmaktadır.
Nyhan, 2000	Sorumluluk Almak	Çalışanların kuruma karşı güven duyması sorumluluk bilincini de beraberinde getirecektir. Eğer çalışanların kuruma karşı güven duygusu azalır ise örgüte karşı sorumluluk duygusu da azalacaktır.
Nyhan, 2000	Verimlilik	Çalışanlarda örgüte karşı güven duygusunun var olması işin etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesini önleyen tutum ve davranışları yok etmektedir ve bu durumda verimlilik söz konusu olmaktadır. Örgütsel güvenin az olduğu durumda da verimlilik az olacaktır.
Reinke, 2003	Değişim	Güvensizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar değişime direneceklerdir. Oysaki örgüte daha çok güvenen yöneticiler ve çalışanlar önemli bir role sahip olduklarını düşünmekle kalmayacaklar değişim konusunda da daha istekli davranacaklardır.
Wong vd., 2005	Performans	Örgütsel güven arttıkça çalışanların performansları artacak, örgütsel güven azaldıkça çalışanların performansları da düşecektir.
Özbek, 2006	Bağlılık	Örgüt içinde güven ve astın üstüne duyduğu güven, örgütsel bağlılıkta önemli bir rol oynar. Duygusal ve bilişsel güven düzeyi örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyecektir.
Yazıcıoğlu, 2009	İş Tatmini ve İşten Ayrılma	Örgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı fakat eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı derecede farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.
Özler vd., 2010	Örgütsel Sinizm	Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde örgütsel sinizm düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir. Güvenin olduğu yerde sinik duygular gelişecek uygun koşulları bulamadığı için yok olacaktır.

KamaÇak vd., 2013	Tükenmişlik ve İşten ayrılma Niyeti	Örgüte karşı duyulan güven arttıkça, tükenmişlik hissinin azaldığı ve bu durumun çalışanların mevcut işlerinde daha uzun süreli kalma niyetlerini olumlu etkilediği görülmüştür.
--------------------------	-------------------------------------	--



İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI

3. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramı belirlenebilir bir dönem ve süre içerisinde plan ve programların niteliğinde faaliyeti gösterme sürecidir. Performans kavramı planlanmış bir faaliyetin amaca yönelik aktivitelere ulaşılmasıdır. İşletmelerce performansın açıklanması: belirli plan ve programların çerçevesinde üretilen malların ve hizmetlerin amaca yönelik olmasıyla, bireyler açısından performans, yapılacak olan işin hedefler doğrultusunda verimli ve fayda sağlayıcı olarak tamamlanmasıdır. Kısaca performans amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Performansın da farklı hedefler doğrultusunda aynı amaçları güden farklı tanımları var olmaktadır (Pugh, 1991: 7). Sözlük anlamıyla “performans”, bir faaliyette başarı, elde edilen iyi sonuç olarak tanımlanır. Performans bir faaliyet sonucunda ortaya çıkan çıktı düzeyidir. Ivancevich’e göre; iş performansı işi yapma isteği, yapma kapasitesi (eğitimi), yapma olanağı (fırsatı) olarak tanımlanmıştır. (Kesen, 2016: 540)’e göre Performans; yapma, beceri, başarı, kapasite bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi anlamlarına gelmektedir (Kesen, 2014).

3.1. PERFORMANSI BELİRLEYEN ETMENLER

İşletmeler de ve örgüt yapılarında performans belirleyici etmenler vardır bunlar; örgütsel, kişisel ve çevresel etmenlerdir.

3.1.1. Örgütsel Etmenler

Örgüt yapılarında performansı pozitif veya negatif yönlü etkileyecek olan işletme fiziki şartları bulunmaktadır. Bunlar; aydınlatma, ısıtma, havalandırma vb gibi fiziki işlevler olabilir. Bu fiziki şartlar çalışanları bire bir etkileyecek olup performanslarına etki edecektir. Diğer yandan işletme politikaları ve faaliyetleri, örgütsel hedeflerin belirlenmemesi çalışan performansına yansıtacaktır ve işletmeye olumlu beklentiler sunmayacaktır. Örgütsel plan ve programlar çalışanların performansını olumlu veya olumsuz yönde etkilerken örgüt içerisinde doğan stres çalışanların düşük performans göstermelerine yol açacaktır.

3.1.2. Kişisel Etmenler

Performansı belirleyen en önemli etkenlerden olan bireylerin kendi benlikleri, gerek psikolojik ve duygusal, gerek yetkililik ve rekabet özellikleri kariyer planlamalarındaki istek ve tutumlarından oluşmaktadır. Çalışanlar bu özelliklerden negatif yönlü bir dönem geçirmekte ise yöneticinin bunu saptayıp motive edici olması ve sabır göstermesi gerekmektedir, aksi halde çalışanın girdiği psikolojik durum yetkililik özelliklerini kötü yönde etkileyip işletmenin ve örgütün plan ve programlarına karşı isteksizlik duyup performansında gerileme yaşanması beklenmektedir. Bu yüzden hem çalışma arkadaşlarının hem de yönetimin desteğini sürdürmesi ve bu durumdan çıkış yolu aranması gerekmektedir.

3.1.3. Çevresel Etmenler

(Ergül, 2012:46)'e göre Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörlerin tümü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, Ali Bircan 2005: 281).

İşletmenin ve yöneticilerin bu etmenler ile ilgili sorunları saptayıp çözüm yolları üretmeleri hem bireyler ve çalışanlar açısından hem de işletmenin faaliyetleri ve geleceği açısından yararlı olacaktır.

3.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bireysel düzeyde performans, kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerini kişisel çaba ve davranışlarıyla birleştirerek istenen kalite ve miktarda kişisel sonuç elde etmesidir (Pekdemir, 2014: 336). Çalışanların sahip oldukları yetenekler örgütsel ve örgüt grup performansları olarak da değerlendirilecektir. Bireysel performans literatür de araştırmaya soktuğumuzda araştırmacıların bireysel performansın 2 farklı yöntemini geliştirmişlerdir bunlar; görev performansı ve bağlamsal performanstır (W.C. Borman, S.J. Motowidlo, 1997,:99-109). Görev performansı; belirlenen zaman ve süreçteki faaliyetleri örgütün yararına ve faydalarına göre bireyin tamamlaması. Bağlamsal performansın önem kazandığı nokta ise daha çok sosyal alan ve örgütteki sosyal çevreye odaklı çalışma arkadaşlarına yardım etmek, işbirliği içinde pozitif düşüncelerle insan ilişkilerini yürütmek, hedef belirleme ve yol gösterme gibi davranışlarla sürdürülen bir kavramdır. (Tayfun ve Çatır, 2013:120)' e göre

Performans, bir iş yerinde çalışan insanın, amaçlanan hedef doğrultusunda işle ilgili olarak neleri başarabildiğini sayısal ve nitelik olarak belirten bir kavramdır. Çalışan performansı araştırmacıların olduğu kadar yönetim ve örgüt gruplarını içinde temel bir olgudur. İşletmelerin ve örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri sektöre ve rekabet ortamına güç kazandırabilmeleri için örgütte yüksek performans gösteren bireylere ve çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Yüksek bireysel performansın önemi örgütler için büyük fayda sağlayacak olsa da bireyler açısından da önemlidir. Çalışanların yüksek performansları sayesinde tatmin duygusu, başarı istatistiği ve gurur duyacakları bir olgu oluşturur, bununla birlikte kariyerinde yükselme olanağı, ilgi görme ve sayılma, daha yüksek gelir kaynakları (terfi) gibi bireyi olumlu etkileyecek etkenler oluşur. Çalışan performansı ile yapılan araştırmalar da ve literatür çalışmalarındaki saptanan ortak amaç çalışan beklentileri ve işletme amaç ve hedeflerinde bulunan ilişkilerdir. İş görenlerin örgüt ve işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için bazı örgüt iklimi hedeflerinden yararlanması gerekebilir (Ödüllendirme, kariyer gelişimi vb gibi) bunların yanın da bireyin kendini örgüte benimsemesini sağlayacak ve bireyin gelişmesine katkı saylayacak örgüt iklimi olanakların sunulması gerekir. İş gören performansı her örgüt kurumu ve işletme tarafından önemli görülmesi gereken bir konudur. İş gören performansını oluşturan ve katkı sağlayan motivasyon, örgüt grupları, örgüt iklimi, örgüt kültürü, astlar ve yönetimle ilişkiler, performans geliştirme uygulamalarının yanında işletme faaliyetlerinde araç ve gereçlerinde kullanımı da önem arz etmektedir. Çalışan performansı işletme ve örgüt yönetimi tarafından bireylere verilen görev ve sorumlulukların birey tarafından emek, zaman, yetkinlik, görev bilinci gibi bireyin temel özellikleriyle başardıkları ve bunun sonucunda gerçekleşen performanstır. Bu mana da bireysel performans geliştirilmeye ve değişime açık olmaktadır. Bireyler örgüt içinde kendi yetkinliklerini belli olmayan bir sürece kadar kullanabilirler, bu neden le yöneticiler ve amirler çalışanların çalışma kapasitelerini ve yetkinliklerini her zaman kontrol altında tutup çalışanları performans değerlendirme gibi programlarla takip etmelidirler. Araştırmacıların da bahsettiği gibi performans değerlendirme herkesçe kabul edilmeyen ve sevilmeyen bir faaliyetler bütünüdür (Mohrman, Resnick-West ve Lawler, 1989). Çalışan performansı örgüt plan ve programlarına ulaşılabilmesi için bireylerin sahip oldukları yetkinlik (perfection) olarak

tanımlanmaktadır. Çalışanın sahip oldukları yetkinlik kavramlarını sadece örgüt içinde değil sosyal çevresi ve örgüt dışı çevrede de bu davranışları göstermesi gerekmektedir. Yetkinlik kavramı bireyin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesidir. (Büte, 2011,:177) yetkinlik kavramlarını 3 bölümden oluşturmuş ve açıklamıştır (Paşa, 2007:84)

- **Konsantre Olma** – Birey görev bilincine sahip olmalı.
- **Yeterlilik** – Birey yetkililik becerilerini iyi kullanmalı.
- **İsteklilik** – Birey çalışma arzusu geliştirmeli.

Örgüt yönetiminin hedefleri ve amaçları doğrultusunda örgüt içinde çalışan bireyler bu üç unsuru yerine getirdiklerinde başarı ve kazanç sağlayacaklardır. Detaylı bir şekilde verilen unsurları inceleyelim.

Odaklanma: Çalışan performansının en önemli bölümü odaklanma olup bireysel performansı arttırmaya yönelik kararlar alındığı bölümdür. Çalışanların aldığı eğitimler kariyer planlamalarındaki gelişmeler bireyin yapabileceği bir hedef ve doğrultu da ilerlemesi ve caba göstermesi örgüt yönetimi tarafından verilen görevi yerine getirmek için bütün kariyeri boyunca edindiği bilgi ve deneyimlerini kullanacağı ve verilen görevleri tamamlama isteği olarak açıklanabilir. Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimle doğan belirlenen hedef ve amaç doğrultusun da çalışana verilen görevi yerine getirmesi.

Yetkinlik: Çalışanın özveriyle ve istekle çalıştığı işletme de daha iyi performans gösterme eylemine yetkinlik diyoruz. Bireylerin yetenekleri, bilgileri ve beceri bütünüdür. Çalışanların buldukları mevki de ve pozisyonlarda yönetimce verilen görevleri motivasyon sağlayarak yüksek performansla yerine getirmeleri için sahip oldukları bilgi, beceri, başarıma arzusunu yansıtan davranışlar bütünüdür.

Adanma: Çalışanların örgütü, işletmeyi ve örgüt yönetimini benimseyip aynı amaç ve plan doğrultusunda ilerlemesi ve kendiyile işletmeyi uyumlu hale getirmesi ve işletme de uzun süreler görev yapmasıdır. Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duymaları adanma maddesinde önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların birbirlerine olan güveni iletişim, anlama, başarıma, görev bilincini sağladıklarının ispatı olup işletmeye olan güven duygularının gelişmesine ve uzun dönemli işletme hedeflerinin gerçekleşmesinde görev almalarını sağlayacaktır.

Sonuç olarak işletmeler de kazanç odaklı faaliyetleri nasıl arttırırım, insan kaynaklarının görev yaptığı ve denetlediği alan da nasıl çalışandan fayda verim sağlarım sorusunun cevabı bu 3 madde de saklıdır

3.3. BİREYSEL PERFORMANS MODELLERİ

3.3.1. Campbell ve Genel Performans Modeli

Araştırmacıların çalışan performansı ile yaptıkları çalışmalar da hem işletme için hem de çalışan performansından daha fazla nasıl verim alınır sonuçlarına gidildiğinde araştırmacıların çalışan performansı ile buldukları farklı modeller ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının ve örgüt ikliminden kaynaklı çalışan psikoloji araştırmacıları farklı modeller saptayım bunları değerlendirmişlerdir. Campbell (1990) bu alanda önemli çalışmalar yapmış ve çalışan performansı etkileyecek unsurlar ortaya koymuştur. Bu modeller işlerin farklı yapılarından benzerlik göstermediği ve farklı standartlar altında yürütüldüğünü söylemiştir. Performans kavramını farklı yapılarda işlemiş ve bu modellerin etkililiklerini incelemiştir.

3.3.1.1. İşle Bağlantılı olan davranışlar

Bu maddede çalışanların işleriyle ilgili olan kısımdan bahsetmekte olup bireyin teknik becerileri ve asıl görevini yerine getirecek olan davranışlarından bahsetmektedir. Teknik ve asıl görevler bir iş görevini diğerinden ayırtan görevler olarak açıklanmaktadır (Campbell, 1990: 709).

3.3.1.2. İşle bağlantılı olmayan davranışlar:

Bireyden asıl görevi dışında beklenmeyen bir görev verildiğinde bireyin bu göreve karşı tutumu bakış açısı ve davranışları olarak tanımlanmaktadır. Birey bu alanda kendi görevleri dışından ekstra sorumluluk almaktadır.

3.3.1.3. Yazılı ve Sözlü iletişim:

Performans kavramında örgüt içerisinde ve bireyler arasında gerçekleşen iletişimlerin öneminden bahsetmektedir, sözlü ve yazılı olan iletişimler performansı etkileyecektir.

3.3.1.4. Çaba Davranışı:

Çalışanların sorumlulukları ve işe olan sevgi, saygı ve işlerini benimsemeleriyle ilgili olan bir kavramdır. Çalışana verilen görevleri ve faaliyetleri istekli bir biçimde görevini yapmasını anlatmaktadır. Örgüt içinde veya dışında gerçekleşecek negatif olaylara rağmen işlerini yapma hevesini başarabilmesini anlatmaktadır.

3.3.1.5. Kişisel Davranışlar:

Birey toplum hukuk kurallarına ve iş hukuku kavramlarına ne denli uyuyor, bireyin genel sağlık durumunu kötü etkileyecek alışkanlıklardan ne kadar uzak duruyor (Alkol ve uyuşturucu vb.) bunu açıklayan bir kavramdır.

3.3.1.6. Çalışan ve Örgüt grubu Davranışları:

Bireyin içinde bulunduğu örgütte verimlilik, yardımlaşma, sorun çözme, iletişim ve anlaşma gibi özelliklerini açıklamaktadır.

3.3.1.7. Liderlik Davranışları:

Bireyin hiyerarşik olarak altında çalışan bireylere ve iş gücüne davranışlarını belirten maddedir. (Performans Değerlendirme, motive edici iletişim, ödüllendirme sistemi, çalışanlara yönetimde alınacak kararların danışılması).

3.3.1.8. Karar Alma ve Yönetim:

İşletme geleceğini etkileyecek olan yönetim de alınan kararların işletmeye olan geri dönüşümlerinden kaynaklı sorun çözme, kriz yönetimi, hammadde kontrolleri gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Campbell (1990)'ın araştırmasın da performans modeli iş performansı modelleri altında bir alt başlıktır. Araştırmacının bahsettiği bu modeller iş kavramlarına farklı modeller geliştirerek başka bir çerçeveden bakmamızı istemiştir.

3.3.2. Motowidlo ve Arkadaşlarının Geliştirme ve Bütünleştirme Çabaları

Campbell (1990)'ın yaptığı araştırma sonucundan sonra Motowidlo ve arkadaşları (1997) benzer bir çalışma yapmışlardır. Motowidlo ve arkadaşları aynı Campbell gibi çalışan performansının sonuç odaklı bir görev olduğundan değil bir davranış disiplini olduğundan bahsetmiştir, araştırmacı performansın farklı bölümlerden oluştuğunu performansın değerlendirildiğini ve farklı boyutlar oluşturduğunu söylemiştir. (Yaşın,

2016:6). Bu performans kuramında bireylerin kişiliklerindeki ve algılarındaki farklılıklar, bireylerin farklı eğitim deneyimleri ve bu eğitim deneyimlerinin kişisel bilgi ve becerileri ile birleşmesi sonucunda performans ile ilgili bireysel düzeyde birçok farklılık ortaya çıkacaktır (Motowidlo ve diğerleri, 1997: 72). Motowidlo ve arkadaşları (1997) yaptıkları çalışmada davranışları ele alarak performansını 2 biçime dönüştürmüş ve bunlara iş performansı ve bağlamsal performans demiştir, Çünkü bireylerin performansları işletme hedeflerini pozitif ve negatif durumlarla etkileyebilmektedir. İş performansı örgüt ve bireysel olarak işletme hedeflerini baz alarak üretim ve hammadde kaynaklarını etkileyen bir olguyu oluşturmaktadır. İş performansı hammadde kaynaklarını alımı(temini) ve dağıtılan ürünlerin hesaplanması gibi teknik bilgi ve beceri gerektiren bir kavramdır (Motowidlo ve diğerleri, 1997: 75). Tanımlardan anladığımız gibi iş performansı örgütün hedeflerine ve faaliyetlerine direkt etki eder. Bağlamsal performans ise örgüt içeriğini etkileyen sosyal ve psikolojik etkilere sahiptir. Bu etkenler örgütle işbirliği içinde olma, iletişimde güven duyma, destek ve sonuç odaklı çalışma, bilgi alışverişi gibi etmenlerdir. Campbell ve Motowidlo'un yaptığı çalışmalar da performansın büyük bir değer olduğunu vurgulamak ve performansta farklı değerler yaratmaktır, bu çalışmalar da ortaya çıkan farklı kavran ise iş performansı ve bağlamsal performansın bireyin kişilik özelliklerinin bu iki kavramı da etkilediklerini bulmuş olmalarıdır.

