

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL GÜVEN ANLAYIŞININ ALGILANMASI VE
DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Meryem AKSOY

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU

Ankara – 2009

ONAY

Meryem Aksoy tarafından hazırlanan "İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi" başlıklı bu çalışma 16/11/2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim / Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Tengiz ÜÇÖK



Prof. Dr. Dursun BİNGÖL



Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU



ÖNSÖZ

Güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir unsur olarak örgüt içinde işbirliğinin temel sağlayıcısı görevi görmektedir. Gerek çalışanların yapacakları işleri istekle yapması açısından, gerekse kurumsal başarıyı sağlamak için ön koşul olan yaratıcı ortamlar oluşturulması açısından güven, yönetim için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda ve işbirliği içinde çalışmalarını için oldukça önemli bir role sahip olan örgütsel güven kavramı ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırmanın amacı, işletmelerde örgütsel güven algısının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı test etmek ve bu farklılaşmanın değişkenlere göre ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır.

Tez çalışmam süresince bilgisi ve vaktini benden esirgemeyerek bana yol gösteren değerli danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu' na sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca yoğun iş yükü arasında her türlü soruma cevap veren, ihtiyacım olan her zaman benimle ilgilenerek tez çalışmama değerli katkılar sağlayan hocam Hakan Koç' a minnettarlığımı sunuyorum. Yüksek Lisans ve tez çalışmam esnasında göstermiş oldukları fedakârlıklar ve sağladıkları maddi ve manevi destek ile bana moral veren, bana olan inançlarını asla yitirmeyen en başta biricik annem ve kardeşim Şener Aksoy olmak üzere, tüm aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM GÜVEN KAVRAMI

1.1. GÜVENİN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	4
1.1.2. Güven Kavramının Tanımı.....	7
1.1.3. Güven Tanımlarında Yer Alan Kavramlar.....	10
1.1.3.1. Savunmasızlık.....	11
1.1.3.2. Risk.....	11
1.1.3.3. Belirsizlik.....	12
1.1.4. Güven Olgusunun Gündeme Geliş Süreci.....	12
1.2. GÜVENİN YAPISI.....	17
1.2.1. Bilişsel - Duygusal Güven.....	18
1.2.2. Kişisel Güven - Kuruma Dayalı Güven.....	22
1.2.3. Sisteme Dayalı Güven.....	24
1.2.4. Koşullu - Koşulsuz Güven.....	26
1.2.5. Sözleşmeye Dayalı Güven.....	28
1.2.6. Diğer Güven Türleri.....	30
1.2.6.1. Bilgi Temelli Güven.....	30
1.2.6.2. Genelleştirilmiş Güven.....	31
1.2.6.3. Sürece Dayalı Güven.....	32
1.2.6.4. Özelliğe Dayalı Güven.....	33
1.2.6.5. Amaca Dayalı Güven.....	34

1.2.6.6. Saygı Temelli Güven.....	34
1.2.6.7. Kaybetme Korkusuna Dayalı Güven	35
1.2.6.8. Mikro Düzeyde Güven.....	35
1.2.6.9. Benimsemeye Dayalı Güven.....	36
1.2.6.10. Karşılıklı İlişkiye Dayalı Güven	36
1.3. GÜVENSİZLİK AÇMAZI VE SONUÇLARI	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ	43
2.1.1. Örgütsel Güven Kavramının Tanımı.....	43
2.1.2. Örgütsel Güvenin Gelişimi	48
2.1.2.1. Caydırmaya Dayalı ya da Tehdit Temelli Güven	51
2.1.2.2. Tanımaya Dayalı ya da Bilgi Temelli Güven	52
2.1.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı ya da Kimlik Temelli Güven	54
2.1.3. Yatay Örgütlenme Modelinde Güven Unsuru.....	55
2.1.4. Örgütsel Güvenin Kuruma Sağlayacağı Faydalar	59
2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	63
2.2.1. Mishra Güven Modeli	63
2.2.1.1. Yeterlilik Boyutu	64
2.2.1.2. Açıklık Boyutu	66
2.2.1.3. İlgi Boyutu	67
2.2.1.4. Güvenilirlik Boyutu	68
2.2.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	69
2.2.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli.....	71
2.2.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	75

2.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BOYUTLARI	77
2.3.1. Kuruma Güven	78
2.3.2. Yöneticilere Güven.....	80
2.3.3. Çalışanlararası Güven	83
2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL GÜVEN ANLAYIŞININ ALGILANMASI VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	90
3.2. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR	91
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	91
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	92
3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	94
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI	95
3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	96
3.8. ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUM	97
3.8.1. Araştırma Grubunun Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı	97
3.8.2. Örgütsel Güven Anketi Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı	101
3.8.3. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Güven Algısının Farklılaşması	116
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	130
KAYNAKÇA	139
EK-1: ANKET FORMU	152
ÖZET	156
ABSTRACT.....	157

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı	97
Tablo-2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı	98
Tablo-3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durum Dağılımı.....	98
Tablo-4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Dağılımı	99
Tablo-5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Statü Dağılımı.....	99
Tablo-6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kıdem Dağılımı.....	100
Tablo-7: Araştırmaya Katılan Örneklem grubunun Sektör Dağılımı	100
Tablo-8: Kuruma Güven Soruları Frekans Dağılımı	101
Tablo-9: Yöneticiye Güven Soruları Frekans Dağılımı	106
Tablo-10: Çalışma Arkadaşlarına Güven Soruları Frekans Dağılımı	111
Tablo-11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	116
Tablo-13: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	119
Tablo-14: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı	120
Tablo-15: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Statü Değişkenine Göre Dağılımı	123
Tablo-16: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	124
Tablo-17: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Sektör Değişkenine Göre Dağılımı	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil – 1: Araştırma Modeli	92
-----------------------------------	----

GİRİŞ

Küreselleşme süreciyle birlikte ekonominin tüm sektörlerinde yaşanan gelişmeler, yeni yönetim modellerine ve yeni bir işletim organizasyonuna yelken açmanın gereğini ortaya koymuştur. İşletmeler için bu yeniden yapılanma sürecinde, yatay örgütlenme modeli ve yöneticiler ile çalışanların birlikte sorumluluk üstlenmesinin öncelikle piyasada tutunmayı ardından da büyümeyi beraberinde getireceğine dair bir inanış oluşmuştur. İşte mevzubahis bu yeniden yapılanma sürecinde üretim bandında kayda geçen niceliğin önemi kadar üretimi üstlenen ve bu işe omuz verenin niteliği ve varlığından kaynaklı artı değeri de önem kazanmıştır. Bu yenilenme esnasında ekip olabilmenin gereği ortaya çıkmış ve dayanışma anlayışının sadece üretimin bol olduğu dönemlerde değil, konjonktürel sıkıntılarda da gerekliliği belirginlik kazanmıştır. Bu noktada bireylerin, yönetici ya da çalışan sıfatına sahip olması fark etmeksizin, birlikte başarmak ve birlikte göğüs gerebilmek adına karşılıklı dayanışmayı sağlayabilmelerinin gerekliliği bunun da ancak karşılıklı güven olgusuna dayalı olacağı tezi temellendirilmiştir.

Tüm sosyal sistemlerin varlığını uyum içinde sürdürmesi için güvenin sağlanması temel bir gerekliliktir. Güvenin kişiler arası ilişkilerde, özellikle de örgüt içinde yönetici ile çalışan ve çalışanlar arası ilişkiler bağlamında sağlanmasının önemi ve zorunluluğu belirginlik kazanmıştır. Şüphesiz bir kavram olarak güven ile ilgili çalışmalarda değinilen temel unsur onu yaratmanın ne kadar zor olduğu ve onu kaybetmenin ne kadar kolay olduğudur. Güvenin bu kırılğan doğası çalışma ilişkilerinde de rahatlıkla tespit edilebilmektedir.

Kişinin üstlerine ve iş arkadaşlarına güven duyması, organizasyonun şeffaflık prensibine sahip olması, yöneticilerin bilgi ve belge paylaşımında çalışanlarla diyaloga açık olması gibi faktörler örgütsel güven ortamının

yaratılmasında oldukça etkili olmaktadır. Örgüt içerisinde güven ortamının yaratılmasında sorumluluğun önemli bir kısmı yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin kurum içerisinde çalışanlarına yönelik güven yaratması için etkin işleyen bir sistem kurması, çalışanlarını sağlıklı biçimde değerlendirmesi, çalışmayı ve liyakate bağlı olarak yükselmeyi teşvik etmesi, onlar için adil bir ödüllendirme politikası izlemesi gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilerin uygulayacakları personel politikaları işletme içerisinde güvenin oluşmasını ve üst yönetime dair saygınlığın artmasını sağlayacaktır.

Bu şekilde geliştirilebilecek yatay bir örgütlenme modelinde, çalışanların iş koşullarına uyum sağlaması kolaylaşacak, işe olan motivasyonları ve dolayısı ile verimlilikleri artacak ve organizasyona dair bağlılıkları gelişecektir. Bireysel performansta kaydedilecek artışlar, çalışanların örgüte olduğu kadar kendilerine olan güvenini de artıracak ve örgütsel güvenin doğası olarak bireyler işletmenin bir parçası olarak kendi hedeflerini de bu paralelde oluşturacaklardır.