3.4. İŞ PERFORMANSI

İş performansı verilen görevin sonuçlanması ve tamamlanmasıdır (Chiu, 2004:82). Bir işin yoğunluğu, miktarı, süreç ve zaman etkinliğine bakılarak yapılmasıdır (Smith ve Goddard 2002). Tanımlarda herhangi bir işin ve faaliyetlerin tamamlanmasından bahsetmektedir. Bazen iş görenlerin işlerini mükemmel yapmaları nitelikli çalışan olduklarını göstermemektedir. Çalışanların görevlerini yapmalarının yanı sıra işletmeler de aslarına ve yöneticilerini olan tutumları çalışma arkadaşları ve örgüt kültürüyle de bir arada faaliyet göstermeleri önemlidir. Çalışanların doğrudan yaptıkları görevleri, faaliyetleri örgütün ve işletmelerin hedeflerini etkilemektedir. İş performansını açıklama da önemli olan iş gücünün hedefleri ve faaliyetlerine yerine getirmelerinin yanı sıra örgüt ve işletmelerin bu görev esnasında ne denli etkilendikleri olacaktır.

3.5. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

Günümüzde işletme amaç ve hedeflerinin çakışması işletmelerin çoğalması ve üretim de yetersizlik, bilgi ve yetkililik yetersizliği işletmeleri rekabet ortamına sürüklemiştir, bu mana da işletme rekabet ortamının da üstünlük sağlamak için araştırmacılar 3 unsurdan bahsetmektedir. Bunlar; İnsan, Müşteri ve örgüt ilişkileri olduğudur, buna bağlı işletmelerin sahip oldukları üretim unsurlarından iki tanesi emek ve girişimdir. Bu unsurlar işletmenin devamlılığını etkileyecek olan maddelerdir. İnsan emeği ve girişim atağı Sosyal çevre ve dış çevreden negatif yönlü etkilendiğinde işletmeye de katkı sağlamayacaktır. İşletme performansı, belirlenen bir sürecin sonunda çıktılar ve işletme amacına yönelik sonuçların işletmece belirlenen hedef ve faaliyetlerin amaca yönelik olmasıdır. İşletme performansının amacı genel anlamda işletme amaçlarının ne doğrultuda gerçekleştirildiğidir (Bakoğlu 2001: 39). (Erdem, Gökdeniz ve Met)' e göre Performans ölçme kavramı işletmenin ve iş performansı ölçmenin en temel yollarından birisidir. İşletme performansının belirlemenin diğer faydaları ise şunlardır.

- Örgütün nasıl işlediğini görme olanağı vermesi.
- İşletmelere sorunların, kaynakların ve başarılarının veya başarısızlıklarının altında yatan temel nedenleri saptamaya yönelik yararlı bilgilerin sağlanması
- Olası performans açıklarını belirlemeye olanak verilmesi
- Ödüllendirebilecek performansı belirlemede etkili olması ve planlar doğrultusunda önceden belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini görmesidir.

Diğer yandan iş performansı ölçülmesinin araştırmacılar tarafından uzun yıllar çalışılmıştır. İşletmelerin performanslarının ölçülmesi senelerdir finansal sonuçlarla olmaktadır, halbuki tek bir çıkarım yapmak işletme performansını yansıtmamaktadır. Günümüz çağında eğitim olanaklarına sahip olan işletmeler sadece finansal kontrollerle değil diğer yandan müşteri memnuniyeti sağlamak, kaliteli ürün yaratmak, teknolojik araç ve gereçler kullanma, örgüt iklimi yaratma ve güven sağlama gibi yeni stratejiler geliştirmişlerdir (Göztür, 2000:576). Sonuç olarak işletmeler dünden bugüne işletme faaliyetleri yararına birçok metot kullanmışlardır, amaç; işletmelerin daha

kaliteli ürün sağlanması ve gelişmesi olmuştur, bu metotların önemi iş performansında büyük rol oynamaktadır.

3.6. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

İşletmelerin varlıklarını uzun dönemli sürdürebilmeleri ve gelişim göstermeleri için işletme faaliyetlerini, organizasyonlarını, finansal kontrollerini ve çevresel faktörlerini yapmış oldukları incelemelerle değerlendirmişlerdir (Sheu, Lo 2005:79-90). (Altuntaş, Dönmez, 2010:56)' e göre örgütsel ve yönetsel kuramın merkezinde yer alan performans kavramı en basit tanımıyla bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir. Literatür taramalarında girişimcilik kavramının örgütsel performansa olumlu etkilerinden bahsetmekte ve performansı arttırdığı yönündedir (Covin, Selvin, 1991: 7-24). Örgütsel performansı arttırmanın karmaşık ve çok yönlü olduğu düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Örgüt performansının ölçülmesi örgütün nesnelliği gerçek kayıt çıktılarına ve işlem doğruluğuyla ölçülmektedir, diğer yandan örgütsel performansı örgüt gruplarının paylaştıkları ve iletişiminden kaynaklı doğacak algılar ve amaçlar belirlemektedir. Finansal değerlerle ölçülen örgüt performansı gerek maliyet hesaplamaları, işletmenin finansal ve nakit durumu, kaynak durumları ölçütleridir. Finansal olan ve olmayan araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Atkinson, Brown 2001: 128-135). Örgütsel performansı etkileyen 2 faktör bulunmaktadır, iç örgüt faktörleri ve dış faktörlerdir. İçsel faktörler örgütte bulunan çalışanların paylaştıkları iletişim, duygu alışverişleri ve etkileşimleridir, dışsal faktörler müşteriler, tedarikçiler ve rakipler gibi etmenlerdir. İşletmeler çıktı ve girdi işlemleriyle de performansa etki ederler çıktı işlemleri, kar ve sonuç odaklı olurken girdi işlemleri ise amaç ve hedefler doğrultusunda giden görev bilinci sorumluluklarıdır.

3.7. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi günümüzde çok uygulanan ve yayılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans yönetimi işletme de denetleme, yönlendirme, kontrol etme, sorumluluk bilincini ortaya çıkartma, ödüllendirme sistemleri, iş gücüne karşı motive sağlamak gibi önemli işletme ve çalışan faydasına ortak amaç güden bir kavramdır. Bu anlayışa göre yöntemin asıl amacı; çalışanları işletme amacına yöneltmek, mevcut ve geleceğe yönelik durumlar hakkında analiz yapmak ve bu

bilgileri değerlendirmek ve işletmenin sağlam adımlarla geleceğini sürdürmesidir. (Ergül 2012:47)' e göre Performans yönetimi, organizasyonun amacını ve görevlerini en iyi biçimde gerçekleştirmek için, organizasyon kaynaklarını seçme ve değerlendirme sürecidir. Performans yönetimi örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların örgüt hedef ve faaliyetlerine karşı yetkinlik ve etkinlik davranışlarıyla görevlerini örgüt grupları ve örgüt yönetimiyle iş bütünlüğüyle güven ortamında gerçekleştirmesidir. Araştırmacılar performans yönetiminin uygulanmasındaki yararları açıklamışlardır (Uyargil ve diğ., 2008:246-247)

3.7.1. Yöneticiler için yararları

- Hedef belirleme ve kontrol gibi amaçları gerçekleştirir ve hem çalışan hem de yönetici için yararlı olur.
- Amirler ve astlarla iletişim güvene dayalı güçlenir.
- Astlarıyla iletişim den kaynaklı negatif ve pozitif yönlerini keşvederler.
- Yönetimsel becerileri gelişir.

3.7.2. Astlar için yararları

- Üst hiyerarşiden ne beklediklerini öğrenir ve nasıl performans değerlendirildiğini öğrenir.
- Zayıf ve güçlü yanlarını öğrenirler.
- İşletme içindeki görev bilincini daha iyi anlarlar.
- Performansları sonucundan iş yerine bağlılıkları artar ve işlerini benimseler.

3.7.3. Örgüt için yararları

- Örgüt içi organizasyonların etkinlikleri ve kar marjı artar.
- İnsan gücünde hizmet ve üretim gelişir.
- Personel eğitim ihtiyaçları ve bütçeler belirlenir.
- İnsan kaynaklarına göre çalışmalar örgüt içinde daha güvenilir ve verimliliği artar.
- İ.K sayesinde personelin gelişimleri daha iyi belirlenir.
- Kısa dönemli bireysel ve beşeri ihtiyaçların esnekliği sağlanır.

Tanımları değerlendirdiğimizde işletme yapısını ve yönetimini, işletme genel ve mevcut durumunu tespit etmek, işletmeler hakkında ileriye dönük hedefler, amaç ve stratejiler geliştirmek, bu amaç ve hedefleri planlı bir program da misyona dönüştürmek, sonuçlar kısmını iyi değerlendirmek yapılan yanlışları saptamak ve çözüm yolu üretmek gibi işletme devamlılığı ve üretim faydası sağlayacak performans yönetimi kavramı her kurum ve işletmeler için önem arz etmektedir.

3.8. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TEMEL HUSUSLARI

Aşağıda belirtilen maddelere göre performans yönetiminin ana unsurlarını oluşturacak sistemler açıklanmıştır (Uyargil, 2013:5-6).

- Örgütsel hedefler doğrultusunda çalışan performansın planlanması, çalışan ile yönetici arasındaki iletişimle hedef belirleme yollarının saptanması.
- Çalışan performansını belirlemede kullanılan metotların belirlenmesi (Performans değerlendirme)
- Seçilen performans değerlendirme sisteminin gözden geçirilmesi ve belirlenen maddelere göre devam etmesi.
- Çalışanlar değerlendirildikten sonra geri besleme yoluyla bilgilendirilmesi.
- Performans değerlendirme sonucundan bireyin eksik yönlerinin saptanması ve eğitim uygulanması (Koçluk).
- Performans değerlendirme sonucundan bireyi motive edici kararlar alınması (Ücretlendirme, terfi, kariyer planlama ve geliştirme, eğitim v.b.).

3.9. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

Performans yönetim sisteminin etkileri çalışanlar, yöneticiler ve örgüt ve organizasyonlardır. Bu 3 unsurunda kendilerini ilgilendirecek farklı alanları vardır. Performans yönetimini işletmeler de görev yapan insan kaynakları yönetimiyle çeşitli bulguları ve verileri saptayarak işletmeye çalışan açısından daha fazla yarar sağlamak amaçındadır. Bu manada insan kaynakları yönetimi ve işletme yönetimi birbirleriyle yakın ilişkilidir. (Uyargil, 2013:6-9). (Uyargil, 2013:6-9)'e göre aşağıdaki maddelerde performans yönetiminin muhtemel kullanım alanları görülmektedir.

3.9.1. Stratejik Planlama Yönetimi

İşletme sahipleri ve vekilleri tarafından belirlenen hedeflerin, bu amaçları gerçekleştirecek olan personel gücü ve yönetici amaçlarıyla formal performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Stratejik planın genel amacı belirlenen hedefler doğrultusunda işe devam etmektedir. Her işletme belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanları ve yönetimi görev dağılımı yaparak hedef ve amaçların bireysel düzeyde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bunun sayesinde bireysel hedefler ve kurum ve işletme hedefleri aynı amaca yönelik ilerlerler.

3.9.2. Bedel Ücret Yönetimi

Performans yönetiminin temel unsurlarından birisi performans değerlendirme yapıldıktan sonra ücret ve maaş yönetim sisteminin kullanılmasıdır. Bireysel performansta ücret yönetiminin kullanılması çalışanı motive edecek ve işletmeye bağlılığını arttıracaktır. Yönetimin çalışan performansı ve maaş ücret yönetimi arasında önemli bağlar kurması gerekmektedir, diğer yandan performans yönetimiyle işbirliği içerisinde olan performans değerlendirme sisteminde kullanılan ücretlendirme yöntemi fazla kullanım gösterdiğinde işletme de diğer sistemin amaçlarına olumsuz yönde etki edecektir ve bütün ilgi ve yönler ücret sistemi üzerinde toplanacaktır.

3.9.3. Kariyer Geliştirme Sistemi Yönetimi

Kariyer yönetim sisteminin önemi hedef belirleme, kendini değerlendirme, çalışanın yöneticisi tarafından değerlendirilmesi bireyin eğitim programlarına tabi tutularak gelişim göstermesi gibi uygulamalar ile performans yönetimi ile yakınlık göstermektedir.

3.9.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İşletme ve organizasyonlarda bu ihtiyacın belirlenmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetlerini sonuçlarına bakılması gerekmektedir. Eğitim ihtiyaçları 2 yönlü saptanmaktadır bunlar; kişi isteğiyle gerçekleşen eğitim programları olabilir. Birey kendi eksik yönlerini anlamış olup bununla ilgili eğitim almak isteyebilir, diğer bir faaliyet ise yönetici çalışanların eksik yönleri saptayıp bunlarla ilgili eğitimler düzenleyip bu eğitimlere katılımı zorunlu kılabilir. Performans değerlendirme

süreçlerinde bazen çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenebilir ve çalışanın daha iyi performans göstermesi amaçlanmıştır.

3.10. GÖREV PERFORMANSI

Görev performansı olan bir işi diğer işlerden ayıran belirlenen ve sabit kalan çalışanın görev ve sorumluluklarını belirleyen performans biçimidir (Jawahar ve Carr, 2007:330). Görev performansı işletmelerde üretim ve fayda sağlayıcı olan üretimi mümkün kılan teknik araç ve gereçlerle destekleyen davranışları belirler (Motowidlo ve Van Scotter:1994:4). Görev performansı işletmelerde teknik bilgi ve süreçlerle gerekse teknik destek ve teknik becerileri ile örgütle bir bağ içerisindedir (Borman ve Motowidlo,1993:98). Görev performansının bilinci ve yüksek olmasının getirisi; mutlu çalışma ortamları, görev tanımları düzeni, ahlaki niteliklerin gelişmesi gibidir. Görev performansının belirlenememesi gibi bir durumda yeterli performans gösterilmesi güç olmaktadır. Bireylerin gösterdikleri performanslar direkt işletme hedef ve faaliyetleri ile ilgili oldukları için işe yönelik olan performansları negatif yönlü etkilenecektir ve diğer yandan sadece işletme hedefleriyle olmaksızın işe yönelik olmayan davranışları da etkileyecektir. Görev performansının desteklediği etmenler daha çok görev bilinci ve teknik yönüyle ilgili olmaktadır (Kılıç, 2006:175). Görev performansı işletmelerde örgüt amaçlarını destekleyici bireylerin amaçlarına yönelik olan davranışları içermektedir.(Conway 1999:7)'in araştırmalarına göre görev performansını 2 bölümde incelemiştir. Birincisi; teknik, idari ve görev performansı. İkincisi; liderlik görev performansıdır. Teknik idari görev performansının işle ilgili teknik araç ve gereçler, planlama, örgütlenme gibi etmenler olup liderlik görev performansı ise; denetleme, analiz etme, sorumluluk verme, kontrol etme, insan ilişkileri gibi insan yönetimini de kapsamaktadır.

3.11. BAĞLAMSAL PERFORMANS

Örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin de bu kavramı desteklediği ve içinde bulunduğu çevreyi etkileyen davranışlar olarak açıklanmaktadır. (Özdevecioğlu ve Kanığür 2009:62)'e göre bağlamsal performans örneklerini şu şekilde açıklamışlardır. Fazladan çalışma için gönüllü olma, hevesle sebat etme, başkalarıyla işbirliği içinde olma ve onlara yardım etme, kural ve usullere uyma, örgütü destekleme ve koruma bağlamsal performans davranışlarına örnektir. Bağlamsal performansın daha çok işletmelerin

gerçekleştirdiği plan, program ve faaliyetlerin oluşmasında bir etken ve görev bilinci olmaksızın bunların gerçekleşmesine destek ve tetikleyici görevde olmaktadır. Örgütsel kurallar ve emirleri dinlemek ve izlemek, desteklemek takip etmek ve savunmak gibi davranışları kapsamaktadır (Borman, 2004:238). Bağlamsal performans örgüt başarısı için önemli bir etken olup gerek çalışanların işe bağlılığı ve motivasyonu olsun gerekse çalışanlar arası iletişimin güvenliği olsun işletmenin faaliyet ve programlarının gerçekleşmesinde önemli role sahip olmaktadır (Mohammed ve diğ., 2002:797).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

4. ÖRGÜT İKLİMİNİN TARİHİ

Eski dönemler de endüstri, mühendislik ve işletmeler de yaşanan çevresel faktörlerin ve üretim zararlarından sonra 1930'lı yıllarda örgüt iklimi kavramının yaratılmasıyla çalışma gücüne, üretim amaçlarına ve işletme faaliyetlerine olumlu etkiler bırakmıştır. Örgüt ikliminin en önemli faydalarından bir tanesi insani değerler sağlanması ve çalışanların psikolojik durumlarının farkına varılması ve sorunların çözümlerinin araştırılması olmuş ve çalışanların duygu, düşünce ve işe karşı tutumlarının nedenli olduğu anlaşılmıştır. Kurum ve işletmeler için örgüt ikliminin yararları üretim, verimlilik ve çalışan performansı artışı olmuştur.

4.1. ÖRGÜTSEL İKLİM

Örgütsel iklimi, örgüt içerisinde çalışanların görevlerini yaptığı çalışma ortam koşulları olarak tanımlanır (Eren ve Çekmecelioğlu, 2002: 887). Buna bağlı olarak örgütsel iklim işletmeler de çevresel ve çalışan iletişimi ve etkileşimi oluşturulduğu ortam ve çevre olmaktadır. İşletmeler de çalışanların bir amaç, faaliyet için bir araya geldiği örgüt kültüründen destek alıp bu amaçlarına yerine getirmek için birbirlerine olan davranışlarıyla amaçlarına ulaşmak için gayret sarf ettikleri ortamdır. Örgütsel iklim, işletme ve örgüt kişiliğini sağlayan, diğer örgütlere göre farklılık gösteren hem işletmeyi hem de çalışanları uyumlu bir hale getiren görev bilincine karşı destekleyici etkin ve yetkinlik kavramlarını kuvvetlendirici somut olmayan soyut ve psikolojik ortamlardır (Fatih, 2000: 24). Çalışan gücünün performansları, psikolojik durumu ve davranışları işletmeler de ve örgütlerde yapıcı bir etkisi olduğu anlaşıldıktan sonra 1960'lı yıllarda araştırmacılar tarafından daha fazla incelenmiştir. İlk araştırmaları Gilmert tarafından 1962' yıllarından gerçekleştirilmiş ve örgüt iklimini şu şekilde açıklamıştır (Aksoy, 2006: 2-3)'a göre Gilmert örgüt iklimini; "bir örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve örgüt içinde yer alan kişilerin davranışlarını belirleyen ve etkileyen özellikler bütünü" olarak tanımlamaktadır. Devamında örgüt kişiliğinin oturmasında çalışan davranışlarından kaynaklandığı bahsedilmiştir (Holy 1990:151). Çalışanların kişilik yapıları insan davranışlarını etkiler. İnsanların davranışları bazı

olaylar amaçlar faktörler ve ilişkiler tarafından ayırt edilebilir ve bunlar kişilik boyutlarını oluştururlar. Kişilikler insan davranışlarını farklılaştıran, birbirlerinden ayırt edici unsurları sağlayan yapıdır, örgüt iklimlerini de birbirlerinden ayıran kişilik kavramıdır. Örgüt ikliminde davranışlarını etkileyen bireyin davranış ve tutumları olmakla birlikte son zamanlarda bireyin psikolojik ve davranışlar tutumlarının yerine daha çok sosyal çevrede ele alınmıştır. İnsan ve çalışan bireylerin algıları sosyal çevre ve davranışlardan kaynaklanmaktadır, buna bağlı olarak örgüt iklimi çalışmaları bireyin algılarıdır (Clark, 2002:94). Bireylerin çalışma çevresi ve algılarına yönelik literatür çalışmasında 2 farklı olguya rastlanmıştır bunlar; objektivist ve subjektivisttir. (Halis 2008s:103)' e göre objektivist yaklaşım örgütsel yapı ve büyüklük gibi bazı örgüt özelliklerinin ortak algılar için bir temel teşkil ettiğini ileri sürmektedir. Subjektivist yaklaşım ise; bireyin duygu, düşünce ve davranışlarına yönelik örgüt olaylarını yorumlama ve sonucunda ortak algılar yaratma olgusudur. (Ugurlu & Halise 2008:103-104)'e göre örgüt iklim kavramlarının aşağıdaki özelliklere sahip olduğundan bahsetmiştir (Batlis 1980:234).

Üyelerin diğer üyelerle, kural ve politikalarla, yapı ve süreçlerle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan genel izlenimlerden oluşur.

- İklim algıları çevresel olayları ve durumları değerleyici olmaktan çok tanımlayıcıdır.
- Örgüt iklimi, liderlik biçimi ve işle ilgili uygulamalar gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ve bireyin iş davranışını ve işle ilgili tutumunu etkileyen bir müdahil değişken olarak görülebilir.
- İklim yapısı çok boyutludur. İklim yapısı ile ilgili olarak çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır.

Örgüt iklimi konusunda 1960'lı yıllarda başlayan çalışmalar ve tanımlamalar da birçok farklılık göz önünde bulundurulmuştur. Örgüt ikliminin tam bir tanımı olmaksızın araştırmacıların belli açıklamalar üzerinde durdukları kesindir. Bu açıklamalar örgüt ikliminde yargılar ve algılar olarak ele alınmıştır. Algılanan iklim çalışan performansı ve çalışan iş tatmini olmuştur. (Tagiuri 1968:21)'e göre örgüt iklimini şu şekilde açıklamıştır, “ Örgütte bulunan sebep ve sonuç ilişkisini davranışlarla inceleyen çevresel değerler dizisidir.” Örgütsel iklim kavramının anlaşılmasında bireyin çevresi, örgütü, davranışları, durumu, algısı önemli olmaktadır. Literatür çalışmasında örgütsel

iklim kavramının vurguladığı 2 önemli madde ortaya çıkmaktadır, yaygın olarak kullanılan ilk kavram örgütte durum ve olaylara karşı gerçekleşen çalışan tepkileridir, diğeri ise çalışan ve birey davranışları karşısında oluşan durumlar olarak ifade edilir (Denison 1990:24).

Örgüt iklimini araştırmacılarından bazıları örgüt iklimini bireysel algılanmaya yönelik olduğundan bahsetmiş ve daha çok bunun üzerinde durmuşlardır. Litwin ve Stringer örgüt iklimini örgütte ve çalışma çevresi özelliklerinin personel tarafından algılanmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Araştırmacılara göre algılanan ortam ve çevre çalışan davranışlarına göre etki göstermektedir. (Litwin ve Stringer 1968:26) (Kaffka 1936)'e göre birey ve davranışların örgüt iklimi çevresinin oluşmasından önemli etkisi olduğundan bahsetmiştir. (Schneider ve Hall 1972:56) yine benzer açıklamalar yapmıştır. Daha çok bireysel algılanmaya yönelik çalışmaları yapan araştırmacı ise (Johnston 1976:102). Bunun sonucundan örgüt ikliminin yaratılması hem işletmeler hem de çalışanlar açısından destekleyici ve iş yaşam faaliyetlerinde önem kazanmıştır. Sonuç olarak literatür çalışmasından elde ettiğimiz bilgiler örgüt ikliminin çevresel koşullara, insan davranış ve tutumlarına bire bir etki ettiğini, işletme açısından bunun ne kadar önem arz ettiğini vurgulamak ve insani değerler ve işletme plan programlarına gerçekleştirme de önemli bir konu olduğunu vurgulamaktır. Bu zamanda örgüt iklim kavramını oluşturan örgüt grupları ve işletmeler de başarı oranları ve üretim faaliyetlerinin daha iyi olduğunu söyleyebiliriz.

4.2. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT İKLİMİ

Destekleyici örgüt iklimi çalışan davranışları, algıları ve tutumlarını etkileyen çevresel potansiyellerini anlamada pek çok araştırmacı tarafından konu edinilmiştir (Glisson 2000:95). Destekleyici örgüt iklimi çalışanların belirli ve belirsiz olan zamanlarda çalışma arkadaşlarından ve amirlerinden aldıkları bilgi ve paylaşımlarının, yardımların ve desteğin çalışanın algıladığı miktar toplamıdır şeklinde açıklamıştır (Luthans vd., 2008:225). Destekleyici örgüt ikliminde çalışanların ve amirlerin birlikte doğru iletişim ile işbirlik içerisinde samimi bir çevre ile işletme plan ve programlarını yönettiklerini söylemiştir (Hughes vd., 2008:56). Çalışanların ve amirlerin tutarlılığı, işe bağlanmaları, iletişimleri ve algıları destekleyici örgüt iklimini yaratmada önemli rol oynamaktadır. Destekleyici örgüt ikliminin, işe bağlılık ve iş doyumunu arasında önemli bir ilişki içerisinde olduğunu ve pozitif anlamlar çıktığını söylemektedir

(Mercer ve Bilson 1985:76). Literatür çalışmalarına baktığımızda destekleyici örgüt ikliminin 4 unsurdan oluştuğunu görmekteyiz. Bunlar; müşteri odaklı, çalışan bağlılığı, dayanışma ve koordinasyon, yönetim yeterliliği ve tutarlılığı olmaktadır.

Müşteri Odaklı: Bu kavram pazara hitap etme ve pazarı inceleme anlamında iki farklı odak noktası ortaya çıkarmıştır. Birinci unsur örgüt seviyesinde pazar odaklılığı olurken ikinci seviye bireysel müşteri hizmetleri ve çalışanlar arasındaki iletişim olmuştur (Stock ve Wayne, 2005). İkinci düzeyin önemi çalışanlar ile müşteriler arasındaki memnuniyet ve bireyler arası iletişimi baz alması olmuştur (Saxe ve Weitz, 1982). Bu yönde verilmek istenen mesaj müşteriye verilen hizmetlerin üst düzeylerde görülmesi olmuştur. Çalışanların görev bilincinde müşteri odaklılık bireysel performansı etkilemiş ve işletmeye de katkılar sağlamaktadır (Cross vd., 2007).

Çalışan Bağlılığı: Bu kavram örgütle bağlılığı ve örgütü benimsemeyi açıklayan bir davranış biçimi olmasıdır. Bu bağlılığın oluşumunda örgüt yapısında daha fazla görev bilinci ve uzun zaman örgütte görev yapma manasına gelmektedir.

Dayanışma ve Koordinasyon: (Koçak ve Temiz 2016:37)' e göre Koordinasyon, örgüt içerisindeki birimlerin birbirleri ile olan faaliyetleri ve yenilikçilik hareketlerinin organize edilmesi sırasında planların sıralı ve sistemli olarak dağıtılmasıyla ilgili bir kavramdır.

Yönetim Yeterliliği ve Tutarlılığı: Bu kavramda örgütün çalışanlar için iyi bir çevre haline getirmek çalışanların yetkinlik kavramlarını örgüt menfaatleri için kullanmak ve çalışanları örgüte karşı daha fazla benimseyici ve tutarlılık kavramları yaratma ve uzun süre çalışanlardan yenilikçi çalışan kavramını yaratmaktır.

Sonuç olarak destekleyici örgüt iklimi lider davranışları, iş tatmini, bireysel ve örgütsel iletişim ve sosyal çevreye bağlı olup örgüt çalışanlarının algılarını etkilemekte olup çalışanın moral ve motivasyonunu, işe tatminini, bireysel ve örgüt grupları iletişim ve algılarını, iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

4.3. ÖRGÜT İKLİM BOYUTLARI

Örgüt iklimi ile yapılan araştırmalarda hem çalışan değişkenleri hem de işletme bazlı değişkenler ele alınmış ve değerlendirilmiştir. 1930'lu yıllarda yapılan araştırmalar örgüt iklim kavramını çeşitlendirmiş ve bir çok tanım ortaya konmuştur, lakin Litwin ve Stringer' ın yaptığı çalışmalar kabul görmüş ve ölçme ve değerlendirme programlarından yaptığı çalışmalar baz alınmış olup, örgüt iklim boyutları

kavramlarını detaylı bir şekilde araştırmaya sunmuşlardır. Aşağıdaki tabloda Litwin ve Stringer'ın örgütsel iklimin 6 boyut kavramlarını açıklanmıştır.

Tablo-6: Örgüt İklim Boyutları

İklim Boyutu	İçerik
Esneklik/uyumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt kural ve prosedürlerinin ne kadarının gereksiz olduğu,• Yeni fikirlerin ne derece kabul gördüğü ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını içermektedir.
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların her hangi bir gözetim olmaksızın işlerini yerine getirebilecekleri,• Sonuçtan tamamen kendilerinin sorumlu olduğunu hissetmeleri,• Var olan sürecin “sahibi” oldukları ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Standartlar	<ul style="list-style-type: none">• Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedeflerin saptandığı,• Yöneticimin tüm çalışanlardan “yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını” beklediği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Ödül	<ul style="list-style-type: none">• Yaptıkları iyi işlerin fark edildiğini ve bu işler için ödüllendirildiklerini,• Fark edilme ve geri bildirim tamamen performansa göre farklılık gösterdiği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Netlik	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların işleri ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu tam olarak bilmeleri,• Kendi rolleri ile örgütsel amaçlar arasında olan ilişkisinin açık olması, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.
Takım çalışmasına yatkınlık/takım ruhu	<ul style="list-style-type: none">• Herkesin ortak bir amaca yönelik çalıştığını hissetmeleri,• Çalışanların o örgüte ait olmalarından dolayı gurur duydukları,• Kişilerin gerektiğinde daha fazla çaba göstereceği, ile ilgili örgüt üyelerinin duygularını ifade etmektedir.

Kaynak: Aksoy H. (2006). “Örgütsel İklimin Motivasyon Üzerine Etkisi”. Marmara Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü s:6

Kişisel Sorumluluk: Bireylerin örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmasından bireyin kendisi “erklik” ve “yetkililik” kavramlarını ne derece kullandığını bilmesidir. Çalışma performansında bireyin hedeflenen sorumluluklarla giderebilmesi için çalışanın aldığı kararlardır. Çalışanların işletmelerde hangi görevde ve ne derece iş gördüklerini bilmeleri ve işletmeye fayda sağlayıcı, sorun çözücü olmalarıdır.

Samimiyet ve Dayanışma: Çalışan performansında uzun yıllar önemli bir davranış biçimi olarak ele alınan samimiyet ve dayanışma kavramıdır. Çalışanlar arası samimiyet ve dayanışma çalışanın işe olan motivasyonu ve performansı, iş gücüne fayda sağlayıcı olarak bilinmektedir.

Ödül ve Ceza: İşletmelerce yapılan en önemli hatalardan birisi de çalışanın örgüt iklimi kavramından uzaklaştırmak yani algı ve psikolojisine negatif yönlü etkileyecek olan ceza uygulamalarıdır. Çalışanın performansını etkileyecek örgüt içerisinde güven duygusunu sarsacak ve kariyer planlamasına kötü yönlü etkileyecek bir sistemdir. Ceza uygulamalarını bırakmak ve ödül yöntemlerine yöneltmek hem çalışan performans hem de işletme faaliyet ve planlarına pozitif bir etki yaratacaktır. Ödüllendirici sistem ceza sistemine göre daha çok motive edici ve işletmeye çalışanı bağlayıcı olacaktır.

Çatışma ve Görmezden Gelme: Birçok araştırmaya konu olan bir örgütsel iklim boyutudur. İklimin özelliği çatışmaya yönelik çözümün genel halidir. Araştırmacıların örgüt ikliminde bireyler arası çatışmaya yönelik olan tutumlarının çözümünü entegrasyon eksikliğinden kaynaklandığını belirtmektedir. (Öge 1996s:16)’e göre 1964’de Blake ve Mouton çatışmaya yönelik çatışmalardan sakınmanın ve korunmanın veya karşı koymaya yönelik “yönetim kafesi” adlı bir yöntem keşfetmişlerdir. Araştırmacıların çatışma ile yaptıkları araştırmalar sonucunda çatışmayı önleyecek olan unsurların işletme verimliliği, doğru iletişim, çalışanın psikolojik ve zihinsel sağlığı, çalışanların birbirlerine hoşgörülü yaklaşımlarının son vereceğini söylemişlerdir (Argyris 1964s:56).

Etkinlik Ölçütleri: Çalışanların gösterdikleri yüksek genel performans başarı güdüsünü tetikler. Yüksek performans ve başarı doğru orantılıdır. Yüksek performans gösteren bireylerde yalnız işletmeye karşı bağlanma duygusuna rastlanılmamıştır. Örgüt iklimi bu kavrama açıklık getirmiş ve yüksek performans ve örgüt gruplarında örgüt iklimi sağlanması yani dostluk, doğru çevre, bilgi alışverişi, destekleyici olmak,

samimiyet ve dayanışma gibi hem davranışsal hem de psikolojik durumlar ele alındığında çalışanların işlerine ve işletmeye olan pozitif duyguları beslenmektedir.

Örgütü Benimseme ve Örgüt Bağlılığı: Amir ve yöneticiler tarafından grup bağlılığına ve örgüt bağlılığına verilen önem performansı da olumlu etkilemekle birlikte örgüt bağlılığını arttırmış, kişiler arası daha az gerginlik yaşanmış ve olumsuz düşünceler ortadan kalkmıştır. Aksi durum da örgüt içerisinde gruplaşmaya, iletişim eksikliğine ve dayanışmanın görülmediği saptanmış, işletme plan programlarında aksaklıklara sebep olmuştur. Çalışma arkadaşlarına ve işletmeye bağlılığı olan bir birey performansında da artış sağlayacak ve örnek davranışlar sağlayacaktır.

4.4. AÇIK VE KAPALI UÇLU İKLİM ÖZELLİKLERİ

Açık Uçlu İklim: Çağımıza da ve günümüzde birçok işletme ve kurum finansal yönün yanında örgüt gruplarının ve bireysel performansın psikolojik ve verimsizlik durumlarından dolayı üretim de fayda sağlayıcı etmenler yaratamayıp zorluklar çektiklerini görmekteyiz. Burada da örgütsel ikliminin büyük oranda payı olmaktadır. Birbirlerini anlamayan yardımlaşmaktan yoksun, iletişim ve davranışları örgüte ve bireylere aykırı olan bir işletmede başarıyı oranı düşük olacaktır. Örgüt iklimini yaratmış işletmeler de güven duygusunun ve performansın kaliteli bir etken olduğunu belirtmiştim. (Aksoy 2006s:13)'a göre aşağıdaki maddeler açık iklim özelliklerini tanımlamaktadır.