Bu ekseninde çalışmanın ilk bölümünde güven kavramı çeşitli yönleri ile ele alınacaktır. Bu bölümde güven kavramının tanımı, bu tanıma etki eden faktörler, güven oluşumuna dair teoriler ve farklı bakış açıları değerlendirilecek ve ardından güvensiz bir ortam ile güvene dayalı bir sistem arasındaki belirgin farklılıklar ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümü ise yapılan araştırma kapsamında güveni oluşturan yönetsel faktörler olarak kabul edilen değişkenler olan evrensel personel uygulamaları, güvenin örgüt içerisindeki yansımaları ve örgütsel güven kavramını analizine yer verilecektir. Bu bölümde örgütsel güven kavramı ve güven türleri farklı bakış açıları ile tanımlanacak, örgütsel güven ve özellikleri, literatürdeki temel söylemler, örgütsel güven modelleri detaylı bir şekilde

incelenecektir. Son olarak örgütsel güvenin hangi unsurlar bir araya gelerek sağlanabileceği ve bu sürecin olumlu yansımaları üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın son bölümünde ise, teorik bazda ele alınan güven ve örgütsel güven tanımlamalarının yansımalarını ortaya koyacak şekilde, işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmesi için gerekli olan güven ortamının yaratılmasında çalışanların demografik özelliklerinin ne derece etkili olduğunu belirlemek amacıyla yapılmış olan araştırmaya ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜVEN KAVRAMI

İnsan ilişkileri için olduğu kadar örgütler için de oldukça önemli olan güven kavramı son yıllarda üzerinde çok fazla araştırmaların yapıldığı ancak araştırmacıların ortak bir noktada buluşamadığı bir olgudur.

Güven olgusunun soyut bir kavram olması nedeniyle net bir tanımlı yapılamamakta ve çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Bu bölümde, güven kavramı ve tanımları, güven kavramının yapısı, türleri ve güvensizlik konuları ele alınmıştır.

1.1. GÜVENİN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Güven konusunda oldukça fazla araştırma yapılmış olmasına rağmen üzerinde fikir birliğine varılmış tek bir tanım bulunmamaktadır. Güven kavramı ilk olarak kişilik teorisyenleri tarafından araştırılmış, daha sonra psikologlar, sosyologlar, siyaset bilimciler ve ekonomistlerin dikkatini çekmiştir. Güven kavramına ilişkin olarak çeşitli teorisyenler tarafından farklı şekillerde tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda güven kavramına ilişkin yapılan açıklamalar ve tanımlara yer verilmiştir.

Güven çok boyutlu ve çok yönlü bir kavramdır. Bireysel anlamda korunma ve varlığını sürdürme telaşı olarak değerlendirilebilecek güven olgusu, toplumsal yaşam anlamında ise itimat etme ve inanma olarak kullanılmaktadır. Güven, fiziksel bir olgunun yaratacağı etkiye yönelik karşı tarafın hissedeceği bir duygunun tarifi olması nedeniyle, teorik olarak tanımlanması çeşitli güçlükler içeren bir kavramdır.

Güvenin bir duygu olması sebebiyle soyut bir yapıda bulunmasının yanında, kişinin kendine duyduğu ya da karşısındakine duyduğu güven ilişkisinin bir takım beklentiler doğurduğu ve bu beklentilerin karşılanması noktasında bir hareket sürecini başlattığı gözlemlenmektedir. Böylece soyutlanmış bir teorik alanın pratiğe ciddi yansımaları olduğu tespiti ortaya konmaktadır ki, kavramın “kendine güven duymak”, “güvenilir olmak” ve “başkalarına güven duymak” bağdaşıklıklarında, insanlar arası etkileşime ışık tuttuğu açıktır.¹

Kendine güven (özgüven), güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temelini oluşturmaktadır. Özgüven, bireyin kendi değerini bilmesi olarak belirmektedir ki, bu durum bireyin kendi yeteneklerini tanımasını gerektirir. Özgüveni olan bireyler, kişisel amaçları kapsamında özdeğerlendirmesini yapan, kendi duygularının farkında olan ve bunları kontrol eden bireylerdir.² Bu insanlar yetenekleri konusunda doğru bilgiye sahip olabilirler. Bireylerin, yetenekleri konusunda doğru bilgi sahibi olmaları, güçlü yönlerine güvenmelerini sağlar. Özgüveni olan bireyler, başarılması güç olan bir görevi üstlenerek varlıklarını herkese hissettirebilir ve ihtiyaçlarını başkalarının ihtiyaçlarıyla eşit olarak değerlendirerek ihtiyaçlarından dolayı kendini suçlu bulmaz. Yine özgüveni olan bireyler, olumlu yönleriyle gurur duyar, bu yönlerini ön plâna çıkarır, başkalarının mutluluklarını paylaşır; her kesimden farklı insanlarla konuşur ve onları anlamaya çalışır.

Özgüven, bireyin toplum içinde yaşamasının bir gereğidir. Çünkü başkalarına güvenmek, belli bir derecede kendine gerektirir. Kendine ve kendi

¹ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 57-59.

² Tuncer Asunakutlu, “Örgütsel Güvenin Yaratılmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Güz 2002, Sayı 9, s. 121.

yeteneklerine güvenmeyen, başkalarına da güvenemez.³ Özgüven, hem bireyin kendisi ile olan ilişkilerinde hem de çevresiyle olan ilişkilerinde önemli bir etkidir. Ayrıca özgüven, bireye çevresinin kendisine güvenilir bir insan olduğu beklentisine sokacaktır.

Güvenilir olmak, hem bireylerin kazanması gereken hem de bireylere beraber olduğu aynı ortamda bulunan insanlar tarafından verilen bir niteliktir.⁴ Birey eylemleriyle, kişiliğiyle, düşüncesiyle ve yaptıklarıyla insanlarda güvenilir olma duygusunu oluşturmak zorundadır. Bir insanı güvenilir kabul etmek için, kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinliğe, sorumluluğa sahibi olması ve kendisine yönelik beklentileri karşılaması gerekmektedir.⁵ Birey çevresindeki insanların kendisine güvenmesini bekliyorsa, davranış biçimiyle bu duyguyu onlarda oluşturmalıdır. Bu davranış daha çok doğruluk, dürüstlük gibi evrensel değerler temelli olmalıdır.

Başkalarına güven duymak, insanlarla bir amaç duygusu içinde ve toplu halde yaşayabilmek için oldukça önemlidir. Çünkü güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak ifade edilebilir. Bir başkasının davranışları ile ilgili pozitif beklentiler, kişinin karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü göstermesine yol açmaktadır.⁶ Güven, kişiler arası etkileşimler sonucu gelişir. İnsan başkalarına karşı güven duymak ister. Çünkü güvenin olmadığı ilişkilerde insanlar, gerçek ihtiyaçlara hizmet edecek türde ilişkiye giremezler. Güvenin olmadığı ortamlarda, ilişkiler ve bilgi alışverişleri yüzeysel olur. Bu yüzeysellik de

³ Robert Solomon ve Fernando Flores, **Güven Yaratmak**, Çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, 2001, s. 143.

⁴ Burt Nanus ve Warren Bennis, **Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization**, Jossey-Bass Publishers, New York, 1995, s. 64.

⁵ Asunakutlu, Örgütsel Güvenin Yaratılmasına İlişkin Unsurlar, s.123.

⁶ Ferda Erdem ve Janset Özen İşbaşı, "Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?", **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s. 634.

bir aşamadan sonra rahatsız eden bir ortamsal havanın oluşmasına neden olacaktır.⁷

1.1.2. Güven Kavramının Tanımı

Bu noktada güven kavramının, öncelikle sözlük anlamlarına bakılarak ele alınması, tanımlamada ortak paydanın tespiti ve olgunun kurumsal kimlik açısından ifadesini bulması açısından önem taşımaktadır.

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe Sözlüğü güven kelimesini; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak tarif etmiştir. Ayrıca, güven duymak ifadesini, güvenmek, inanmak şeklinde açıklamıştır.

Oxford İngilizce Sözlükte ise güven; bir kişi ya da nesnenin bazı özellikleri ya da niteliklerine veya bir ifadenin doğruluğuna itimat etme (confidence) ya da bel bağlama (reliance)" olarak açıklanmaktadır.

Merriam Webster Sözlük sosyal güvenin tanımını, biri veya bir şeyin karakteri, gücü, kabiliyeti veya doğruluğuna önceden inanma (reliance) şeklinde tanımlamaktadır.

Büyük Larousse Ansiklopedisi güveni; kendi değerine ve şansına olan inançtan kaynaklanan cesaret olarak belirtmiş, itimat kelimesini ise, başka bir kimseye, bir şeye tümüyle inanan, güvenen bir kimsenin duygusu şeklinde açıklamıştır.