- Örgüt üyelerinin bağlılık düzeyi yüksektir.
- Örgüt içinde çalışanlar arası sağlıklı iletişim mevcuttur.
- Örgüt üyelerinin şahsi becerilerinin arttırılmasına önem verilir.
- Örgüt üyelerinin kreatif düşüncelerine destek çıkılması önemlidir.
- Örgüt üyeleri kendi sorumluluklarına hakimdir.
- Örgüt üyeleri için belirlenen hedefler ile örgüt hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.
- Örgüt üyelerine verilen plan ve programlar nettir.
- Örgüt üyeleri için muhtemel amaçlar, gelişimlerine katkı sağlayacak şekilde zorlayan erişimi mümkün olacak şekilde planlanır.
- Örgüt üyeleri, yönetimde belirlenen kaideleri ve yöntemleri lüzumlu ve zaruri bulmaktadır.

- Karar süreçlerinde örgüt üyeleri söz sahibidir.
- Örgüt üyeleri, yönetim tarafından ilgi görmektedir.
- Örgüt üyeleri emeklerinin karşılığına ödüllendirme sistemiyle geri dönüşüm alırlar.
- Örgüt üyeleri arasında iletişim aktif ve net açıklanacak şekilde olması gerekmektedir.

Açık uçlu iletişim temel özellikleri yönetimden ve işletmeden, çalışanlar için güven duyguları destekleyici ve yapıcı olmaları, doğru rol ve davranış göstermeleri samimi, iletişime açık işletme plan ve programların da paylaşıcı ve fikir alan ödüllendirme sistemleri uygulayan benimseten ve benimseyen, bireysel kariyer planları düzenleyen, teşvik eden, eğitim plan ve programlar düzenleyen yöneticiler örgüt grupları amirler ve işletmelerce uygulanan sistemdir.

Kapalı Uçlu İklim: Kapalı uçlu iklimde otoriter bir uygulama çizilip yönetimden çalışanlara gelen baskılar ve tutumlar oluşmuş, amir ve yöneticiler tarafından yapılan emir ve komuta sistemlerine uyma zorunluluğu getirme, yani çalışana stres ve tedirginlik içerisinde sokarak çalışandan verim sağlamak için yapılan sistemlerdir. (Aksoy 2006s:13)'a göre bu sistemin özellikleri aşağıdaki gibidir.

- İşletmelerde gerçekleşecek olan kaza ve felaket olaylarından çalışanların korunamaması
- Örgütün çalışma ortamının kusurlu olması..
- İşlevsizlik.
- Örgüt kültürünün çalışan bireylere destek vermemesi.
- Çalışanların işletme plan ve programlarında söz sahibi olamaması..
- Aslık ve üstlük düzeninin aşırı katı ve kuralcı olması.
- Resmi ilişkilere uyumsuzluk sorunu.
- Yönetimin kayıtsız kalması.
- Çalışanlar arası iletişim yetersizliği.

4.5. ÖRGÜT İKLİMİ TIPLERİ

Davranışlar üzerine yoğunlaşan araştırmacıların tespit ettiği örgüt iklim tipleri sıralaması aşağıdaki gibidir (John ve Taylor, 1999:25).

Bağımsız İklim: Örgüt çalışanlarında moral ve motivasyon kavramları yüksektir. Bu iklim tipinde sosyal alan ve çevre önemlidir, kişilerin sosyal doyumlarına ve sosyal çevre gereksinimlerine ihtiyaç duyarlar. Örgüt çevresinde işletme düzenini ve çalışanı etkilemeyecek şekilde baskı grupları var olmaktadır.

Kontrol İklimi: Bu iklim tipinde bağımsız iklim tipine göre çalışanların mutluluk ve motivasyon kavramları daha azdır. Bu iklim tipinde görev bilinci yüksektir, yalnız çalışanlar iş ilişkisi dışında özel ilişkiler kuramaz aksi halde amir ve yöneticilerinden baskı görmektedir.

Samimi İklim: Örgüt içerisinde görev yapan örgüt grupları ve bireyler yönetimle samimi olup arkadaşlık ilişkisi kurarlar. Motivasyon ve mutluluk orta seviyelerdedir. Yöneticiler çalışanlarla bir aile imajı yaratırlar.

Babaerkil İklim: Yöneticinin tutum ve davranışlarının ön planda olduğu iklimdir. Yönetici tarafından çalışanlara sürekli denetimler uygulanır, bir yanda da yönetici çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kurma hedefindedir her iki kısım da başarılı olmaz. Yönetimin işletme içerisinde olay ve olgulara karşı müdahalesi söz konusudur. Kapalı iklime yakın özellikler taşımaktadır.

4.6. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Örgütsel iklim sürecinin işletmeye ve çalışana yararlarından bahsettik, peki iklim oluşumu ve bu iklimi etkileyen faktörler nelerdir bu bölümde literatür çalışması yapılmıştır. Örgüt iklimi kavramının ne kadar değişken bir kavram olduğunu çalışan davranışlarından ve çevresel etmenlerden etkilendiğinden bahsettik. Örgüt iklimi etkileyen birçok unsur vardır. Örgüt iklimi yapılan faaliyetlerle geliştirilebilir ve yok edilebilir karmaşık bir kavramdır. Örgüt ikliminin tam net bir açıklaması olmaksızın örgüt iklimini etkileyen unsurlarda değişkenlik gösterebilir ve uzun maddeler halinde açıklanabilir bu çalışmam da sizlere örgütsel iklimini etkileyen önemli unsurları maddeler halinde açıklayacağım. (David, 1994:470) örgüt iklimi etkileyen unsurları bir araya getirmiş ve açıklamıştır.

Yönetimsel Değerler: Yönetimin ve amirlerin örgüt ikliminde önemli değerler sağladığından bahsetmektedir. Yönetimin çalışanlara karşı olan davranış ve tutumlarından kaynaklanan çalışan algılarının bu iklim yapısını oluşumunda önemli etkilere sahiptir.

Liderlik Türü: Örgütsel yapı çerçevesinde yöneticilerin astlarıyla iletişim halinde olmaları örgütte ve işletmeler de alınacak kararların astlara danışılması ve fikir alınmasında önem rol oynadığı belirtilmiştir.

Ekonomik Finansal Düzeyler: İşletme finansal gelir düzeyleri yüksek olduğundan yönetim tarafından yatırımların ve üretim faaliyetler için girişimler düzenlenir, aksi durumlarda finansal düzeyde gerileme varsa daha tutucu ve kontrol planlamaları etkili olur ve girişim ve yaratıcı fikirler göz önünde bulundurulmaz.

Örgütsel Yapı: Örgütsel yapının olduğu işletmeler de çalışan davranışlarının yapıya göre entegre olduğunu bilinmektedir, tabi burada önemli olan örgütsel yapının kalitesi ve yetkililiği olmaktadır.

Örgüt Üyelerini Karakteristik Yapıları: Bireylerin yapıları örgüt iklimine katkıda bulunur yaşça ustun eğitimsiz bir örgüt iklimi daha dinamik genç ve başarı hevesli bir iklim gruplarına göre daha sade kalacaktır tabi ki burada önemli olan çalışan bireylerin olumlu yönde sosyalleşme ilişkileri olmaktadır.

Sendikalar: Çalışanların sendikalardan yararlanmaları ve dernek ve sendika üyeliği açmaları ve üye olmaları yönetimle olan yönetim ve işçi arasındaki ilişkileri daha formal yapılara teşvik etmektedir.

Örgütün Büyüklüğü: Büyük örgütlerin çalışanlar üzerinde etkileri daha fazla olmaktadır gerek baskı ve yönlendirme olsun gerekse eğitim ve faaliyetler projeler bütünü olsun büyük örgütte görev yapan çalışanlardan daha çok bürokratik , daha profesyonel davranmaları istenir.

Bu çalışmaların ardından (Sten 1970)' de yaptığı araştırmalarda örgütsel iklim üzerine indeks kavramını getirmiş ve örgütsel iklimin önemli unsurlarına vurgu yapmıştır.

Entelektüel İklim: Örgüt grupları ve çalışanların zihinsel özelliklerini ön planda tutan iklim türüdür.

Başarı olanakları: Örgüt içerisinde çalışanların yüksek performanslarını yansıtan iklim türüdür.

Kişisel Saygınlık: İşletme, yönetim ve amir planlarını destekleyen benimseten, motivasyon ve bağlılık kavramlarını çalışanlara sağlayan iklim türüdür.

Örgütsel Etkinlik: Çalışan ve iş gücünün görevlerini yapmasını sağlayan çevresel etmenlerdir.

Düzenlilik: Çalışanların görünüşlerini (imaj, kıyafet, saç v.b) gibi önem veren ve kurum imajlarını doğru yansıtan iklim türüdür.

Kontrol Mekanizması: Yönetim ve amirler tarafından çalışanlara ve örgüt gruplarına yapılan kontrol ve kısıtlamalar yapılan iklim türüdür.

4.7. ÖRGÜTSEL İKLİMİN DİĞER BAĞLAMLARLA İLİŞKİSİ

4.7.1. Örgütsel İklim ve Performans

Çalışanların ve örgüt gruplarının başarıları, kazanımları, deneyimlerinin örgüt iklimi kavramlarından büyük oranda yararlanmaktadır. Örgüt iklimi çalışan davranışları ve örgüt yapısının psikolojik durumunu yansıtır. Örgüt iklimi çalışanların çevresel algıları ve tutumlarından bahseder. İş tatmini oluşumunda örgüt iklimi önemli rol oynar ve yüksek motivasyon ve iş tatminine sahip olan çalışanların performanslarında artış görülmektedir (Cain, 2000: 19). Çalışanların ve örgüt grup performansları, örgütsel iklimin temel hedeflerini yansıtır, bu bakımdan çalışanların motivasyonları, mutlulukları, tutumlarını örgütsel iklimin önem verdiği maddeleri yansıtmaktadır. Örgüt ikliminde çalışanların bulunduğu çevre ne kadar sağlık koşullarına elverişli olursa çalışanın mutluluğunu sağlayacak ve performans artışında etken olacaktır. Örgüt iklimi ve performans ilişkisi işletmenin yapısı, yönetimsel davranış biçimi, özellikle İ.K.Y'nin faaliyetleri çalışan davranışları ve iletişim, çalışma ortamı çevresine bağlı olup iş gören performansını büyük oranda etkilemektedir. Örgütsel iklim türlerinin ve boyutlarının çalışan performansı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Stogdil 1965). Stogdil'in açıklamalarına göre iş performansının artışı sağlayan etmenler çalışanların takdir edilmelerine bağlıdır. Tartışmaksızın çalışanlar iş yerlerinde genel fiziksel ihtiyaçların karşılanmasını beklerler, bunu yapan işletmeler yapmayan işletmelere göre daha fazla iş tatmini ve işletmeye olan güveni daha çok sağlarlar. Örgütsel iklim ve performans ilişkisini literatür çalışması yapıldığında karşımıza performans ile ilgili iki unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlar; görev performansı ve bağlamsal performanstır. Görev performansı; işletmeler de teknik hedefleri ele alır. Bağlamsal performans ise motivasyon, işe bağlılık, gönüllü çalışma, çalışanın psikolojik durumunu kapsamaktadır.

4.7.2. Örgütsel İklim ve Davranış

4.7.2.1. Bireysel Davranışlar

Kişilerin çeşitli olan istekleri ve yetenekleri vardır. Her birey birbirinden ayrı karakteristik özelliklere ve yapıya sahiptir. Her kişinin olgu ve olaylara karşı tutumları ve davranışları aynı olmayacaktır. İnsan davranış kavramı çok çeşitli ve anlam getirmesi zor bir kavramdır. Bireylerin olay ve olgulara karşı davranışlarının tespit edilmesi için araştırmacılar 3 farklı madde ortaya çıkartmışlardır. Kişi farklılıkları 3 sürece dayanabilir bunlar; algılama, güdülenme ve kişilik gelişimidir. Algılama, kişinin çevresinden gelen yorumları algılaması ve yorumlara karşı tutumu olarak ifade edilir. Güdülenme, kişilerin kendisinden beklenen davranışları sergilemesi ve bu davranışlar için teşvik edici davranılması olarak ifade edilir. Kişilik gelişimi, kişilerin psikolojik durumlarını ve gelişimini ifade etmektedir. Herhangi bir örgüte ve işletmeye katılan bireyin farklı amaçları olabilir. Önemli olan burada hangi amaçlarla işletmeye girmesidir. Günümüzde uygulanan İ.k işe alma süreçlerine çalışanlar veya çalışacak olanlar pek samimi ve dürüst cevaplar vermemektedir. Burada gerçekçi olan bireyin örgüte katıldıktan sonra hedefleri ve amaçlarını saptamaktır. Bireyin hedef ve amaçları doğru orantıdadır. Bireyin ihtiyaçların buldukları yoksunluk durumlarına göre şekil göstermektedir. Birey ihtiyaçları ve gereksinimlerinin giderilmesi amacı oluşturmaktadır. Bireyler hedefleri doğrultusunda amaçlarına giderilmesi için davranışlarda bulunurlar. Davranışların sonucun da hedefe varım veya varamamak gibi olasılıklarda vardır. Bireyler hedeflerini tamamladıktan sonra amaçları ortadan kalkmaktadır. Amaca ulaşamama gibi bir durumla karşılaşırsa eksiklik ve amaç birey için sabit kalır.

4.7.2.2. Örgütsel Davranış

Doğru bir tespit olarak her davranış aslında bireye özgü bir davranıştır. Davranış betimlemesi aslında kişiye özgü olabilir yalnız toplu alanlarda örgütsel davranışlarında önemi büyüktür. Örgütsel davranışlar bireysel davranışların alt kümesinde yer almaktadır. Örgüt ve birey bir bütündür bireyin sergilediği davranışlar örgütü etkileyecek ve işletmeye yansiyacaktır, bununla birlikte örgütün de bireyin ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılaması gerekmektedir. Örgüt beklentileri çalışanın performansı ile karşılaştırılarak örgütün tutum ve davranışları çalışana gösterilecektir.

Örgütsel hedefleri doğrultusundan çalışanın davranışları ve yetkinlikleri örgüt hedefleri için iyi olursa örgüt çalışanı benimser ve ödüllendirir. Örgüt oluşumu için bir araya gelen bireylerin örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda bireysel olarak görevleri ve hedefleri olmaktadır. İş verenler kişiye bir sosyal çevre sağlarlar. Bu sosyal çevre çalışan ilişkileri ve örgüt sosyal çevresi olmaktadır. Bazı örgüt yapılarında özellikle finansal değeri yüksek olan işletme örgütlerinden örgüt bireylere iletişim için araç ve gereçler tahsis eder, bu da örgütsel ve bireyler arası olan samimi ve arkadaşlık ilişkilerini negatif yönde etkiler. Önemli olan örgüt yapısını oluşturma da ve örgüt iklimini çalışanlara entegre etmede demokratik örgüt yapısı ve güveni olmaktadır. Sonuç olarak örgüt bireyin davranış ve tutumları etkiler , birey de örgütün hedef ve faaliyetlerinde önemli rol oynarlar.

4.8. ÖRGÜTSEL İKLİM VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Örgütsel iklim ve örgütsel kültür bağlamları arasındaki farklar oldukça açıktır. Örgütsel iklim daha çok davranış, çevre, amaç ve tutumlardan oluşurken, örgütsel kültür tarihe dayanır, gelişim sürecini inceler ve kökleri vardır. Örgüt ikliminin etki ettiği etmenler kültüre göre daha küçük yapıda olup insan davranış ilişkileri, tutumlarını kapsarken örgüt kültürü daha geniş bir kavram olup örgüt iklimini içinde barındırır. (Özkul, 2013:26)'a göre örgüt iklimi, aynı kültür içinde küçük gruplar arasında paylaşılan değerler, iş yapış şekilleri, inançlar topluluğunun oluşturduğu ortam olarak tanımlanabilir. Farklı karakteristik özellikleriyle çalışanların örgüt kültürünü etkilediği gibi örgüt kültürü de çalışanların davranış ve tutumlarını etkilemektedir. Örgüt kültürü birlik ve beraberliği sağlayan çalışanların davranış ve tutumlarına örnek olan ve yönlendiren ve bireysel iletişimi hızlandıran özellikler taşımaktadır. Kültür ve İklim her ikisi de işletmeler için önemli başlıklar olup kültür daha çok ileriye dönük, iklim ise daha çok kısa vadede olmaktadır.

4.9. ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ GÖREN MORALİ

Örgüt iklimini etkileyen faktörlerden bir tanesi de moral durumudur. Bireyin işletme bazlı görev hususlarına bakıldığında 2 farklı moral kavramı karşımıza çıkmaktadır bunlar; bireyin çalıştığı ortam algısı diğeri ise bireyin iş yaşamından ayrı sosyal çevresidir. Araştırmalarım da bireyin kişilik yapısının ayrı olduğunu ve olay ve durumlara karşı tutum ve davranışlarının değişkenlik göstereceğinden bahsetmiştim.