⁷ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.12.

Kavramın çeşitli tanımlamalarından elde edilebilecek ortak çıkarım ekseninde güveni, kendini huzur içerisinde hissetme durumu, sosyal belirsizliği azaltan bir unsur, bir beklenti ve tahmin, risk alma eylemine zemin oluşturabilecek bir değer olgusu olarak tanımlamak mümkündür.

Güven, bireyler arası ilişkilerin inşa edilmesi, rasyonel bir zemine sahip olması ve sürdürülebilir bir niteliğe sahip olması süreçlerinde birincil etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak güven kavramı, yukarıda belirtilen evrensel ortak paydalara rağmen, birçok disiplinde farklı yönleriyle ele alınmakta ve uzmanlık alanlarına göre esnetilebilmektedir. Örneğin; psikoloji, güven kavramını güvenen kişi ve güvenilen kişinin tavırları ve özellikleri ile ele almakta; sosyoloji insanlar arasındaki toplumsal diyalog ya da sistem güveni şeklinde değerlendirmekte, iktisat ise hesaba dayalı güven ya da kurumsal güven olarak algılamaktadır.⁸

Bu bağlamda işletme literatürü açısından güven tanımlamalarına bakıldığında, güven tanımının temelinde beklenti olgusu yatmaktadır. Riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin davranışlarına duyulan inanç Kim Giffin'in 1967 yılında yaptığı tanımdır.⁹ Heimovics'e göre güven, bireyin bir başka bireyin ya da grubun özverili ve faydalı olacağına ilişkin beklentisidir.¹⁰

Risk, çıkar ve beklenti olgularına dayalı tanımlamaların yanında, ahlaki değerlere dayalı tanımlar da yapılmıştır. Niklas Luhmann'a göre, güven; bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde

⁸ Oliver Williamson, **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications A Study In the Economies of Internal Organization**, The Free Press, New York, 1975.

⁹ Kim Giffin, "The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal Trust In The Communication Department", **Psychological Bulletin**, 1967, Vol. 68, No.2, August 1967, s. 107-108.

¹⁰ Richard Heimovics, "Trust Influence in an Ambiguous Group Setting", **Small Group Behaviour**, 1984, Vol. 15, No:4, s. 545-546.

davranacağına ilişkin inancını temsil eder.¹¹ David Carnavale ve Barton Wechsler, güvenin bir grubun ya da kişinin niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlâkî kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini vurgulamaktadırlar.¹²

Bu doğrultuda işletme yazımında güven olgusu tanımlanırken, kavramının bir inanç, bir duygu olmasının yanı sıra güvenen ve güvenilen ilişkisinin etkileşime bağlı olarak, beklentiler, risk, çıkar ve ahlâkî değerler ana değişkenleri etrafında oluştuğu tespit edilmektedir.

Disiplinler arasındaki bu tanım karmaşası olguya dair yaklaşımların ve beklentilerin farklılığından kaynaklanmaktadır. İşte bu noktada Harrison McKnight ve Norman Chervany, güven kavramını yaklaşımların çeşitliliği açısından tartışmışlar ve bu yaklaşımların sentezi olarak güvenin yapısı içindeki altı temel ilişki düzeyini ortaya koymuşlardır.

- a. İnanç
- b. Karar
- c. Niyet
- d. Davranış
- e. Yapısal Güven
- f. Sistem Güveni

İnanç, kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerinin olumlu yönde olacağına, diğer kişiden zarar görmeyeceğine dair beklentilerini anlatmaktadır. Karar, kaynağını inançtan alarak kişinin belirli bir eyleme yönelimini ifade etmektedir. Niyet yalnızca itimat etmeye olan isteklilik olarak açıklanır. Davranış ise, diğer

¹¹ Niklas Luhmann, **Trust And Power**, John Wiley, New York, 1979.

¹² Nigar Demircan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Celal Bayar Üniversitesi Dergisi**, Cilt 10, sayı 2, 2003, s. 141-142.

kişiyeye itimat etme eylemini gerçekleştirir. Yapısal güven, “insanların durumlara ve farklı yapısal özelliklerine göre” güvenme eylemine açık olup olmadıklarını ifade eder.¹³ Sistem güveni ise, yönetmelikler, kurallar, teminatlar ve sözleşmeler gibi yapısal birtakım sigortalardan oluşmaktadır.

Gerek inancın etki ettiği ve davranışları şekillendirdiği boyutuyla gerekse karara etki eden zaruret hali boyutuyla güven olgusu, doğal bir süreç içinde kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinden ortaya çıkmaktadır ki, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılık olarak değer kazanmaktadır.¹⁴ Bireyler açısından, toplumsal aidiyet boyutuyla bir varolma mücadelesi olarak beliren güvenebilme ihtiyacı, örgütsel şemada da organizasyonların başarılı olması hayati bir unsuru teşkil etmektedir. Güven olmadan fikir paylaşımı, yenilik, iş tatmini ve motivasyon da olamayacaktır. Güvenilir bir ortamın ve çalışma şablonunun varlığı, örgütlerin temel besin kaynağı olan yenilikçilik, fikirlerin paylaşımı konusunda huzur ve herkesin aynı amaç için çalıştığına dair inancı körükleyecek temel verilerdir.¹⁵

1.1.3. Güven Tanımlarında Yer Alan Kavramlar

Güven ile ilgili araştırmalarda güvene etki eden faktörlerin incelenmesi, güven tanımının belirginleştirilmesi açısından önemlidir. Güvenin tanımlanmasında kullanılan ortak kavramlar, “savunmasızlık, risk ve belirsizlik” olarak ortaya çıkmaktadır.

¹³ D. Harrison McKnight ve Norman L. Chervany, "The Meanings of Trust", **University of Minnesota Research Center Working Paper Series**, April, 1996, (Erişim) <http://misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/9604.pdf>, 16 Nisan 2009.

¹⁴ Barbara A. Wech, “Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange”, **Business & Society**, Vol. 41 No. 3, September 2002, s. 354.

¹⁵ P. Hurley ve J. Siebers, “Companies Without Trust Will Fail To Thrive”, **Strategic Communication Management**, Vol. 11, No.4, October 2007, s. 7.

1.1.3.1. Savunmasızlık

Savunmasız olmak önemli bir şeyini kaybetme durumuyla karşı karşıya olmaktır.¹⁶ Aneil K. Mishra, savunmasızlığın olmadığı durumda güvenin gerekli olmayacağını belirtmiştir. Herbert Kee ve Robert Knox da çalışmalarında, bir kişinin kaybedecek anlamlı şeyleri olduğunu ve diğer bir kişinin ihanetine uğrayabileceğinin, zarar görebileceğinin farkında olduğu durumları kapsadığını ifade etmiştir. James Coleman ise, güvenin, alınan riskin diğer kişinin performansına dayandığı ilişkilerde ortaya çıktığını belirtmiştir.¹⁷

Sonuç olarak karşılıklı ilişkilerde güvenin yerleşmesi için savunmasız kalmayı göze almak gerekmektedir. Savunmasızlık da devamında hangi durumlarla karşılaşılacağına yönelik bir belirsizliği ve bu durumların kişiye yazar vereceği ihtimalini, yani bir riski de içermektedir.

1.1.3.2. Risk

Güven, risk almayı bir ön koşul olarak kabul eden bir olgudur. Güvenin belirdiği plâtformlarda, karşı tarafın bizim üzerimizden yarar sağlamayacağı fikri de veri olarak değerlendirilmektedir.¹⁸ Bireyler arası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkânı varken, hayal kırıklığına uğrama

¹⁶ Roger C. Mayer, James H. Davis ve F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, 1995, Vol. 20, No. 3, s. 712.

¹⁷ J. L. Pearce, G. A. Bigley ve I. Branyiczki, “Procedural Justice as Modernism: Placing Industrial / Organizational Psychology in Context”, **An International Review**, 1998, Vol. 47, s. 407.

¹⁸ Daniel J. McAllister, “Affect -And Cognition- Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation in Organizations”, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 1, s. 25.

ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir; dolayısıyla risk üstlenir. Bu durumda muhtemel zarar, güvenilerek aranılan avantajdan daha büyük olabilir.¹⁹

1.1.3.3. Belirsizlik

Güven kavramı bir seçim unsurunu bünyesinde barındırır; kişi bir seçim yapmalıdır ve yaptığı bu seçimden dolayı önemli bir risk üstlenmektedir. Dolayısıyla riski güvenle ilişkilendiren olgu belirsizliktir.²⁰ Güven, güvenilen kişinin yararlı ya da zarar verici davranışlarına ilişkin bir tahmini içerir. Bu tahmin, uç noktaları tümüyle güvensizlik duymak ve tamamıyla güvenmek olan bir değerlendirme yelpazesinin tam ortasında yer alan ve aslında güven ilişkisinde bir başlangıcı temsil eden belirsizlik noktasıdır. Bu durumda güven ya da güvensizliği doğuran yegane olgu öngörü noksanlığı yani belirsizliktir.