Her birey birbirinden farklı davranışlara ve kişilik yapılarına sahiptir bir birey olayları farklı görüp çeşitli davranışlar gösterebilir. Örgüt iklimi kavramı bireyleri mutluluk, samimi ve sağlıklı bir iletişimle bir araya getiren ve örgüt amaçlarını en iyi şekilde sürdürmeyi gözetmiştir, tabi burada işletmeler de görev yapan bireylerin duygu ve düşünceleri yönetim ve amir tarafından sorumluluğu alınması gerekmektedir. Bireylerin çalışma ortamlarında mutsuz olmaları bizzat çalışma performanslarına negatif yönlü etkiler getirecektir. Mutsuz bir birey çalışma arkadaşlarıyla anlaşamayan, dinlemeyen, iletişim de bulunmayan birey görevini yerine getirirken sorumsuzca davranacaktır, bu da işletmeyi negatif etkileyecektir. Moral ve motivasyonunu kaybetmiş bir bireyi, amir ve yöneticilerin özenle psikolojik süreci incelemesi ve fayda sağlayıcı aktiviteler üretmesi gerekmektedir, aksi halde birey hem kendine hem de işletmeye zarar getirecektir. Yine aynı şekilde çalışan moral ve mutluluğu sağlama da bireyin sosyal dış çevresinde gelişen olayları dinlemek, anlamak ve yardımcı olmak çalışan ve yönetim için iyi yönlü bir süreç olacaktır. Örgüt ikliminin oluşum süreçlerinde en önemlisi çalışanların davranışları ve duygu düşünceleri olmuştur. Çalışanların mutluluğunu ve fiziksel ihtiyaçlarını işletme tarafından giderilmesi çalışanları işlerine karşı motive edecek ve çalışma performanslarına pozitif yönde etkileyecektir.

4.10. ÖRGÜTSEL İKLİM VE LİDERLİK

Liderlik kavramı ve örgütsel iklim sürecinin birbirleriyle bağlantılı olduğu çok açıktır. Örgütsel iklim süreçlerinin davranışlar, çevre ve algılardan meydana gelmesinin etkeni olarak lider davranışları ve yönetim tarzları önemli bir fayda sağlamaktadır. Liderlik tutum ve davranışlarının örgütsel iklim sürecinin yaratılmasında belirleyici faktör oldukları kesindir. Liderlerin davranış ve tutumları çalışanların davranışlarını, algılarını ve güdülenmelerini etkileyen ve sosyal, çevresel etmenlerle birlikte örgütsel iklimi etkilemektedir (Likert 1967:54). Bu liderlik kavramının örgütsel iklim araştırmacıları tarafından etken bir olgu olduğu da belirlenmiştir. (Steers 1977) yöneticilerin ve amirlerin davranışları örgütte çalışanların çalışma politika ve algılarına etki ettiğiinden ve bu tutumların örgütsel iklimi etkilediğinden bahsetmiştir. Liderlerin sorumlu olduğu davranışlar yön vermek, denetlemek, takip etmek, bilgilendirmek olduğu için örgüt iklimini de etkilemekle birlikte bu davranışların ve

sorumlulukların yarattığı 3 liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbestlik tanıyan liderlik başlıkları olmaktadır.

Otokratik Liderlik: Otokratik liderlik kavramında yönetimde alınan kararların çalışanların bilgisi dışında olması ve yürütme ve yönetim de çalışanların söz sahibi olamaması ve fikir beyan etme durumu olmaması durumudur. Yönetici ve amirler işletmede hüküm sürerler ve plan ve programları kendi bilgisi dahilinde yürütmeye sokarlar. Eski klasik dönem yönetim kavramlarında çok kullanılan bir metottur. Çalışana bir araç ve iş yapan bakış açısı ile bakan ve örgüt ikliminden faydalanmayan bir liderlik tipidir.

Demokratik Lider: Bu liderlik tipinde yönetim ve işletme geleceği için alınan kararların çalışanlarla iletişim ve bilgileri dahilinde olduğu yönetimin her zaman çalışanın fikirlerini aldığı dinlediği ve sonuca gittiği bir liderlik tipidir. İşletme de hiyerarşi dışında bakılacak olursa her çalışanın bir birey olduğu onların psikolojik ve davranışlarının önem kazandığı işletme plan ve programları için çalışanlardan fikir alındığı devamlılığın ve gidişatın yönetim ve çalışanlarla iş birliği içerisinde olduğu bir liderlik kavramıdır. Örgütsel iklimin yaratılması için gerekli olan yönetici davranışlarının kabul gördüğü bir liderlik grubudur.

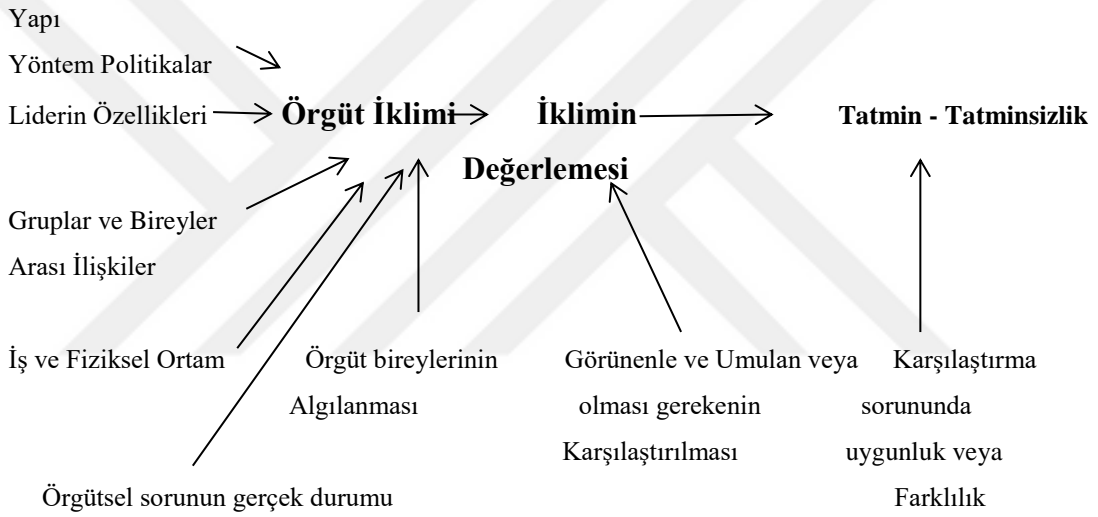
Serbestlik Tanıyan Lider: Bu liderlik tipinde yönetici gerekli zamanlarda çalışanlara iletişim halinde olmaktadır. Bu liderlik tipinde emir ve komuta sistemi devam etmekte yalnız otokratik liderlik tipinde olmaksızın gerekli zamanlarda çalışanlardan fikir ve görüş alan bir liderlik tipidir. Daha çok profesyoneller tarafından tercih edilen yani Prof. ünvanı olan bireyler için geçerli olan bir kavramdır. Bu tip bireyler bağımsız ve bilgilerini rahatça aktaracakları bir çalışma ortamı isterler. Liderlik tipleri ile yapılan çalışmalarda bireylerin verimlilik algı ve doyumluluk duyguları örgüt iklimini etkilediği yönündedir (Ertekin 1978:16). Bu başlıklar açısından açıklanan liderlik tiplerinin ve uygulanan liderlik tiplerinin örgüt iklimi yaratılması ve devamlılığın sağlanmasında önemli rol oynamaktadır.

4.11. ÖRGÜTSEL İKLİM VE İŞ TATMİNİ

Örgütsel iklim ve iş tatmini konu anlamları aslında birbirlerine en yakın birlikteliğe sahip olan kavramlardır. Örgütsel iklimi ve iş tatmini olgularını birbirlerinden ayırmak zordur. Yönetimde psikolojik alanlarda bu iki kavram benzer manaya gelmektedir. (Johannesson 1973:122)' un araştırmalarına göre örgüt iklimi ve iş tatmini konuları

birbirlerinin tümüyle benzer özellikler taşımaktadır açıklamasını yapmıştır. Örgütsel iklim daha çok çevresel etmenlere ve çalışanların algılarına yönelik olurken, iş tatmini süreci daha çok çalışanın psikolojik yönlerini ele almaktadır, benzer kavramları oluşturmuşlardır, lakin aynı kavramlar dememiz yanlış olacaktır. (Arslan 2004:211)' e göre örgütsel iklim ve iş tatmini arasındaki ilişki (Bergson 1990:112).

Tablo-7:Örgüt İkliminin Oluşumu



Kaynak: Bergson J. L, (1990) "Le Climat Organizationnel et la Satisfaction Au Travail", Less Aggests umains de Li Organizastion, Greaten Moren Paris. Aktaran, Arslan N, (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Bergson'a göre örgüt iklim yapısının oluşması için örgütün yapısı, liderin davranışları, çalışanların algıları ve örgüt politikalarıyla bir araya geldiğinden bahsetmiştir. Bergson' a göre iş tatmini örgüt ikliminin sonucundan elde edilen verilere göre elde edilmektedir.

4.12. ÖRGÜTSEL İKLİM VE YARATICILIK

Örgütsel iklim ve diğer bağlamlarla araştırmacıların yaptıkları araştırmalarda literatüre bakıldığında birçok araştırma ve konu önümüze çıkmaktadır. Örgütsel iklimin bağlantılı olduğu iş tatmini, liderlik, motivasyon ve moral, işe bağlılık gibi kavramların yanında örgüt gruplarının ve çalışanların yaratıcılık etkinlikleri de önemli bir bölümde yer almaktadır. Araştırmacılar için önemli bir husus olan kısım işletmeler de rekabet ortamını geliştirecek ve önemli rol oynamasını sağlayacak etmen yaratıcılık kavramıdır. Bu bağlamda örgütsel iklim ve yaratıcılık doğru orantıdadır. Örgüt ikliminin yaratıcılık, gelişim ve kontrol mekanizmasının oluştuğu yerdir. İşletmelerde örgütsel yapılar, örgüt kültürü, iş tatmini ve tutumu, İnsan kaynakları faaliyetleri, bireysel ve grup üyeleri iletişimi, iş sosyal çevresinin oluştururken, yaratıcılığı da tetikler (Kao, 1989:6). Yapılan araştırmalarda yaratıcılık kavramının bireysel performansa ve özelliklere bağlı olduğundan bahsederken bunu etkileyen çevresel etmenlerin oluşumundan da bahsetmektedir. Yaratıcılık dinamik ve aktif bir çevresel ortamda gerçekleşmektedir. Yaratıcı bireyler monotonluk ve sabit zaman kavramlarından hoşlanmazlar. İşlerini yetkinlik ve gelişim kavramlarıyla tamamlayacak olan çalışanlar yönetimden fikir ve destek beklerler. Yaratıcılık kavramının gelişmesi ve devam etmesi için yöneticilerin yaratıcılık kavramını anlamaları ve yaratıcılığa teşvik etmeli, destekleyici davranışlarda bulunmaları, buna yönelik bir örgüt iklimi yaratmaları gerekmektedir (Stonar, 1986:397). (Çekmecioğlu 2007:81)' e göre örgütsel yaratıcılığı kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak tanımlamaktadır.

4.13. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

Örgüt iklimini açıkladığımız gibi birbirleriyle iletişim halinde olan kişilerin davranışlarını ve tutumlarını, çevresel etmenlerle, psikolojik gönlerini etkileyen bir örgüt oluşumu olduğunu belirtmişim. Örgüt ikliminin işletme ve örgüt açısından yararları verimlilik ve üretime olumlu katkısı olmuştur, birey açısından yüksek motivasyona ve işini daha yetkin olarak yapmasına olanak sağlamaktadır. Örgüt iklim sonuçlarını 2 kavramda incelememiz doğru olacaktır Örgüt açısından yararları ve bireye ve çalışana yararları.

Örgüt için yararları

- İşletme plan ve programlarına hızlı erişim
- Üretim ve verimlilik artışı
- Çalışanların işletmeyi benimsemesi
- Kısa ve uzun vadeli faaliyetlere düzenlenmesi
- İş gücü artışı
- Sağlıklı devamlı bir örgüt yapısı
- Finansal yönde artış

Çalışan İçin Yararları

- Çalışanlar için sağlıklı iletişim
- Bireysel güven duygusu kazanımı
- Kariyer planlama ve geliştirme
- İşe karşı motivasyon ve mutluluk duyma
- Görev bilincine sahip olma
- Kendini geliştirme ve yetkinlik kavramlarını önemseme
- Yönetim ve çalışanların işletme plan ve programlarından etkin olması.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde örgütsel güven kavramı incelenmiş örgütsel güven ve genel ve çalışan performansı üzerine literatür çalışmaları yapılmış destekleyici örgüt iklimi kavramı araştırılmış ve performansa etkileri incelenmiştir. Bu bölümde ise örgütsel güven ve destekleyici örgüt ikliminin genel performans üzerine etkilerini ölçmeye yönelik araştırma ve sonuçlarını görülmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı bankalarda faaliyet gösteren bireylerin örgütsel güven (Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) güven duygusunun genel performansa etkilerini ve destekleyici örgüt ikliminin performansta nedenli etki ettiğini ölçmektir.

İşletme, kurumlar ve örgütler çalışanlardan maksimum performans beklerler, bu çalışmada örgütsel güven duygusunun ve destekleyici örgüt ikliminin performansa fayda sağlayıcı olduğuna dair literatür ve araştırmalar mevcuttur. Günümüz şartlarında rekabet ortamının yoğunluğu işletmeler için fark yaratma olgusunu oluşturmuşken örgütsel güven ve destekleyici örgüt iklimi etmenleri çalışan performansına olumlu etkileriyle gözde bir tutum sergilemektedir. İstenilen performansı elde etmek için örgütsel güvenin değerini vurgulamak, örgüt ikliminin çalışan ve işletme açısından önemli değerler sağladığını ispat etmek için bu araştırma konusu seçilmiş olmaktadır.

5.2. Araştırmanın Yönetimi

Bu araştırmada kısa zamanda bilgi elde etmek, bilgileri ve bulguları genelleyebilmek imkanı sağladığı için ve çalışmamıza uygun olduğu için survey yöntem kullanılmıştır

5.3. Araştırmanın Tekniği

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmış olup araştırma verileri bu anket yöntemi ile hazırlanmıştır. Anketler basılı halde çalışanlara dağıtılmıştır.

5.4. Araştırma Ölçeğinin Hazırlanması

Değişkenlerin ölçülmesi için 4 farklı ölçekten yararlanılmıştır. “Örgütsel güven” ile ilgili 31 soru İslamoğlu ve ark (2007) tarafından geliştirilen,(Büte 2011),Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki envanterinden yararlanılmıştır. Performans ölçęi ise Appendix A. Motowidlo and Van Scotter’s (1994) 16 soruluk vatandaşlık performansı ölçęinden yararlanılmıştır. Destekleyici örgüt iklimi ölçęi ise Rogg ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Sürer ve Topaloğlu (2012) tarafından uyarlanan Destekleyici Örgüt İklimi Ölçeği, ‘Müşteri Odaklılık, ‘Yönetici Yeterliği ve tutarlılığı, ‘Çalışan Bağlılığı’ ve ‘Koordinasyon ve Dayanışma’ alt boyutlarını kapsamaktadır. Ölçeğe bakıldığında, toplamda 22 soru içermektedir.

Anket ölçęinde yer alan cevaplar; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde verilmiştir.

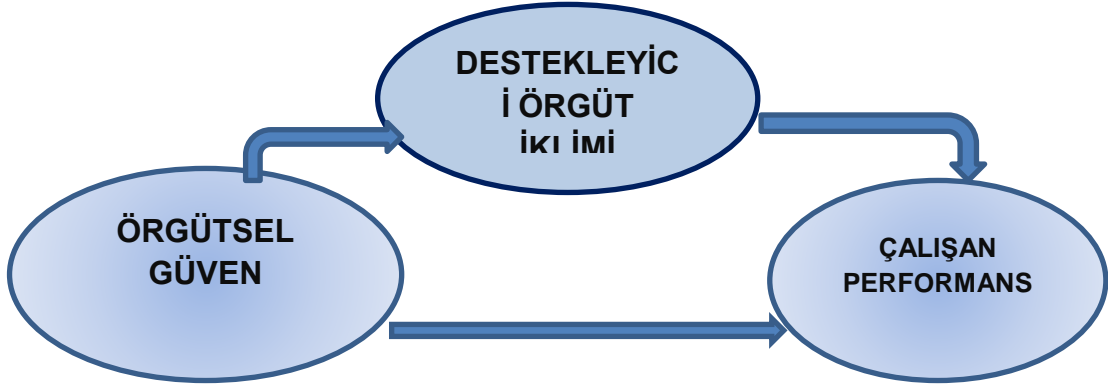
5.5. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütleleri banka çalışanlarından oluşmaktadır. Bu çalışanlar firmanın çeşitli bölümlerinden farklı kademedeki tüm çalışanları kapsamaktadır.

5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma uygulama kısmını Ankara’daki Burgan bank İç Anadolu Bölge şubeleri Aktif bank İç Anadolu Bölgesinde, Ankara Öveçler Garanti Bankası şubesi, Ankara Ziraat Bankası Çankaya Şubeleri, Ankara Çankaya Halk Bankası şubelerinde toplamda 223 kişinin çalıştığı 150 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezler



Bu araştırmanın teorik modelinde de görüldüğü üzere aşağıdaki hipotezler test edilmektedir. Birinci hipotez; örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. İkinci hipotez; destekleyici örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. Üçüncü hipotez; örgütsel güvenin çalışan performansına etkisinde destekleyici örgüt ikliminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotezler

Hipotez 1: Örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Destekleyici örgüt ikliminin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Örgütsel güvenin çalışan performansına etkisinde destekleyici örgüt ikliminin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Hipotez Sonuçları

Araştırmada hipotez sonuçları tabloda verilmiştir, bununla birlikte hipotezlerin 2 si kabul görmüş durumda, 3. hipotez ise kısmen doğru kabul edilmiş olmaktadır.

5.7. VERİLERİN ANALİZİ

5.7.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımı

Katılımcıların demografik bilgilerinin dağılımını frekans analizi ile incelenmiş ve sonuçları verilmiştir.

Tablo-8: Araştırma Demografik Tablosu

		n	%
Cinsiyet	Kadın	65	43,3
	Erkek	85	56,7
	Total	150	100,0
Yaş	18-24	16	10,7
	25-34	60	40,3
	35-44	39	26,2
	45-54	25	16,8
	55+	9	6,0
	Total	149	100,0
Eğitim	Lise	26	17,3
	Ön lisans	22	14,7
	Lisans	80	53,3
	Lisansüstü	22	14,7
	Total	150	100,0
Unvan	Yönetici	17	14,0
	Çalışan	104	86,0
	Total	121	100,0
İş yerinde çalışma süresi	1-5 yıl	74	49,7
	6-10 yıl	46	30,9
	11-15 yıl	12	8,1
	15 yıl ve üzeri	17	11,4
	Total	149	100,0
Şu andaki yönetici ile çalışma süresi	1 yıldan az	44	29,3
	1-5 yıl	77	51,3
	5-10 yıl	17	11,3
	10 yıl ve üzeri	12	8,0
	Total	150	100,0

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %43,3'ünün kadın, %56,7'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde; 18-24 yaş grubu kişilerin oranı %10,7, 25-34 yaş grubu kişilerin oranı

%40,3, 35-44 yaş grubu kişilerin oranı %26,2 olup 45-54 yaş grubu kişilerin oranı %16,8, 55+ yaş grubu kişilerin oranı ise %6'dır. Lise mezunları oranı %17,3, ön lisans mezunları oranı %14,7, lisans mezunları oranı %53,3 olup lisansüstü mezunları oranı %14,7'dir. Katılımcıların %14'ü yönetici, %86'sı ise çalışandır. İş yerinde çalışma süresi incelendiğinde; 1-5 yıl süre ile çalışanların oranı %49,7, 6-10 yıl süre ile çalışanların oranı %30,9, 11-15 yıl süre ile çalışanların oranı %8,1 olup 15 yıl ve üzeri süre ile çalışanların oranı %11,4'tür.

5.7.2. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo-9: Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Örgütsel Güven					
Yöneticiye güven	151	17	50	38,8	8,3
İşletmeye güven	151	18	50	38,5	7,6
Birbirine güven	151	12	55	42,9	8,8
Örgüt İklimi					
Yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığı	151	9	40	29,5	7,2
Koordinasyon ve dayanışma	151	6	20	15,0	3,5
Çalışan bağlılığı	151	3	15	11,0	2,6
Müşteri odaklılık	151	8	25	20,1	4,3
Performans					
Bağlamsal performans	151	28	80	64,4	8,4
Görev performansı	151	16	59	42,0	11,0

5.7.3. Ölçekler Arası İlişkiler

Ölçekler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve korelasyon katsayısı elde edilmiştir.

Tablo-10: Ölçekler Arası İlişkiler

		Yöneticiye güven	İşletmeye güven	Birbirine güven	Yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığı	Koordinasyon ve dayanışma	Çalışan bağlılığı	Müşteri odaklılık	Bağlamsal performans	Görev performansı
Yöneticiye güven	r	1	,813**	,661**	,772**	,698**	,654**	,594**	,510**	,173*
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,034
İşletmeye güven	r	,813**	1	,681**	,676**	,629**	,570**	,551**	,493**	,108
	p	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,188
Birbirine güven	r	,661**	,681**	1	,639**	,613**	,683**	,574**	,476**	,129
	p	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,113
Yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığı	r	,772**	,676**	,639**	1	,796**	,736**	,619**	,522**	,112
	p	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,169
Koordinasyon ve dayanışma	r	,698**	,629**	,613**	,796**	1	,797**	,709**	,467**	,129
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,115
Çalışan bağlılığı	r	,654**	,570**	,683**	,736**	,797**	1	,614**	,473**	,152
	p	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,062
Müşteri odaklılık	r	,594**	,551**	,574**	,619**	,709**	,614**	1	,467**	,206*
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,011
Bağlamsal performans	r	,510**	,493**	,476**	,522**	,467**	,473**	,467**	1	,158
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,052
Görev performansı	r	,173*	,108	,129	,112	,129	,152	,206*	,158	1
	p	,034	,188	,113	,169	,115	,062	,011	,052	

5.7.4. Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi (Hipotez 1)

Örgütsel güvenin performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla örgütsel güven ölçeği alt boyutlarının bağımsız, bağlamsal performans ve görev performansı ölçeğinin sırasıyla bağımlı değişken olduğu 2 adet regresyon modeli kurulmuştur.

Tablo-11: Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi

Model		Standart Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
Bağlamsal Performans F=21,064 ; p=0,000* R ² =0,301	Sabit	39,70	3,21		12,380	0,000
	Yöneticiye güven	0,26	0,12	0,26	2,085	0,039*
	İşletmeye güven	0,16	0,14	0,14	1,131	0,260
	Birbirine güven	0,20	0,09	0,21	2,169	0,032*
Görev performansı F=1,762 ; p=0,157 R ² =0,035	Sabit	33,66	4,95		6,802	0,000
	Yöneticiye güven	0,31	0,19	0,23	1,622	0,107
	İşletmeye güven	-0,18	0,21	-0,12	-0,825	0,411
	Birbirine güven	0,07	0,14	0,06	0,508	0,612

*p<0,05

Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarının bağımsız, bağlamsal performans ölçeğinin bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli anlamlı bulunmuştur (p<0,05). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı %30,1'dir (R²=0,301). Model içerisindeki parametre katsayılarının anlamlılık düzeyi incelendiğinde; yöneticiye güven ve birbirine güven alt boyutlarının anlamlı olduğu görülürken işletmeye güven alt boyutunun anlamlı düzeyde etkisinin olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticiye güven ve birbirine güven alt ölçeklerinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunurken, işletmeye güven alt ölçeğinin bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarının bağımsız, görev performansı ölçeğinin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır (p<0,05). Diğer bir ifade ile örgütsel güven ölçeği alt boyutlarının görev performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

5.7.5. Destekleyici Örgüt İkliminin Performans Üzerindeki Etkisi (Hipotez 2)

Destekleyici örgüt ikliminin performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla örgütsel güven ölçeği alt boyutlarının bağımsız, bağlamsal performans ve görev performansı ölçeğinin sırasıyla bağımlı değişken olduğu 2 adet regresyon modeli kurulmuştur.

Tablo-12: Destekleyici Örgüt İkliminin Performans Üzerindeki Etkisi

		Standart Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
Bağlamsal Performans F=16,691; p=0,000 R ² =0,314	Sabit	41,578	2,949		14,097	0,000
	Yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığı	0,393	0,139	0,336	2,834	0,005
	Koordinasyon ve dayanışma	-0,188	0,343	-0,078	-0,550	0,584
	Çalışan bağlılığı	0,493	0,385	0,152	1,282	0,202
	Müşteri odaklılık	0,430	0,192	0,220	2,240	0,027
Görev Performansı F=1,824 ; p=0,127 R ² =0,021	Sabit	31,144	4,564		6,824	0,000
	Yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığı	-0,059	0,214	-0,039	-0,277	0,782
	Koordinasyon ve dayanışma	-0,290	0,530	-0,092	-0,548	0,585
	Çalışan bağlılığı	0,498	0,595	0,117	0,836	0,405
	Müşteri odaklılık	0,572	0,297	0,223	1,926	0,056

Destekleyici örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarının bağımsız, bağlamsal performans ölçeğinin bağımlı değişken olarak alındığı regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı %31,4'tür ($R^2 = 0,314$). Model içerisindeki parametre katsayılarının anlamlılık düzeyi incelendiğinde; yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığı ile müşteri odaklılık alt boyutlarının anlamlı olduğu görülürken koordinasyon ve dayanışma ile çalışan bağlılığı alt boyutlarının anlamlı düzeyde etkisinin olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığı ile müşteri odaklılık alt boyutlarının bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunurken, koordinasyon ve dayanışma

ile çalışan bağlılığı alt boyutlarının bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarının bağımsız, görev performansı ölçeğinin bağımlı değişken olarak alındığı ikinci regresyon modeli anlamlı bulunmamıştır ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile Destekleyici örgüt iklimi ölçeği görev performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

5.7.6. Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracılık Etkisi

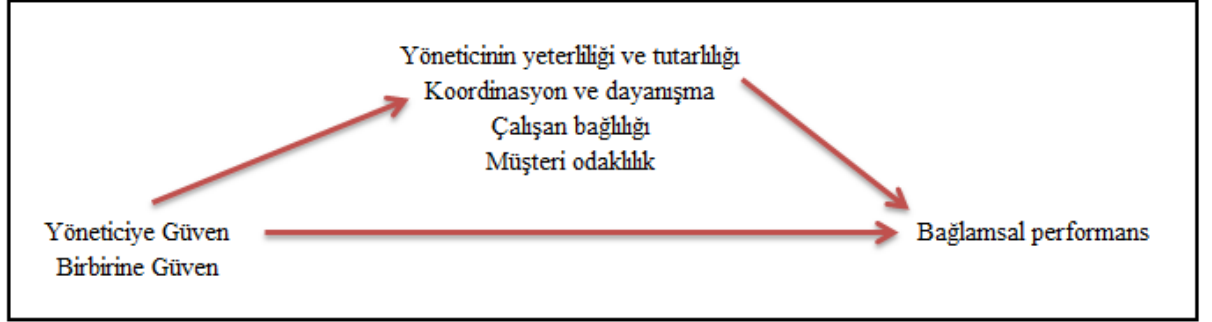
Destekleyici örgüt ikliminin örgütsel güven ve performans üzerindeki ilişkide aracılık etkisini test etmek üzere, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapısal eşitlik modelleri ile incelenmiştir. Baron ve Kenny bir aracılık etkisinde üç durumun var olması gerektiğini belirtmektedir. Bunlardan ilk koşul bağımsız değişkenin (örgütsel güven) bağımlı değişken üzerindeki etkisinin (performans) anlamlı olması (Koşul 1), bağımsız değişkenin (örgütsel güven) aracı değişken (örgüt iklimi) üzerindeki etkisinin anlamlı olması (Koşul 2), aracı değişken (örgüt iklimi) birinci adımdaki regresyona dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir (koşul 3).

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili olması olan koşul (koşul 1) yukarıda verilen hipotez 1 işleminde incelenmiş olup, bağımsız değişken olan örgütsel güvenin bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamlı olurken, görev performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici örgüt ikliminin örgütsel güven ve performans üzerindeki ilişkide aracılık etkisi bağımlı değişken olan performansın her iki alt boyutu için değerlendirilmesi gerektiği için ve görev performansı alt boyutu için koşul 1 sağlanamamıştır. Dolayısıyla aracı değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında aracılık etme durumu bağlamsal görev için test edilebilecektir. Yine aynı modelde örgütsel güven alt boyutlarından yöneticiye güven ve birbirine güven alt boyutları bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüşken, işletmeye güven alt

boyutunun görev performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştü. Dolayısıyla işletmeye güven alt boyutu da çalışma dışında bırakılmıştır.

Tablo-14: Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi



Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki katsayıları ise aşağıda verilmiştir.

Tablo-15: Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Katsayıları

			Katsayılar	p
BP	<---	YG	0,465	0,000
BP	<---	BG	0,400	0,000

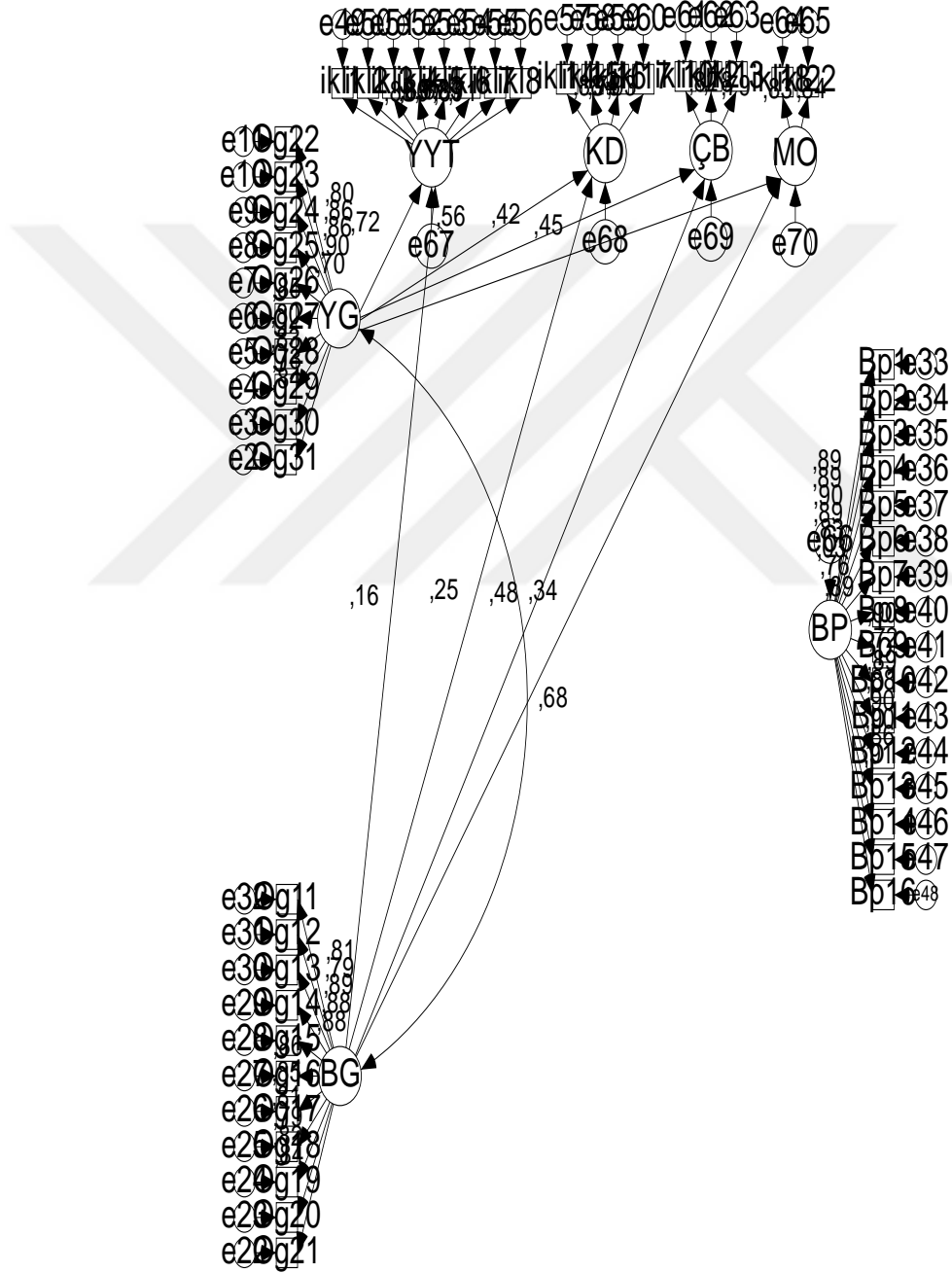
İkinci koşul olan bağımsız değişkenin aracı üzerindeki etkisinin anlamlı olması koşulu ise yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş olup yol diyagramı ve parametre katsayıları ile anlamlılık düzeyi aşağıda verildiği şekildedir.

Tablo-16: Bağımsız Değişkenin Aracı Üzerindeki Katsayıları

			Katsayı	p
YYT	<---	YG	0,725	0,000*
KD	<---	YG	0,563	0,000*
ÇB	<---	YG	0,423	0,000*
MO	<---	YG	0,452	0,000*
YYT	<---	BG	0,157	0,000*
KD	<---	BG	0,253	0,000*
ÇB	<---	BG	0,479	0,000*
MO	<---	BG	0,341	0,000*

*p<0,05

Tablo-17: Model Parametreleri Anlamlılık Düzeyleri Yol Diyagramı (1)



Model parametreleri anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; parametre katsayıları anlamlı olduğu görülmüştür. “Aracı değişken (örgüt iklimi) birinci koşulda belirtilen

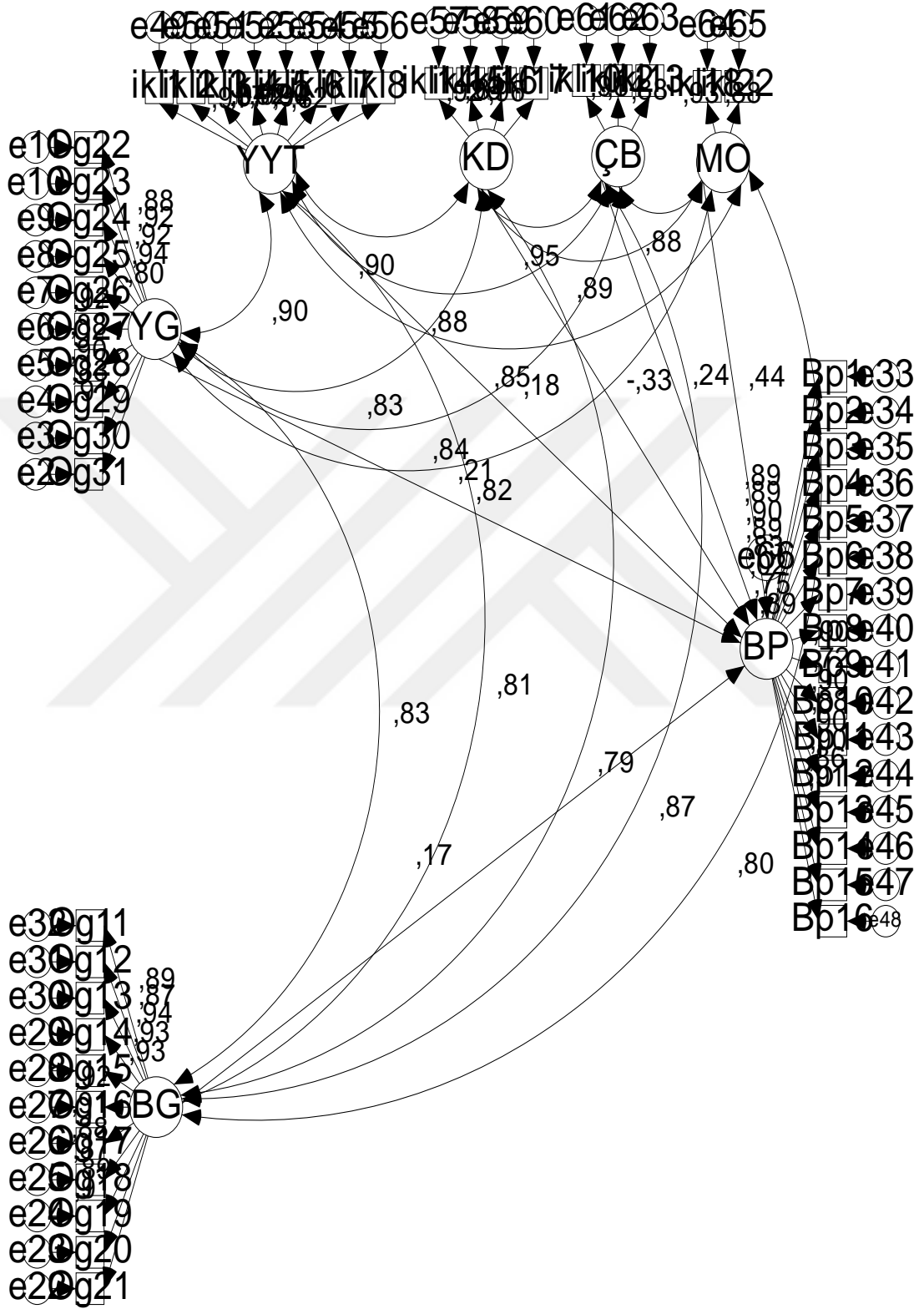
regresyona dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir (koşul 3).” Koşulu yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş ve model parametre katsayıları, anlamlılık düzeyleri ve yol diyagramı verilmiştir.