1.1.4. Güven Olgusunun Gündeme Geliş Süreci

Sosyal bilimler alanında önemli eserler vermiş birçok klasik dönem yazarı, güvenin, sosyal hayatın felç olmasını önleme hususunda ne denli yaşamsal bir öneminin olduğuna işaret etmişlerdir. Fikirlerini güven olgusunun ilk insan topluluğuna kadar gittiği temeline dayandıran çok sayıda yazarın söylemlerine öncülük eden, Hobbes, Locke, Hume, Durkheim, Simmel ve Freud gibi isimlerdir.²¹ Bilim tarihinin bu önemli isimlerinin özellikle sosyoloji ve psikoloji alanlarında ele aldıkları güven olgusu, güncel etki sahası ve somut kazanımları

¹⁹ Ferda Erdem, “Örgütsel Yaşamda Güven”, Ferda Erdem (Der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, s. 157.

²⁰ Erdem, **a.g.e.**, s. 157.

²¹ Guido Mollering, Reinhard Bachmann, Soo Hoo Lee, “Introduction: Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No.6, 2004, s. 557.

itibariyle, siyaset sosyolojisi ve ekonominin temel parametrelerinden biri haline gelmiş ve uzun yıllardır yönetim araştırmacılarının ilgisini çekmiş bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.²²

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında öne çıkarak, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır.²³

Toplumsal ilişkilerde ve organizasyonları önceleyen sektörlerde bu denli itibar gören güven olgusu, işgücü kalitesine dair beklentinin artması, kültürel farklılıkların algılanması, işyerinde demokrasi sürecinin önem kazanması, bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve çalışanların inisiyatif alabilme yeteneklerinin öne çıkması ile birlikte, modern düşünce literatürüne dahil olmuş ve temel araştırma sahalarına zemin teşkil eder hale gelmiştir.

Güven hissinin yeniden şekillendirilmesi gereğinin ana sebebi üretim tarzında meydana gelen değişikliklerdir. Sermaye yoğun büyük ölçekli üretim, esnek olmayan üretim süreçleri, katı bir hiyerarşik ve bürokratik yapı, makine düzeniyle çalışan ve sistemin temel belirleyici olduğu bir homojenleştirme gerekliliğini zorunlu kılıyordu. Standart mal üretiminin yapılması ve iç pazarın

²² Patricia Doney, Joseph Cannon, Michael Mullen, "Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust", **The Academy Of Management Review**, Vol. 23, No. 3, Jul. 1998, s. 603-604.

²³ Cengiz Yılmaz ve Ebru Tümer Kabadayı, "Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma" **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 8, Cilt: 5, Sayı: 17, İstanbul, Ocak 2002, s. 101.

doyurulması adına geliştirilen üretim odaklı model, çalışandan işe zamanında gelip, gitme, verilen emirleri yerine getirme ve tekdüze işleri sıkılmadan yapmanın ötesinde artı bir değer üretmesine zemin sunmuyordu. 1970 ve 1980'li yıllarda ortaya çıkan iletişim teknolojilerindeki gelişme etkileşimi artırmış, küresel çapta oluşan ekonomik ve siyasal şartlar nedeniyle ekonomiler dışa açılmış, bürokrasinin ve devletin düzenleme gücü ortadan kalkmaya başlamıştır. Büyük miktarlardaki kitle üretimi yerini uzmanlık üretimi, katı kurallar yerini esnek kurallar ile ikame etmiştir.

İmalathane ve fabrikalara dayalı endüstri modelinin gerilemesine paralel olarak, insan odaklı ve bilgisayar esaslı yatırımlar ön plana çıkmış ve esnek organizasyonel yapılar ile yüksek nitelikli, eğitilmiş çalışanlar sisteme dahil olmuştur. Otomasyon modelli üretimin ihtiyacı olarak doğan geleneksel işçi sınıfı gün geçtikçe küçülürken, profesyonel, teknik yönetici ve diğer hizmet sektörü çalışanlarının mesleki yapısına hâkim olan bir çalışan grubu belirlemiştir. Tekdüze bir eğitim sürecinin aksine, yaratıcılığı ön plana alan, özerk hareket etmek kabiliyetine sahip, inisiyatif kullanabilen çalışanlar değer kazanmıştır ki, “sürekli öğrenme” süreci teşvik edilerek işletmelerinde yaşayan bir organizma gibi sürekli gelişimleri sağlanmıştır. İlişkiler üzerine kurulu bu tip bir yeniden yapılanma sürecinde “güven ihtiyacı” önceki dönemlere nazaran birlikteliği ve verimliliği artırmak açısından büyük önem kazanmıştır.²⁴

Yirminci yüzyıl, teknolojik değişimlerin ve buna paralel olarak küreselleşmenin çok süratli biçimde gerçekleştiği bir dönem olmuştur. Özellikle iletişim ve ulaşım alanında kaydedilen gelişmeler, kültürler arası ilişkileri artırdı. Teknolojik değişimin yarattığı ivme ile artan kültürel ve ticari temaslar sadece ekonomik kalkınmayı değil; pek çok toplumsal sorunu da beraberinde getirmiştir. Hızlı değişime ayak uyduramayan sosyal düzen kuralları, ekonomik ve siyasi

²⁴ KOSGEB Saha Araştırma Çalışması İl Değerlendirme Raporları, KOSGEB, 2005.

krizlerin yerleşik bir hal almasına ve belirli noktalarda küresel anlamda yapısal bir kriz sürecine geçilmesine sebep olmuştur.²⁵ Bu hızlı değişim sürecini sindirmekte zorlanan uluslar arası sisteme, kültürel yozlaşma, erken şehirleşme ve gelir dengesizliğinden kaynaklanan suç oranındaki artış da eklenince, kriz ortamının içten içe sıradanlaşması ve toplumun bu duruma duyarsızlaşması kaçınılmaz bir hal almıştır. Bireysel boyutta başlayan bu bencilleşme ve yabancılaşma süreci, toplumun bir bütün olarak algılanmasına sebep olan “dayanışma” anlayışını zedelemiş ve birlikteliğin temeli olan “güven” duygusu büyük oranda aşınmıştır.

Karşılıklı işbirliği sürecinin sekteye uğramasını tetikleyen temel kavram olarak karşımıza çıkan “güvensizlik” hissi, bilimin tüm alanlarında şüphe terimini tanımladığı gibi, ekonominin temel parametrelerine maliyet olarak yansımıştır. Bireye duyulan inancın yerini makineleşme ve sistem analizlerinin alması, sistemlerin teorik altyapı itibarıyla birbirlerini taklit eder hale gelmelerinin ardından, alternatif bir gelişim ve rekabet arayışına girilmiştir ki, bu noktada “sosyal sermaye”ye sarılmak ve güven ilişkisini yeniden tesis etmenin gereği ortaya çıkmıştır.²⁶ Rekabet boyutunda belirli bir temel oluşturmak adına bilgi yaratmanın değeri ile insanlar arasındaki ilişkilerin verimliliği etkilemesi süreçleri eş zamanlı olarak tartışılmaya başlandı ki, bu durum entelektüel ve sosyal sermayenin vazgeçilmez bir “güven” tezi ile olanaklı hale gelebileceği realitesini bir kere daha gündeme taşımıştır.

Hızlı gelişmeye ayak uydurmak adına temel alternatif olarak beliren “kişiler arası güven” gerekliliği, yoğun bir işbirliğini gerektirmiş ve bir müddet sonra sebep sonucu yaratır hale gelmiştir. Kişiler arası güven duygusuna olan

²⁵ Mert Gökırmak, “Küresel Kriz ve Politikada Güven”, Ferda Erdem (Der), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara 2003, s. 151.

²⁶ Francis Fukuyama, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev. Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara 2005, s. 24.

gereksinim, yardımlaşma ilişkilerinin artmasını tetiklemiş ve sistem analizine dayalı gelişim kavramları deneyim ve dayanışma olgularıyla harmanlanmaya başlamıştır. Dürüstlük, beceri ve tutarlı olmak gibi subjektif kavramlar, beklentilerin yarattığı ağır rekabet ortamının ihtiyaç duyduğu motivasyonu sağlamak adına yeniden değer kazanmıştır.²⁷

Post-küreselleşme sürecinde yaşanan ölçsüz rekabet ortamı, güveni, risklere ve tehlikelere karşı açık olma zorunluluğu ve kişiler arasında gerçekleşmesi kaçınılmaz olan bağımlılık durumlarında sosyal bilimlerin ve özellikle ekonomi temelli yaklaşımların göbeğine oturtmuştur.²⁸ İşletme literatürü bağlamında konuya yaklaşıldığı vakit, hızla gelişen teknolojinin ve değişen çevresel koşulların işletmelerin organizasyon yapısını da etkilediği göze çarpmaktadır. Eskinin hiyerarşik ve yüksek tavanlı klasik organizasyon yapısı hızlı değişimler karşısında ağırlaşmış ve işletmeler uyum sağlamak adına yeniden yapılanmaya gitmeyi bir gereklilik olarak görmüşlerdir. Yeniden yapılanma ve değişim; çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğini doğrudan etkilemiştir. Yöneten ve yönetilen arasındaki mesafe daralmış, organizasyon yapıları yatay ve basık bir duruma gelerek sıkı bir iletişime dayalı ilişkisel ve sosyal bir sistem halini almıştır. Liderlik etme odaklı ve koordinasyon görevini üstlenen yöneticilerin yerini, yol gösteren, koçluk yapan liderler ve yöneticiler almaya başlamıştır. Yeniden yapılanmaya uyum sağlama çabasının yarattığı psikolojik sıkıntılar, çalışanlar arasında güven duygusunun gelişmesiyle desteklenebilecek bir alışma sürecini zorunlu kılmıştır ki, bu durum organizasyonların etkinliğini artırmak noktasında büyük bir fırsat olarak karşımıza çıkmıştır.

²⁷ Dale E. Zand, **The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power**, Oxford University Press, New York, 1997, s. 230.

²⁸ Sheila Simsarian Webber, "Leadership and Trust Facilitating Cross-Functional Team Success", **Journal Of Management Development**, Vol. 21, No. 3, 2002, s. 205.

Gelenen noktada işletmeler hızla farklılaşan çevresel etkilere uyum sağlamak adına birleşme, satın alma ya da satış vasıtalarıyla ürün ve hizmetlerini rekabet edebilir duruma getirmeye çalışmaktadırlar. Küreselleşmenin etkisiyle beliren çokuluslu işletmelerin ekonomik sistemde artan etkinlikleri, özellikle çalışanlar bazında, kültürel ve sistemsel farklılıkların giderilmesi için çalışmalar yapılmasına yol açmaktadır. Bu geçişi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek adına girilen çabalar, tek merkezden üretilen bir kurumsal çerçeveye dayanmakta ve aslında çok uluslu işletmelerde farklılıkları yönetme amacına bağlı olarak gelişim göstermektedir. Kültürler arası farklılıkları yönetmek ve etkileşimi kolaylaştırmak adına “güven”, “eşitlik” benzeri sosyal mübadele standartlarını dönüştürmek, onları diğer ülkelerin standartları ile uyumlu hale getirmek ihtiyacı duymaktadırlar. Bu tip ciddi bir evrim sürecine ayak uydurmak adına işletme felsefesinde farklılık yaratmak durumunda olan kuruluşlar, çalışanların işletmeye bağlılıkları ve düzensizlikten kaynaklı şüpheciliği yenme hususlarında güven unsurunu aşlamayı temel amaç olarak ortaya koymuşlardır. Bu noktada, küresel etkileşime maruz kalan tarafların sistemlerine yön veren “güven”, “eşitlik” ve “adalet” gibi kavramların özündeki dönüşüm, küresel ve ekonomik dengelerle iç içe şekillenmektedir. Bu durum gelecekteki yönelimi algılama, öngöründe bulunabilme ve geleceğe yönelik projeksiyonlar dahilinde yatırım stratejileri belirleme noktasında “güven” temelli sosyal faaliyetleri incelemeyi şart kılmaktadır.²⁹

1.2. GÜVENİN YAPISI

Güven kavramı daha çok güveni oluşturan unsurlar ya da güven ortamının sağlanması nedeniyle elde edilecek faydalar açısından ele alınmıştır.

²⁹ Sheila Simsarian Webber, “Leadership and Trust Facilitating Cross-Functional Team Success”, *Journal Of Management Development*, Vol. 21, No. 3, 2002, s. 206.

Güven olgusunu açıklayan kavramsallaştırmalar, güvenin yapısı yerine güvenin ne kadar var olduğu ve uzun ömürlülük, güçlülük gibi temellere ne kadar dayandığı ile ilgilenmiştir. Güvenin yapısına atıfta bulunan ve düşünsel boyutu itibarıyla güven unsurunu ele alan çalışmalar, bu kavramı çeşitli boyutlarıyla ele almışlardır.

1.2.1. Bilişsel - Duygusal Güven

Bilişsel güven ya da diğer deyişle hesaplanmış güvenin kökleri 1958 ve 1962 yıllarında yapılan deneysel psikoloji çalışmalarına kadar götürülmektedir. Kavram, güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almaktadır. Bilişsel yaklaşım güven analizini kişinin amaçları ve beklentilerine dayandırır ve daha çok bilişsel (zihinsel) süreçlere önem verir. Bir davranışın açıklanmasında, davranışsal yaklaşım uyarıcı ve tepki kavramıyla açıklarken bilişsel yaklaşım isin içine zihinsel faaliyetleri de katar.³⁰ Bir başka deyişle bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğini tartışır. Bilişsel, hesaplanmış güven türüne iş yerinde ve iş yaşamında sıkça rastlanır.

Bilişsel güven gelecekte bir kişinin beklenen bir şekilde davranacağına ilişkin yürütülen bir tahmin olarak tanımlanabilir. Bilişsel güvende, güvenmek için makul gerekçelerin olması gerekmektedir. Güven bir anlamda rasyonel bir karar özelliği taşımaktadır.³¹ Bilişsel temelli güven, karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgiye sahip olmaya, ayrıca güvenmek için rasyonel neden arayışına dayanır. Yani bireyler güvenileceklerini seçerken, olumlu sebepler ararlar ve bir takım

³⁰ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, Remzi Kitabevi, İstanbul 1994, s. 26.

³¹ Güler Sağlam Arı, “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2003, s. 40.

olumlu referanslara ihtiyaç duyarlar; bu nedenle seçim rasyonel bir sebebe dayanır.

Duygusal güven ise, bireyin negatif ve pozitif duygularını ön plana çıkararak güven duygusu oluşturma sürecidir. Duyguların insan yaşamında önemli bir rolü vardır. Dolayısıyla işyerinde birilerine karşı güven ya da güvensizlik duygularının oluşmasında olumlu ve olumsuz düşüncelerin yeri büyüktür.³²

Bilişsel güven akli önceleyen, düşüncenin ön planda olduğu durumlarda oluşan güven türüdür. Duygusal davranışın yüksekliğine karşın rasyonel davranışın arka planda kalması durumunda ise, duygusal güven ortaya çıkmaktadır. Bireye ya da gruba karşı güven duygusu oluştururken rasyonel davranılmaması ve duygusal yaklaşımın öne çıkması halinde güveni sağlayan temel unsur “inanç” olarak belirginlik kazanmaktadır. Buna karşılık, rasyonel karar alma sürecinin çeşitli sebeplerden dolayı gerçekleşmemesi ve bireyin duygusal anlamda da bir bağ hissetmemesine rağmen zaruri olarak güven duygusu geliştirmek ve bu durumu içselleştirmek zorunda kalması durumunda ise “belirsizlik” kendini gösterir.³³ Güven duygusunun kanıksanması çabası, güvenin yerini panik ve bağımlılığın almasına sebep olmaktadır.

Yaşam içerisinde artan karmaşa çerçevesinde bireylerin diğer insanlara güvenme ihtiyacı da artacaktır. Sosyal düzenin bireylerin başkalarına güvenme ihtiyacından kaynaklandığı ve güvenin tek marifetinin sosyal yaşam içerisindeki karmaşayı ortadan kaldırmak olduğuna yönelik söylemelerin aksine, rasyonel seçim teorisi, sosyal yaşamı bireylerin rasyonel tercihlerinin toplamı olarak

³² Louise Young ve Kerry Daniel, “Affectual Trust in the Workplace”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 14, No. 1, February 2003, s. 140.

³³ Ferhat Özbek, “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 1, 2004 s. 10.

algılamaktadır.³⁴ Bilişsel güven modelinde, güvenme ve güvenmeme kararı tamamen akla dayalı bir tercihtir.³⁵ Güvenin ilişkisel boyutu rasyonel seçim ile alâkalıdır. Rasyonel güven ekseninde, güven bilinçli bir önermedir ve güveni sürdürmek sürekli görüşmeyi ve fikirleri açık bir şekilde dile getirmeyi içerir. Buna göre güvenen ve güvenilen, kendi faydalarını maksimize etme çabasında olan, elde edilen bilgileri rasyonel akılcılığa dayanarak hesaplayan, akıllı aktörlerdir.³⁶ Bu türden güven diğer kişinin güvenilir olup olmadığını tahmin etmeyi gerektirir ve bu çerçevede faydalar maliyetlerden yüksek ise kişi güvenme kararını verir.

Bilişsel güven, güvenen kişinin güvendiği kişiye bazı nedenlere ve bilgilere dayanarak güvenmesini içermektedir. Güvenen kişi güvendiği kişiye ilişkin bilgileri kontrol ve öğrenme vasıtalarıyla edinebilmektedir. Kontrol sürecinde, güvenen kişi güvendiği kişinin davranışlarını etkileme gayreti gütmekte iken, öğrenme sürecinde güvenen kişi güvendiği kişinin geçmişte yaptığı işleri ve referanslarını dikkate alır.³⁷ Güvenilen kişinin yeteneklerine, bilgisine ve becerisine inanmış olmak, güvenme davranışının sergilenmesini sağlayabilir.³⁸

Rasyonel temele dayalı bir ilişkide güven, fayda-maliyet hesabı yapılması sonucunda gerçekleşmektedir. Sosyal yaşam içerisinde güvenin analizi yapılmak istendiğinde, insanın bir ilişki içerisinde kazançları ile kaybedecekleri değerlendirilerek tercihlerini şekillendirdikleri görülmektedir.³⁹ Bilişsel güven akli

³⁴ Barbara Mistral, **Trust in Modern Societies**, Polity Press, Cambridge, 1996, s. 78.