Tablo-18: Araştırma Katsayılar Tablosu

			Katsayılar	p
BP	<---	YYT	0,177	0,240
BP	<---	KD	-0,334	0,000
BP	<---	ÇB	0,241	0,000
BP	<---	MO	0,441	0,000
BP	<---	YG	0,210	0,232
BP	<---	BG	0,170	0,194

Model parametreleri katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; daha önce (koşul 1) bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamlı olan yöneticilere güven ve birbirine güven alt boyutlarının modele aracı değişken olan örgütsel iklim eklendiğinde anlamsız hale geldiği görülmüştür. Aynı zamanda aracı değişkenlerden olan yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığının da bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo-19: Model parametreleri anlamlılık düzeyleri yol diyagramı (2)



5.7.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

- Performans alt boyutlarından görev performansı alt boyutu için; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmadığı, yani koşul 1 sağlanamadığı için bu ilişkide örgüt ikliminin aracılık etkisinden bahsetmek mümkün değildir. Analizler bağlamsal performans üzerinden devam edilmiştir.
- Yöneticilere güven ve birbirine güven alt boyutlarının bağlamsal performans etkisi üzerinde koordinasyon ve dayanışma, çalışan bağlılığı ve müşteri odaklılık alt boyutlarının tam aracılık etkisi olduğu söylenir.
- Örgütsel güven leği alt boyutlarından işletmeye güven alt boyutunun bağımlı değişken olan performans üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı için örgüt ikliminin bu ilişki üzerinde aracılık etkisi koşullar sağlanmadığı için test edilememiştir.
- Aracı değişkenlerden olan yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığının da bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı için örgütsel güven ile bağlamsal performans ilişkisinde yöneticinin yeterliliği ve tutarlılığının aracılık etkisi olmadığı grlmştir.
- Daha önce (koşul 1) bağlamsal performans üzerindeki etkisi anlamlı olan yöneticilere güven ve birbirine güven alt boyutlarının modele aracı değişken olan örgütsel iklim eklendiğinde anlamsız hale geldiği için yöneticilere güven ve birbirine güven alt boyutlarının bağlamsal performans üzerindeki etkisinde koordinasyon ve dayanışma, çalışan bağlılığı ve müşteri odaklılık alt boyutlarının tam aracılık etkisi olduğu grlmştir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa örgütsel güven kavramının çalışan performansına etkisi hipotezinde bulunan yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri çalışanların performanslarını pozitif yönde etkilediğini gözlemlenmiştir. Destekleyici rgt ikliminin çalışan performansı hipotezinde çalışanın bağlamsal performansı üzerinde olumlu etkileri ortaya çıkmıştır. Destekleyici rgt ikliminin çalışan performansı üzerine etkisi kısmen pozitif yönlü kabul edilmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz modern çağı pazar ekonomilerin her gün farklılaştığı bir çağda yaşamaktayız. Gerek üretici gerekse tüketici kesimin farklılaşması ve arz, talep eğrisinin değişmesiyle farklılaşan finansal pazar insanoğlunu fark yaratma, değer kazanma olgusuna sürüklemektedir. Bir örgüt çerçevesi bakış açısından değerlendirdiğimizde aslında bu kavramların içerisine sürüklendiğimizi görmekteyiz. Örgüt yapıları her gün kendilerini yenilemeleri modern çağı takip etmeleri gerekmektedir. Örgütsel başarılar aslında bireylerin şahsi başarıları da olarak da kabul görmektedir. Örgüt başarıları için insan kavramının ne kadar önemli olduğunu bilmekteyiz. İnsanın önemi gün geçtikçe daha fazla artmaktadır. Örgütler için esas önemli olan zaman ve yetkililik kavramları olmaktadır, bunu da sağlayacak olan yine insan ve insan gücüdür.

Bu kavramların yönetilmesi, görev bilinçlerinin sağlanması ve değerlendirmesinin en önemli kaynağı yöneticilerimiz olmuştur. Çalışanların maksimal derecede iş güçlerinden yararlanmak yöneticinin en önde gelen görevlerindedir. Bireysel başarı ve örgütsel başarının kaynağı çalışan gücü olmakla birlikte işletmenin devamlılığını sağlayacak yine insan gücüdür. İşletme ve kurumlarda çalışan bireylerin mutluluğu ve tatmin olmaları örgüt yapısını daima ayakta tutacaktır. Çalışan her bireyin psikolojik durumlarını ve benliklerini sahip çıkılması, çalışan mutluluğunu sağlayacak ve geri dönüş olarak mutlaka performansına olumlu yansıtacaktır. Karşılıklı güven duygusu oluşmasında çalışan mutluluğunun sağlanması ve performans artışı sağlamaktadır. (Callaway, 2006: 18). Möllering, Bachmann ve Lee(2004: 556) 2004 yılında dediği gibi örgütsel güven araştırmaları günümüz çağına geldikçe daha fazla araştırılan bir konu olmaktadır.

İnsanların değişik amaçlar ile farklı özellikleri ile bir araya gelmesi ve konulan hedeflere varımda birlikte devam etmesi belli başlı kurullarla, ekipmanlarla faaliyetleri yürütmesi çıkabilecek sorunlarla yüzleşmesi ve sorun çözücü olması destek beklemesi ve destek vermesi yaptıkları işten keyif alması bunların hepsinin bir arada bir süreç içinde devam etmesi, bunların hepsi bir çalışan bireyin çevresinde olan bitenlerdir. Araştırmanın bu süreç olaylarını kolaylaştıracak bir anlam bütünlüğü sağlayacak hem çalışanı hem örgütü ve yöneticiyi tatmin edecek düzeye getirecek etmen örgütsel

güven olmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlara değinmeden önce çalışmanın sınırlılıklarından bahsedelim. Çalışma Ankara'da belli semtlerde ve bölgelerde bulunan bankalar tarafına yapılmış olmaktadır ve bununla sınırlı kalmaktadır. Örgütsel güvenin çalışan performansına sağladığı desteği ve destekleyici örgüt ikliminin aracı etkisi bu araştırmada belirlenen hedef ve sonuçlarda sınırlı ve yetersiz kalmaktadır. Daha fazla benzer çalışmaların yapılmasıyla genellenebilir. Yapılacak olan araştırmalara kaynak niteliği sunmak dileğiyle.

Literatür çalışmalarına bu zamana kadar bakıldığında örgütsel güven kavramını birçok farklı araştırmaya konu olduğunu görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel güven kavramının alt bağlamları ile birlikte (Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye güven) çalışan performansına etkileri araştırılmış olup destekleyici örgüt ikliminin çalışan performansına etkisi araştırılmıştır. Örgütsel güvenin çalışan performansına olan etkileri araştırılmış genel performans ve bağlamsal performans değerleri incelenmiştir.

Araştırma örgütsel güvenin çalışan performansına etkisine ve destekleyici örgüt ikliminin aracı etkisine odaklanmıştır. Bununla birlikte güvensizlik ve performans düşüklüğü etmenleri gelecek araştırmalarda incelenebilir.

Araştırmada örgütsel güven düzeylerinde yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven bağlamları performansı olumlu etkilediği şeklinde görülmektedir. Diğer yandan İşletmeye güven bağlamı performansı etkilememektedir. Bu araştırmaya özgü olan bu sonuçlar çeşitli işletmelerce farklı sonuçlar doğurabilir. Çıkarılan sonuçlara yorum yapılmaktadır. Günümüz şartlarında işsizlik oranların çoğalması işletmelerin finansal değer kayıpları çalışanları bizzat etkilemekle birlikte moral ve psikolojik durumlarını düşürmektedir. Yöneticilerin, çalışan bireylerin ve örgüt yapısının birbirleriyle olan güven duygusu iletişimlerini performanslarını olumlu etkileyecektir.

Örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalarda (Büte, 2011:187) örgütsel güvenin yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve işletmeye güven duygusunun bireysel performansa etkisi araştırılmış ve pozitif bir ilişki ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Geçmiş dönemdeki araştırmalar, günümüz ve gelecekteki araştırmalar için örgütsel güven kavramı ile ilgili yapılacak olan araştırmalar farklı sonuçlar gösterme ihtimali yüksek olmaktadır, burada önemli olan bir çok araştırmaya konu olan literatür taramasında önemle vurgulanan özet şu şekildedir.

- Çalışan performansından yüksek verim, çalışan yetkinliklerinden faydalanmanın, işletme hedef ve planlarına uygun gitmenin örgütsel güven kavramından geçtiğini bilmeliyiz.
- İşletme ve kurumlarda çalışan İ.K yönetiminin çalışanların faydasına ve mutluluğuna yönelik faaliyetler düzenlemeleri mevki ve insan ayırt etmeden değerlendirme yapmaları gerekmektedir.
- Yüksek düzeyde örgütsel güven kavramından yararlanmak isteyen işletmelerin tüm çalışan bireyler ve grupların katılımlarıyla gerçekleştirmeleri gerekmektedir.
- Yöneticiler çalışma ortamlarını çalışanların mutluluğuna için değerlendirmeli ve fayda sağlayıcı olmalı, bu ortamlara pasif kurallar getirerek çalışanların katılımlarını sağlamalıdır.
- Yöneticiler mevcut ve gelecek dönemli işletme hedef ve faaliyetlerini çalışanlar ile paylaşmalı ve fikir beyan etmelidir.
- İstenilen yüksek performans değerleri yaratımında güven düzeyini oluşturmalı, çalışan ve yönetici samimiyetini yaratmalı bu kavramı esas almalıdır.

EKLER
EK-1: ANKET FORMU

Anketin ilk bölümünde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır.
Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
2. Yaşınız : () 18-24 Yaş () 25-34 Yaş
() 35-44 Yaş () 45-54 Yaş
() 55+ Yaş
3. Eğitim Durumunuz: () Lise () Önlisans
() Lisans () Lisansüstü
4. Unvanınız : () Yönetici () Çalışan
4. İşyerinde çalışma süreniz: () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl
() 11-15 yıl () 15 yıl üzeri
5. Şu anki yöneticiniz ile çalışma süreniz:
() 1 Yılda Az () 1-5 Yıl
() 5-10 Yıl () 10 üzeri

Lütfen Anketin Birinci Bölümüne Geçiniz.

BÖLÜM I		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Güven						
1	Çalıştığım işletme dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.					
2	Çalıştığım işletme toplumda olumlu bir imaja sahiptir.					
3	Çalıştığım işletme huzurlu ve adil bir çalışma ortamıdır					
4	Çalıştığım işletme işe alımı ve oryantasyonu önemser.					
5	Çalıştığım işletme çalışanlarında bağlılık yaratır					
6	Çalıştığım işletme mali güce sahip bir kurumdur.					
7	Çalıştığım işletme çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.					
8	Çalıştığım işletme performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır..					
9	Çalıştığım işletme çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alır.					
10	Çalıştığım işletme uzun süreli istihdamı sağlar					
11	Çalışma arkadaşlarım başarıyı bilgi ve çabaları ile yakalamak isterler.					
12	Çalışma arkadaşlarım kendilerini geliştirirler.					
13	Çalışma arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar.					
14	Çalışma arkadaşlarım sevecendirler.					
15	Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler.					
16	Çalışma arkadaşlarım hoşgörülüdürler.					
17	Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler.					
18	Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar.					
19	Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.					
20	Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.					
21	Birimimizde birbirimize olan güvenme düzeyi çok yüksektir.					
22	Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.					
23	Yöneticim dürüst ve adildir.					
24	Yöneticim tam bir takım lideridir.					
25	Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.					
26	Yöneticim kendine güvenir.					
27	Yöneticim gerginlik yaratmaz.					
28	Yöneticim bilgisini paylaşır.					

29	Yöneticim güven veren bir yaklaşıma sahiptir.					
30	Yöneticim işinde yetkin biridir.					
31	Yöneticim astına yetki verir ve astını önemser.					
	BÖLÜM II					
	Performans	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticiler olamasa bile kurallara uyarım.					
2	Takımla beraber çalışma yürütürüm.					
3	Verilen görevi tamamlamak için engelleri aşmaya gayret ederim.					
4	Şirkete uygun hal ve tavırlar gösteririm.					
5	Ek sorumluluklar almak için gönüllü olurum					
6	Standart operasyon prosedürlerini uygular ve yetkim olmayan işlerden kaçınırım					
7	Mücadele gerektiren zorlu görevleri ararım					
8	Diğerlerinin çalışmalarına yardımcı olmayı öneririm					
9	Önemli detaylara dikkat ederim					
10	Yöneticilerin kararlarını savunurum					
11	Uygun iş nezaketi gösteririm					
12	Problemi olan iş arkadaşımı destekler ve cesaretlendiririm					
13	İş görevini tamamlamak için inisiyatifimi elime alırım					
14	Kişisel disipline ve öz-denetime sahibim					
15	Zor iş görevlerini heyecanla ele alırım					
16	İş verimliliğini arttırmak veya diğerlerine yardımcı olmak adına görevinin gerektirdiğinden fazlasını yapmak için gönüllü olurum					

BÖLÜM II		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans 2						
1	Çalışma arkadaşlarıma göre daha yüksek performans sergilerim					
2	İş üretimine yüksek miktarda katkıda bulunurum					
3	Durumları doğruca analiz eder ve duruma göre doğru tedbirler alırım					
4	Verilen görevleri en iyi şekilde yapmaya özen gösteririm					
5	Bilinçli kararlar veririm					
6	Ayrıntılara özen gösterip, hata yapmaktan kaçınırım					
7	İş standartlarına uygun, istikrarlı çalışmalar yürütürüm					
8	Kaynak kullanımında maliyet hesaplarına uygun hareket ederim					
9	Zor koşullarda bilinçli kararlar veririm					
10	Denetim uygulamalarında en iyi çalışan performansına sahip olurum					
11	Kaliteli, yüksek standartlarda iş üretirim					
12	İşletme plan ve programlarına uygun faaliyetler de zamanında iş teslimi yaparım					

BÖLÜM III		Kesinlikle Hayır	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Destekleyici Örgüt İklimi						
1	Yöneticiler bağlılığı sağlamaya yönelik çaba gösterirler.					
2	Yöneticiler çalışma hedeflerini ve sorumlulukları açık bir şekilde bize iletirler.					
3	Yöneticiler çalışanlar tarafından sunulan yeni fikirler ile ilgili faaliyete geçerler.					
4	Yöneticiler her zaman herkese saygıyla davranırlar.					
5	Yöneticiler işletmenin misyon ve hedeflerine çalışanların bağlılığını sağlarlar.					
6	Yöneticiler karar verirken hem işletmenin hedeflerini hem de çalışanları göz önünde bulundururlar.					
7	İşler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır					
8	Çalışanlar birbirlerine güvenirler.					
9	Çalışanlar bu işletmede çalıştıkları için gurur duymaktadırlar.					
10	Çalışanlar başka bir yerden iş teklifi alsa bile bu işletme ile çalışmaya devam ederler.					
11	Çalışanlar, işletme için değerli olduklarını bilirler.					
12	Çalışanlar, işletmenin başarısına yardımcı olmak için gerektiğinde özveride bulunurlar.					
13	Çalışanlar bu işyerini, çalışmak için iyi bir yer olarak tavsiye ederler.					
14	İşletmenin farklı departmanlarındaki çalışanlar birbirleriyle etkin bir şekilde çalışırlar.					
15	Departmanlar işi etkin ve verimli gerçekleştirebilmek için iş birliği içinde çalışmaktadırlar.					
16	Departmanlar önemli bilgiyi birbirleriyle zamanında paylaşırlar.					
17	Çalışanlar yöneticileriyle iyi bir iş ilişkisi içerisindeyler.					
18	Müşterilere gerçekten değer verilmektedir.					
19	Çalışanlar müşterilerle uzun süreli ilişkiler geliştirme ve sürdürme konusunda isteklidirler.					
20	Çalışanlar müşterilere üstün hizmet sunma konusunda isteklidirler.					
21	Çalışanlar sürekli olarak müşterilerin ihtiyaçlarını öngörmekte ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmektedirler					
22	Çalışanlar, işletmenin ürün ve hizmetlerini tavsiye ederler.					