³⁵ Linda R. Weber ve Allison I. Carter, "On Constructing Trust: Temporality, Self-Disclosure and Perspective-Taking", **International Journal of Sociology and Social Policy**, Vol. 18, No. 1, 1998, s. 11.

³⁶ Piotr Sztompka, **Trust: A Sociological Theory**, Cambridge University Press, Cambridge, 1999, s. 60.

³⁷ Vincent Buskens, **Social Networks and Trust**, Kluwer Academic Publishers, Utrecht, 2002, s. 10.

³⁸ William Judge ve Robert Dooley, "Strategic Alliance Outcomes: A Transaction-Cost Economics Perspective", **British Journal Of Management**, Vol. 17, No. 1, March 2006, s. 25.

³⁹ Meltem Kamer, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001, s. 39-40.

önceleyerek hareket eden bireyler tarafından oluşturulur. Rasyonel bireyler güveni potansiyel kazançlarının potansiyel kayıplarından daha fazla oldukları için tercih ederler.⁴⁰

Güvenin sağlanması noktasında, geçmiş deneyimler, kişinin statüsü ve mevcut standartlar gibi rasyonel sebeplerin yanında, psikolojik nedenler de bulunmaktadır. Psikolojik temelde empati bulunmaktadır ki, empati bir insanı tanımlayabilmek ve o insanın davranışlarının altındaki güdüyü anlayabilmektir.⁴¹ Karşılıklı ilişkilerde kullanılan empati, güvenilirliğin sınırlarını genişletir.⁴² Güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak hem psikolojik açıdan hem de akılcılık boyutuyla güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının ne olduğu ancak o sınırlar ihlal edildiğinde fark edilebilir.⁴³

Güven yeniden rasyonel bakış açısıyla değerlendirildiğinde, empatinin yerini kişisel hesaplar almaktadır. Bu durumda güvenin artması maliyetlerin azalması anlamına gelmektedir. Bunun tersi gerçekleştiğinde güven azalında bireyler kendilerini korumaya ve fırsatçı davranışlara yöneleceklerdir.⁴⁴ Bu tip bir durum gerek koruma güdüsünü gerekse şüpheliği beraberinde getirecektir ki, bir organizasyonunun kendi parçalarına karşı güven duymaması huzursuz bir üretim modeli yaratacaktır. Bu durum da akla dayalı ve ekip çalışması temelli üretim bantlarında motivasyonu kırarak ve üretim kalitesini gölgeleyecektir. Hesap temelli güvende, güvenmek diğeri hakkında rasyonel bir beklentiye sahip

⁴⁰ Maria Szekelyi, Antal Örkeny ve Ildiko Barna, **Blindness to Success in: Creating Social Trust in Post-Socialist Transition** (ed: Janos Kornai,), Palgrave Macmillen, New York, 2004, s. 2.

⁴¹ Bart Nooteboom, **Trust, Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2002, s. 12.

⁴² Nooteboom, **a.g.e.**, s. 94.

⁴³ Robert Solomon ve Fernando Flores, **Güven Yaratmak**, s. 103-105.

⁴⁴ Pauline Ratnasingam, "Trust in Web- Based Electronic Commerce Security", **Information Management, & Computer Security**, Vol. 6, No. 4, 1998, s. 162.

olmak demektir.⁴⁵ Güven hesaplanabilir, ancak insan davranışlarının belirsizliği dikkate alındığında bu hesaplama kendi içerisinde çelişkileri de barındıracaktır.⁴⁶ Bu durumda güveni rasyonel temelde hesaplarken dikkate alınan verilere, psikolojik analizler ve geçmiş dönemdeki sapmalar da eklenmelidir. Böylece, fayda - maliyet dengesinin tutturulması noktasında süreç öngörülebilir bir yapıya bürünmektedir.

Güven unsuru toplumların kültürel ve ahlaki değerlerine göre farklı görünüşler ve anlamlar kazanabilir. Bireyci toplumlar bilişsel temelli güven olgusunu benimserken, kolektivist toplumlarda duygu temellidir. Genel olarak bakıldığında iş dünyası rasyonel hesap yapmaya dayanmaktadır. Bu yüzden bilişsel temelli güven, duygusal temelli güvene göre iş hayatında tercih edilen bir alt yapıya sahiptir.⁴⁷

1.2.2. Kişisel Güven - Kuruma Dayalı Güven

Güven ile ilgili literatüre bakıldığında güven kavramının kişisel güven ve kişisel olmayan güven şeklinde bir ayrıma da tabi tutulduğu görülmektedir. Günlük yaşantıda iki birey arasında gerçekleşen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven kişisel güven olarak nitelendirilmektedir. Bu tutum bireylerin yalnız kan bağıyla bağlı oldukları ya da kişisel olarak tanıdıkları, kendilerine benzeyen kimselere karşı duyduğu güven olgusunu yaratmaktadır.⁴⁸

⁴⁵ Christel Lane, "Introduction: Theories and Issues in The Study of Trust", **Trust Within and Between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications**, Christel Lane ve Reinhard Bachman (edit), Oxford University Press, New York, 1998, s. 5.

⁴⁶ Bart Nooteboom, **Trust, Forms, Foundations**, s. 6.

⁴⁷ Francis Fukuyama, **Güven**, s. 24.

⁴⁸ Eric M. Uslaner, "Trust in the Knowledge Society", **Prepared for the Conference on Social Capital, Cabinet of the Government of Japan**, Tokyo, Japan, March 24-25 2003, (Erişim)www.esri.go.jp/en/workshop/030325/030325paper3-e.pdf, 21 Nisan 2009.

Kişisel olmayan yani kuruma dayalı güven ise, özellikle örgütsel ilişkiler alanında ortaya çıkan güven türü olarak nitelendirilmektedir.⁴⁹ Post-küreselleşme dönemi ile birlikte belirgin bir şekilde öne çıkan ve bireyin kuruma aidiyet bağıyla bağlanması sürecini tetikleyen kuruma dair güven anlayışıdır. Bireyin, kişisel gelişimini borçlu olduğuna inandığı kuruma karşı hissettiği güven duygusunu içselleştirmesi neticesinde, dış dünyaya karşı da kuruma dair korumacı bir tavır içerisine girmesi kurumsal güvenin önemli sonuçlarından. Kişisel güvenden farklı olarak, kurum içinde yaşanan ilişkilerin profesyonel bir şekilde değerlendirilmesi ve kurumsal kimliği korumak adına özeleştirici sürecinin işletilmesi birlikte ortaya çıkan kuruma aidiyet teması ile kişi odaklılığı yerini kurumsal bilinçle bırakacaktır.

Rekabete dayalı yaşam örgüsünün toplumsal ilişkileri sarmasıyla birlikte sosyal yaşam karmaşık hale gelmiş ve güveni tesis etmek daha da zorlaşmıştır.⁵⁰ Ancak modern yaşam, güven krizindeki bireylere kurumları ile çare olmaya çalışmıştır. Bu açıdan bakıldığında güvenin modern toplumlardaki dayanağı modernitenin getirdiği kurumlardır. Modern yaşam içerisinde birey son derece karmaşık pek çok problem ile baş etmek zorundadır.⁵¹ Bu problemler aynı zamanda modern yaşamın bir sonucudur. Problemlerin çözümünde bireylerin güven duyacakları kurumlara ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kurumlar vasıtasıyla birey kendini toplumun bir parçası olarak değerlendirmekte ve belirgin bir güven duygusuna sahip olabilmektedir. Bu vasıtayla bireyler toplumsal ortak paydalara dahil olmakta ve aidiyet bilinçlerini geliştirme fırsatı yakalamaktadır.

⁴⁹ Reinhard Bachmann, "Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework", Bart Nooteboom (edit), **Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development**, Elgar Publishing Cheltenham, 2003, s. 63.

⁵⁰ Christel Lane, "Introduction: Theories and Issues...", s. 12.

⁵¹ David J. Lewis, Andrew Weigert, "Trust As A Social Reality", **Social Forces**, Vol. 63, No. 4, 1985, s. 970

Kurumlar ne kadar sağlıklı bir şekilde çalışıyorsa sosyal güven de o kadar yüksek olacaktır. Sosyal ilişkilerin devamı için güvenin fonksiyonel bir gerekliliği olsa bile, herhangi bir sosyal sınır içerisinde güvenin sürekliliği bir problem oluşturur. Başarılı bir organizasyon yapısı için yüksek seviyede kurumsal çerçevede güvene ihtiyaç vardır.

Bireylerin geleceğe dair kaygılarını değerlendirirken, kuruma dair yoğun güven besleyen istikrarlı bir kolektif yaşam örgüsünün, bireye endeksli çıkar hesaplarına nazaran belirgin bir özgüven duygusu beslediğini belirtmek gerekir.⁵² İnsanlar bireysel kaygılarından kurtulmak için dahi, belirli bir grubun içerisinde bulunmayı yeğlemektedirler. Üstelik bu grubun normlarını kabul etme süreci de, grubu oluşturan bireylerden ziyade grubun sahip olduğu kurumsal kimlikle ilgilidir ki, bu durum kuruma dair güvenin kurumun içerisindeki bireylerden de bağımsız ve daha sağlam temelli olduğuna işaret eder. Ancak bahsi geçen bu durum kuruma dair inancın negatif anlamda algılanması noktasında da tersi yönde bir etki doğuracaktır; bu durumda kişisel güven zaman zaman kuruma dair güvenin önüne geçebilmekte ve çekim merkezi haline gelebilmektedir.

1.2.3. Sisteme Dayalı Güven

Sisteme dayalı güven, şahsi olmayan güvene işaret etmektedir. Sistem bazlı güvenin temelinde, kültürel yapılanmaların, otoritenin ve anayasa ile kanunlar gibi yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanan güven yatmaktadır.⁵³ Kişiyeye güven mikro seviyede doğruluk ve sevginin oluşmasıyla ilgili iken; sisteme

⁵² Gordon Marshall, **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev. Osman Akınhay ve Derya Kömürcü, Bilim ve Sanat, Ankara, 1999, s. 289.

⁵³ Alberto Alesina ve Eliana La Ferrara, "The Determinants of Trust", **NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper Series**, Working Paper, 2000, s. 3.

güven ise daha çok makro düzeyde kendini o sisteme bağlı hissetme ile orantılıdır. Sistemlere duyulan güven, örtülü bağlılıklar içerirken, kişilere olan güven, görünür bağlılıkları kapsar ve güven için dürüstlük işareti aranır.⁵⁴ Anthony Giddins'e göre güven; "Bir kişinin ya da sistemin güvenilirliğine olan itimat" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda "modernlik" olgusu, modern öncesi toplumlardaki güvenlik özelliği oluşturan, yerel cemaat bağlarını ortadan kaldırır, dinin otoritesini ve geleneğe bağlılığı tartışmalı konuma getirir. Modern kurumlara, soyut sistem yoluyla ve özellikle uzman sisteme olan itimatla güvenilir.⁵⁵

Modern toplumlarda, diğerlerinin güvenilir olduğu üzerine inşa edilen "sistem güven"i yer almaktadır. Sisteme dayalı güveni ortaya çıkaran, bu topluluğun sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralları koyan kurumların uygulamadaki kararlılığıdır. Herhangi bir sistem içerisinde güveni üretmek duygularla değil, uygun bir yöntemde işleyen bir düzen kurmakla olur. Mevcut sistemin gücü sistem güveninin ön koşulunu oluşturmaktadır. Topluluk içerisinde bireylerin davranışları hakkındaki beklentileri yasama ve yürütme işlevlerini yürüten kurumlarca şekillendirilir. Bu güven türünde güvenin nesnesi konumunda adalet sistemi ya da anayasa gibi işleyiş olan bir sistem aracı bulunmaktadır. Güveni doğuran durum ise, işleyişin beklendiği şekilde olacaktır. Yani güven, bireyin haklarının yazılı kurallarla korunduğuna yönelik inancından kaynaklanmaktadır.⁵⁶

Sistem güveninin normları, kuralları, yapısı kişiler arası güvenden farklıdır. Sistem güveni, sosyalizasyon süreçleri ile birlikte sistemin karmaşıklığını azaltır ve dengeler. Dolayısıyla, hem sistem hem de bireyler için

⁵⁴ Anthony Giddens, **Modernliğin Sonuçları**, Çev. Ersin Kuşdil, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1994, s. 91.

⁵⁵ Giddens, **a.g.e.**, s. 87-90.

⁵⁶ Devon Johnson ve Kent Grayson, "Sources and Dimensions of Trust in Service Relationships", **London Business School Centre for Marketing Working Paper**, No:98, 1998, s. 503.

destekleyici bir işlevi üstlenir. Sisteme yönelik güven, bireyler arası güvene göre kurulması zor ancak, kontrolü daha kolay olan bir durumu işaret etmektedir. Kişisel güven, sezgiye ve kişisel ilişkilere dayalı kesin duygusal güvenliği ifade ederken; karşı tarafın hak ettiği değeri belirlemeye yönelik kullanılan standart kuralların varlığı sisteme dair güveni ortaya koymaktadır.⁵⁷ Bu noktada kişisel ve zaman zaman kurumsal güven hızlı karar alabilme yeteneğine bağlı olarak temellendirilmesi daha mümkün yapılar iken; sisteme dayalı güvenin inşası belirli bir olgunluk gerektirmekte; ancak kuruluşunun ardından daha yalın bir kontrol mekanizması işlemektedir.

1.2.4. Koşullu - Koşulsuz Güven

Gareth Jones ve Jennifer George güven tanımlamalarına koşullu ve koşulsuz iki tür güvenden söz ederek dahil olmuşlardır. Koşullu güveni, karşı tarafın farklı değerlere sahip olduğu ya da güvenilir olduğu konusunda kesin belirtinin olmadığı ilk sosyal karşılaşma sırasında geçerli olan güven olarak tanımlayan yazarlar, bu güvenin zaman içerisinde ortak değerlerin ve algılamaların paylaşılma süreci paralelinde koşulsuza dönüştüğünü belirtmişlerdir.⁵⁸

Koşulsuz güven daha dayanıklı bir yapıdadır ve yüksek performansı doğuran güven türüdür. Koşulsuz güven koşullu güvene nazaran daha etkin bir işbirliği mekanizması yaratacaktır. Koşullu güven ortamındaki rutin etkileşimler, rolleri ve yöntemleri içerirken, koşulsuz güven ortamında yoğun işbirliği ve

⁵⁷ Ferda Erdem ve Janset Özen, “Nikolas Luhmann’ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayrımı”, Ferda Erdem (Der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, s. 54.

⁵⁸ Gareth R. Jones ve Jennifer M. George, “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork”, **The Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, July 1998, s. 534-535.

etkileşim örgüte bir bağlılık kazandırmakta ve dayanışma sürecinde kaydedilen ivme ortak davranışı olumlu yönde etkilemektedir.⁵⁹ Koşulsuz güven karşılıklı uygun davranışlar söz konusu oldukça tarafların birbiriyle etkileşime girmeye istekli oldukları, benzer görüşlere sahip oldukları ve birbirlerinin rolünü üstlenebildikleri bir etkileşimdir. Bu güven türünde bireyin karşı tarafa ilişkin tutumları gelecekteki etkileşimleri desteklemeye yetecek durumdadır. Yeterli olumlu etkilenmelerin varlığı ve olumsuz etkinin olmaması bu tutumları desteklemektedir.⁶⁰

Koşullu güven ise, belirli bir seviyede fonksiyon gösteren değişim ilişkileri için yeterli olabilir, fakat aynı zamanda diğer kişiyi izlemeyi ve kontrol etmeyi gerektirir. Bu süreç içerisinde güven test edilir. Bu düzeyde güven daima kırılganlık gösterir. Hatta küçük güvensizlik işaretlerinin varlığı ilişkiyi dondurabilir veya olumsuz etkileyebilir. Koşullu bir şekilde ortaya çıkan ve denetleme ile sağlanan güven algısı zaman içerisinde insanlarda güvendiğinden emin olma duygusu yaratabilir. Koşullu güven belirli bir tatmin duygusuna erişildiği zaman yerini koşulsuz güvene bırakmaktadır.

Koşulsuz güvenin bulunduğu plâtfomda bireylerin birbirleri üzerindeki olumlu etkileşiminin performansı olumlu yönde etkileyeceği realitesiyle birlikte, dönemselsel olarak belirli olumsuzlukları da bünyesinde barındırabileceğini vurgulamak gereklidir. Taraflar koşulsuz güven seviyesine erişmeleriyle birlikte, kendilerini tam olarak yapacakları işleri gerçekleştirmeye adanlar; ancak koşulsuz güvenin, büyük bir baskı altında veya cazip unsurların yoğunluğu noktasında ortaya çıktığı tezi değerlendirildiğinde, “akıl ve rasyonelite” unsurlarının geri planda kaldığı bilgisine ulaşılmaktadır.⁶¹

⁵⁹ Meltem Kamer, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, s. 43.

⁶⁰ Gareth R. Jones ve Jennifer M. George, “The Experience and...”, s. 537.

⁶¹ Bart Nooteboom, **Trust, Forms, Foundations**, s. 38 - 42.