KAYNAKÇA

- Abdullah, Y. (2012). "Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi"
- Akdur, R. (2003). Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme, Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu. Ankara
- Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. Kent Akademisi. c.8. no:3
- Aksoy, H. (2006), Örgüt İkliminin Motivasyon üzerine etkisi, Marmara Üniversitesi
- Aktuğ, M. (2016). Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Albrecht, S. and Travaglione, A. (2003),"Trust in public-sector management", The International journal of Human Resource Management, Vol.14 NO. 1, pp. 76-92
- Altınöz, M., ve Çöp, S. (2013). ,,İnsan Kaynaklarını Güçlendirmenin Örgütsel Güven Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması"", 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Muğla: Sage Yayıncılık, 253-257.
- Argyris, C. (1964). Integrating the Individual and the Organization, John Wiley and Sons, New York.
- Arslantaş, C.C., Dursun, M., (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim adaletinin dolaylı rolü. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (1), 111-128. ss.
- Başaran, S., ve Akbaş, O. (2012). ,,Genel Lise Müdürlerinde Örgütsel Güvensizlik Algısı Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma"", Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2(3), 21-32.

Batlis, C. (1980). The effects of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave. *Journal of Psychology*.

Bergson, J. L. (1990). "Le Climat Organizationnel et la Satisfaction Au Travail", *Less Aggests umains de Li Organizastion, Greaten Moren Paris*. Aktaran, Arslan N. (2004).

Bews, N. F. and Rossouw, G. J. (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 39(4), 377-390.

Bies, J.B., Shapiro, D.L., (1987). Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, *Social Justice Research*, 1: 199-218.

Blake, R. R. ve Mouton, S. J. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf, Houston.

Bolle, F. (1998). Rewarding trust: An experimental study. *Theory & Decision*, 45, 83-98.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Chapter in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection*. San Francisco: Josey-Bass 71-98.

Borman, W. C., (2004). "The Concept of Organizational Citizenship", *Current Directions in Psychological Science*.

Boyle, R. & Bonacich, P. (1970). "The development of trust and mistrust in mixedmotive games".

Braun-Brumfield Inc., United States of America,

Brewer, M. B. (1996). In-group favoritism: The subtle side of intergroup discrimination. In D. M. Messick, & A. E. Tenbrunsel (eds.), *Codes of conduct: Behavioral research into business ethics* (pp. 160-171). New York: Russell Sage Foundation.

Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S., & Flick, R. J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organizational Development Journal*, 17, 12-28.

- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki', *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cain, D. (2000), "Creating a Learning Organization Environment for the Facilities Professional," *Facilities Manager*, 16/2: 20-25. CAIN, D., & CHRISTENSEN, D. (2000). *Assessment and Continuous Improvement. Facilities Manager*.
- Callaway, P, L. (2006). Relationship Between Organizational Trust and job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force. *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University*.
- Callaway, P. (2006). The relationship between organizational trust and job satisfaction.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26, 443-464.
- Carmeli, A., Gilat G. ve Waldman, D.A. (2007). "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance", *Journal of Management Studies*, 44 (6):972-992.
- Carnevale, D. G., & Sharp, B. S. (1993). The old employee suggestion box: An undervalued force for productivity improvement. *Review of Public Personnel Administration*, 13, 82-92.

- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10
- Conn, S. J. (2004). *Across The Miles: Exploring The Relationship Between Perceptions of Trust And Perceptions of Organizational Justice In A Geographically Dispersed Organization*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gonzaga University School of Professional Studies.
- Conway, J. M. (1999), Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs, *Journal of Applied Psychology*.
- Cook, John and Wall, Toby (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-filment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Creed, D. W. E. ve R. E. Miles (1996), "Trust in organization: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms Managerial Philosophies and the Opportunity" *Cost of Controls*. Roderick M
- Cross, M.E., Brashear, T.G., Rigdon, E.E. & Bellenger, D.N. (2007). Customer orientation and salesperson performancell, *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 821–835.
- Çekmecioğlu, H. G. (2007). "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çelebi, N, (1983) "Aydın'daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açıdan İncelenmesi, İzmir: E.Ü. Edebiyat Fak.Yay.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Çubukcu, K. (2010). Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- David, J.C, (1994), Organizational Behaviour, The Management of Individual and Organization Performance, Second Edition, Massachusetts; A Division of Paramount publishing.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness.
- Dick, G. & Beverly M. (2001). "Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civillian Staff", The International Journal of Public Sector Management, 14: 2, 2001, 111-128.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of applied psychology, 87(4), 611.
- Dirks, Kurt T. and Ferrin, Donald L. (2001). The role of trust in organizational settings. Organization Science, 12(4), 450-467.
- Erdem, Ferda (2003). Örgütsel yaşamda güven. (Editör: Ferda Erdem). Sosyal Bilimlerde Güven (1. Baskı). Ankara: Vadi Yayınları, 153-180.
- Eren, E. Çekmecelioğlu G, (2002). Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi Ankara TODAİE yayını
- Folger, R., Cropanzano, R., (1998). Organizational Justice and Human Resource Management, London: Sage Publications.
- Fukuyama, F. (1995) Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity xv., 200-457
- Fukuyama, Francis (1998). Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması. (Çeviren: Ahmet Buğdaycı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Gabarro, J. (1978). The Development Of Trust, Influence, And Expectations. In A. G. Athos ve J. J.
- Garcia, Nuria, Sanzo M. Jose', Trespalacios Juan A. (2008). New Product Internal Performance and Market Performance: Evidence From Spanish Firms Regarding the Role of Trust, Interfunctional Integration, and Innovation Type, *Technovation*, 28, s.713–725.
- Gary Yukl (1989).” Leadership in Organizations”, *Leader-Member Exchange Theory* pp. 222.
- Giffin, K. (1967). The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal Trust In The Communication Department. *Psychological Bulletin*, 68: 104-120
- Glisson, C. (2000). “Organizational Climate and Culture.” R. J. Patti. (eds.) *The Handbook of Social Welfare Management*, ABD, Sage Publications.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, *Journal of Management*, 16:399-432.
- Grusky, Oscar, (1966). “Career Mobility and Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- Güler, S. (2014). “Örgütlerde Güven Algılanmasının Örgütsel Sinizm üzerine etkisi ve bir Araştırma” Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim dalı, Denizli
- Güneşer, A. B. (2002). “Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Güneşer, A. B. (2002). Organizasyonda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Heimovics, R.D. Trust And Influence In An Ambiguous Group Setting In Small Group Behaviour, 15(4), 545-552.
- Hettonen, K. ve K. Blomqvist (2005), "Managing Distance In A Global Virtual Team: The Evlotion Of Trust Through TechnologyMediated Relational Communication", Strategic Change, 14, 107-119.
- Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics." Academy Of Management Review 20:379-403.
- Hosmer, L.T. (1995), "Trust: The Connecting Link between Organization Theory Philosophical
- Hoy, F. (1990). "Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of Hughes, L.W., Avey, J.B. ve Norman, S.M. (2008). "A Study of Supportive Climate, Trust, Engagement and Organizational Commitment" Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching.
- Huselid, M. A. & Nancy E. Day, (1991). Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis, Journal of Applied Psychology, 76: 3, 380-391.
- Hüseyin T. (2000). "Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organization", Genetic, Social And General Psychology Monographs, 126:2,241-260
- Jawahar, J. I. M. ve Dean, C. (2007). "Conscientiousness and Contextual Performance", Journal of Managerial Psychology, Vol. 22, No. 4
- Johannesson, R. E. (1973). "Some Problems In The Measurement of Organizational Climate", Organization Behavior And Human Performance.
- John, C. Taylor J. (1999). "Leadership Style, School Climate And The Institutional Commitment Of Teachers", International Forum.

- Johnson, D. S., & Grayson, K. (1998). Sources and dimensions of trust in service relationships. Working Paper No. 98-503, Department of Marketing, Goizueta School of Business, Emory University
- Johnson, R. E. & Chang, C. H. (2008). Relationships Between Organizational Commitment and Its Antecedents: Employee Self-Concept Matters, *Journal of Applied Social Psychology*, 38: 2, 513-541.
- Johnston, H. (1976). “ A New Conceptualization of Source of Organizational Climate”, *Administrative Science Quarterly*.
- Jones, Gareth R. ve George, Jennifer M. (1998). The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23, 3, 531.
- Jones, G.R. ve J. M George (1998), “The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork”, *Academy of Management Review*, 23:3
- Kaffka, K. (1936). *Principles of Gestalt Psychology*. New York, Harcourt, Brace.
- Kalemci, T. İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri.
- Kamaşak, R., Bulutlar, F., ve Yozgat, U. (2013). „İşten Ayrılma Niyeti İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkide Kuruma Duyulan Güvenin Rolü: Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma“, 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Muğla: Sage Yayıncılık, 261-265.
- Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing The Organizational Justice, Trust, and Commitment Relationship in a Public Organization*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arizona: North Central University Department of Business and Technology Management.
- KAO, J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity and Organization*, London: Prentice Hall International Limited.
- Karcıoğlu, F. (2000). *Örgüt İkliminin Gücü, Aşkale Çimento Örneği*. İstanbul: Karizma Yayınları
- Katz, D, Kahn, R. (1977), *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Ank.Todaie Yay.

- Kılıç, G. (2006), Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, P. H. (1998). Working under the shadow of suspicion: The implications of trust and distrust for information sharing in groups. Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
- Kling, A. S. (2004). Commitment to Organizational Change: Assessing the Effects of Identifying Benefits to Change and Its Relationship with Organizational Trust. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Los Angeles: Alliant International University.
- Koçak, R.D, Temiz, U. (2016). Destekleyici Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Yenilikçilik Eğilimine Etkisi: Görgül bir Araştırma, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi.
- Kramer, M. (1996), _Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarhic Relation. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research', Thousand Oaks, Ca: Sage, 470-575.
- Kramer, Roderick M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. Annual Reviews Psychology, 50, 569-598.
- Kurşunoğlu, A. (2009). An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables. Procedia Social and Behavioral Sciences,1, 915-920.
- Kwon, Y. S. (2001). The Relationship of HRM Practices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Sector: An Application of the Psychological Contract Model. Yayınlanmamış Doktora Tezi. New York: State University of New York Department of Public Adminstration and Policy.

Kwon, Y. S. (2001). The Relationship of HRM Practices, Trust, and Justice with Organizational Commitment During Organizational Changes in the Korean Sector: An Application of the Psychological Contract Model. Yayınlanmamış Doktora Tezi. New York: State University of New York Department of Public Administration and Policy.

Lambert, B. (1995). Give your company a checkup. *Personnel Journal*, 74, 143-149.

Lane, C. and Bachmann, R. (1998). Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications. USA: Oxford University Press.

Laschinger H.K.S., Finegan J., Shamian J., Wilk P. (2001), Impact of Structural and

Laschinger, H.K.P, Shamian, J., Thompson D. (2001). Impact of Magnet Hospital Characteristics on Nurses' Perceptions of Trust, Burnout, Quality of Care and Work Satisfaction. *Nurse Economics*, 19:5, s. 209-219.

Levinson, H. (1965), 'Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization', *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The Human Organizations: Its Management and Value*, (New York: Mc Graw Hill.

Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston.

Luhmann, N. (1979). *Trust And Power*. New York: John Wiley

Luthans, F., Avey, J.B. ve Patera, J.I. (2008). "Experimental Analysis of A Web-based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital" *Academy of Management Learning & Education*.

- Manuel, A. ve Anil. G. (1999) "Trust Within The Organization: Integrating The Trust Literature With Agency Theory And Transaction Cost Economics". *Public Administration Quarterly*, 2: 177-204.
- Mathieu, J. E. ve Zajac D. M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108: 171-94
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy Of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, R., Davis J.H.Ve F.D Schoorman (1995), " Integration Model Of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol 20:3.
- Mayer, Roger C., Davis James H. and Schoorman F.David (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. (1995), "Affect And Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization", *Academy Of Management Journal*, 38:1 ,24-59
- McDowell, W. C. ve Karriker, J. H. (2008). Mediating Effects of Information Quality On Trust and Performance in Interorganizational Relationships. www.sedsi.org.
http://www.sedsi.org/2008_Proceedings/proc/p070924002.pdf. (10.08.08).
- Mercer, A.ve Bilson, K. (1985). "Factors Influencing Organizational Commitment by Physicians" *Academy of Management Proceedings*
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. theory, research and application*. London: Sage Publications.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organizations”, *Journal of Occupational Psychology*. 63, , 1-18.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1):20-52.
- Mishra, J., Morrisey, M.A. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers, *Public Personnel Management*, 19:4, s. 443-461.
- Mohammed, S., John E. M., A.L.Bart Bartlett. (2002). “Technical-Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, and Contextual Performance: Considering The Influence of Team- and Task- Related Composition Variables”, *Journal of Organizational Behavior*.
- Mollering, G., Backmann R. ve Lee, S. H. (2004) Introduction Understanding Organizational Trust- Foundaitons Constellations, and Issues of Operationalisation *Journal of Managerial Psychology*, 19(6): 556-570
- Mollering, G., Backmann, Reinhard ve Lee, Soo Hee. (2004). Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation (eds). *The Micro – Foundations of Organizational Trust*, *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mortaş, K. (2005). Örgütsel Güven ve İşyeri Güçlendirmesinin Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1979). "The Measurement Of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14.
- Myerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noorderhaven, N.G., 1992, Trust And Interfirm Relations, Paper For The 1992 EAEPE Conference
- Nooteboom, Bart, Berger, Hans and Niels, G. Noorderhaven (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri.
- Özkul, Y. (2013). Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi: Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.
- Özler, D. Atalay E, C. G., ve Şahin, M. D. (2010). "Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Parsons, T, (1970). "Social Systems" *The Sociology of Organizations*, Grusky, O ve Miller, G. (ed.) New York: The Gree Press.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 22, 259-298.
- Riketta, M. (2005). "Organizational Identification: A Meta-Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66(2): 358-384.

- Ricketta, M. ve Van Dick R. (2005). "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analysis Comparison of the Strength and Correlates of Work-Group Versus Organizational Commitment and Identification", *Journal of Vocational Behavior*, 67(3): 490-510.
- Rousseau, D., Sitkin, M., Burt, S.B. vd. (1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust". *Academy of Management Review*, 23: 393-405.
- Salamon, S.D., Robinson, S.L. ,Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance ', *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 2008, 593-601.
- Saunders, M.N.K. and Thornhill, A. (2003), 'Organisational justice, trust and the management of change: an exploration', *Personnel Review*,32(3), 360-74
- Saxe, R. ve Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(3): 343-351.
- Schneider B, Hall D, (1972), "Toward Specifying The Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Priests" *Journal of Applied Psychology*
- Seppanen, R., Blomqvist, K. and Sundqvist, S. (2007). Measuring interorganizational trust - a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Shamir, B ve Y.Lapidot. (2003).Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations, *Organization Studies*, 24:3, 463-491
- Shaw, R.B. (1997), "Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern", *Jossey-Boss Publishers*, San Francisco
- Sitkin, S. B. and Stickel, D. (1996). The road to hell: the dynamics of distrust in an era of quality. (Edited by: Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 196-215.

- Sonnenburg, W.K. (1994). Sociometry. Beavo, J.A. Adv. Pharmacol. 26, 87.
- Steers, R. (1977). Organizational Effectiveness: A Behavioral Review, (Samia Monica, California: Goodyear.
- Stine, M., Thompson, T., & Cusella, L. (1995). The impact of organizational structure and supervisory listening indicators on subordinate support, trust, intrinsic motivation, and performance. International Journal of Listening, 9, 84-105.
- Stock, R. M. ve Wayne D.H. (2005). An Attitude- Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation, Journal of the Academy of Marketing Science, 33, 536-52.
- STOGDILL, R. (1965). *Managers, Employees, Organizations*. OH: The Ohio State University Press.
- STONAR, J. ve WANKEL, C. (1986). Management, New Jersey: Prestige Hall Pres.
- Strasser, S. (1995). Yöneticilikte Başarı ve Sağlık (Çeviren: Ahmet Özden). İstanbul: Eti Yayıncılık.
- Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate. In R. Tagiuri, & H.Litwin (Eds.), Organizational climate: explorations of a concept.Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America,
- Tan, H ve C.S Tan (2000), "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126:2,241-260
- Tan, H.H., Lim, A.K.H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. The Journal of Psychology, 143:1, s.45-66.
- Taylor, R. G. (1989). The Role Of Trust In Labor-Management Relations. Organization Development Journal, 7: 85-89.
- the School Workplace" Journal of Educational and Psychological Consultation 19
- Thomas, G.F. & Zolin, R. & Hartman, J.L. "The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement", Journal of Business Communication. 46: 3, 2009, 287-310.

- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğurlu, Ö. ve Halis, M. (2008), “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”.
- Uzbilek, A. (2006), Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Velez, P. (2006). Effects of Organizational Trust. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San. Diego: University of San Diego Faculty of the Hahn School of Nursing and Health Science
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. , Zhu, W. (2008). “How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs”, *Personnel Psychology*, 61: 793–825.
- Wang, I-M., Shieh C.-J., Wang F.-Ji. (2008). Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance. *Social BehaviorAndPersonality*
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, 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, 513-530.
- Yalçın, A. Ve İplik, F. N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirleye Yönelik Bir Araştırma”, *Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4: 1, 395-412.