Koşulsuz güven, takımlar içerisinde körlük yatarak performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu noktadaki güven, doktrinde inanç olarak tanımlanan duruma dönüşebilir ki, bu durumda bilinçsiz bir güven duygusu ortaya çıkmaktadır. Bart Nooteboom'a göre güven şarta bağlıdır, onun için insanlar bazı insanlara güvenirken diğerlerine güvenmeyebilirler. Güven belirsizlikler taşır. Bu belirsizlerin ilki, dış koşulların sonuçları etkilemesidir, ikincisi ise diğer kişinin gerçekte ne kadar güvenilir olduğu ile ilgilidir. Buna göre koşulsuz güven yaşam içerisinde bireye belirli noktalarda temel bir dayanak teşkil edebilir; ancak organizasyonlarda kaydedilen koşulsuz güven belirli riskleri içermektedir ve kör güvene dönüştüğü vakit aksaklıkların telafisi noktasından hataların görmezden gelinmesi boyutuna dönüşebilmektedir.⁶²

1.2.5. Sözleşmeye Dayalı Güven

Sözleşmeye dayanan güvende karşılıklı olarak tarafların sözlerine sadık kalacakları beklentisi bulunmaktadır. Sözleşmeye dayalı güvenin temel dayanağı, karşı tarafın sözlü veya yazılı anlaşmalara bağlı kalacağına dair beklentidir. Partnerin ahlaki standartları kabul etmesi ve verdiği sözleri tutması gerekir. Bu noktada karşılaşılan temel sıkıntı rekabet ortamının artmasının yarattı ağır baskı ortamının ahlaki değerleri geri plana itmesi durumudur.⁶³

Mink, sözleşmeye dayalı güvenin oluşmasının insanların verdikleri sözleri tutması yolu ile gerçekleştiğini belirtmiş ve bu tür bir güvenin anlık organizasyonlarla oluşmasının kolay olmadığını, sürecin de burada önemli bir

⁶² Barbara Mistzal, **Trust in Modern Societies**, s. 15.

⁶³ Michael K., Rich, "Are We Losing Trust Through Tecnology", **Journal Of Business & Industrial Marketing**, Vol. 17, No. 2/3, 2002, s. 218.

faktör olduğunu vurgulamıştır.⁶⁴ Güven unsurunun örtülü belirleyicilerinden olan itimadın kişiler arasındaki ilişkilerde olgunlaşması ile birlikte gelişen sözleşmesel güvene dayalı işbirlikleri, kontrol gereksinimini ve ondan kaynaklanan maliyetleri azaltmakta ve bilgi akışı ivme kazanmaktadır.

İstikrarlı bir toplumsal yaşamı oluşturmak ve korumak için sözleşmelerle düzenlenmiş güvenilir sistemlerin gerekliliği, hukuki anlamda korunduğunun bilincinde olan bireye işine konsantre olabilme ferahlığı sağladığı için sözleşmesel sistemler toplumsal ilişkilerin temel boyutlarından birini oluşturmaktadır. Sözleşmelerin yerine getirilmemesi noktasında karşılaşılabilecek yaptırımın ağırlığı tarafların sorumluluklarını yerine getirmelerini beraberinde getirmektedir.

Sözleşmeye dayalı güvenin en büyük yararı farklı özelliklere, geleneklere ve güdülenme modellerine sahip insanların bir arada çalışmalarına ve ortak aklın öne çıkmasına olanak sağlamasıdır. Ancak bu tip profesyonel bir ilişkinin varlığı organizasyonel başarının yakalanmasında tek başına yeterli olmaz; üstelik yüklü maliyetler içerir.⁶⁵ Şayet tüm ilişkiler sözleşmeye dayalı bir güveni talep edecek nitelikte bir gelişme gösterseydi, bu durum kişinin sürekli olarak aldatılma ihtimali ile karşı karşıya olduğu psikolojisi içinde yaşamını sürdürdüğü anlamına gelirdi ki, güven olgusunu metalara bağlamış bir toplumda ya da işletmede organizasyonların başarılı olması pek de kolay olmazdı. Üstelik kişi her sözleşmeye karşı tarafın kendisini aldatacağı güdüsüyle otursaydı, sözleşmelerin son derece katı olmaları kaçınılmaz olurdu. Sözleşmeler bu durumda sonu gelmeyen uzunlukta ve detayda olur, beklenmedik her ihtimali

⁶⁴ Jim Rankin, "Building Trust- The Essential Ingredient in Partnering To Improve Business Results", **Empowerment in Organizations**, Vol. 6 No. 5, 1998, s. 136.

⁶⁵ Ferda Erdem, "Örgütsel Yaşamda Güven", Ferda Erdem (Der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, s. 9.

dile getirir ve insanın aklının kavrayacağı her yükümlülük sözleşmelerde yar almak zorunda olurdu.⁶⁶

1.2.6. Diğer Güven Türleri

Yukarıda detaylandırılan güven modellerine paralel olarak farklı güven türleri olduğunu ifade eden tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bunlar üzerinde de kısaca durmakta çalışmamızda analiz düzeyinin çerçevesini genişletmek adına fayda vardır.

1.2.6.1. Bilgi Temelli Güven

Birbirlerini iyi tanıyan ve düzenli bir şekilde etkileşim içerisinde bulunan birliktelikler için söz konusudur. Bu tür bir güven süreci daha ziyade ticari ilişkiler için geçerlidir. Diğer kişi ya da gruplar hakkında var olan şüphelerin ortadan kaldırılmasına dayanır ki, doğru kaynaklardan elde edilen bilgiye dayalı pozitif beklentilerin ortaya çıkması ve ilişkide baskın hale gelmesi durumunda ortaya çıkan güven seklidir.

Elde edilen bulgulara dayalı beklentilerin tecrübeyle doğrulanması noktasında güven çok daha güçlü bir şekilde ortaya çıkacaktır. Bu formdaki bir güven ilişkisi, korkuya değil tarafların birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayalı olan bir güven ilişkisini içermektedir. Diğer bir ifadeyle, taraflar birbirlerinin nasıl davranacakları konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları ve birbirlerinin

⁶⁶ Francis Fukuyama, **Güven**, s. 142.

nasıl davranacaklarını tahmin edebildikleri zaman bu tarz bir güven ortaya çıkmış olur.⁶⁷

1.2.6.2. Genelleştirilmiş Güven

Toplumsal davranışların bireyler arasında farklılık göstermeyen ritüellerini ve genel paylaşılan normlarını ifade eder ve sosyal mekanizmanın yerine getirilmesini sağlar.⁶⁸ Bu şekilde bir güven anlayışı insanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi ve sürekli temas noktalarında, sosyal normların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanlar arasındaki ilişkilerde genel kabul görmüş kurallar olarak ortaya çıkan adalet ve işbirliği durumları bu çerçevede ele alınabilir.

Bu ortak normlar, çeşitli sosyal düzeylerde bölgesel ve yerel kültürlerde etnik ve dinsel alanlarda, çeşitli organizasyonlarda, ticari örgütlerde ve profesyonel sektörlerde insanlarda karşılıklı beklentileri meydana getirir.⁶⁹ Sosyal bir mekanizma olarak güven, insanları bir davranışta bulunmak üzere harekete geçiren dürtüler ve onların taşıdıkları inançlar şeklinde açıklanabilir.⁷⁰ Genelleştirilmiş güven ortaklaşa iş yapma güdüsünü destekler ve farklı insanlara güvenilmesini olanaklı kılar.

Francis Fukuyama'ya göre sosyal sermayenin önemli bir göstergesi genelleşmiş (yayılmış) güvendir. Eğer güven toplumun geneline yayılmaz ise

⁶⁷ Sezer Cihan Günaydın, İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s. 19.

⁶⁸ Adam Lindgreen, "Trust As A Valuable Strategic Variable in The Food Industry, Different Types Of Trust And Their Implimentation", **British Food Journal**, Vol. 105, No. 6, 2003, s. 314.

⁶⁹ Chiles Todd, John, F. McMackin, "Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics", **Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, 1996, s. 86.

⁷⁰ Barbara Mistzal, **Trust in Modern Societies**, s. 15.

Fukuyama'ya göre toplumsallaşmaya açılan yolun aile, akrabalık, klan ya da kabile olması sosyal sermayeye giden yolun önünü tıkamaktadır.⁷¹ Bu noktada toplumsal gelişme ve rekabet ortamı dikkate alındığında profesyonelleşmeye doğru yönelim bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır ki, bu durum bireylerin yalnız kan bağıyla bağlı oldukları ya da kişisel olarak tanıdıkları, kendilerine benzeyen kimselere değil, kendi yakın çevreleri dışındaki kimselere de (yabancılara) güven duymasını zorunlu kılmaktadır.

1.2.6.3. Sürece Dayalı Güven

Süreci temel alan güven mekanizması, kurumla bireyler arasındaki sosyal etkileşimlerle oluşturulur. Güven unsuru, zaman içinde gelişen deneyimlere -bir başka deyişle insanların birbirlerini tanımayı öğrenmesi için tekrarlanan etkileşime- dayanmaktadır. Güven mekanizması büyük ölçüde karşılıklı bir yapı taşır.

Başarılı deneyimler gelecekteki etkileşimler için güven inşa eder. Bu durum, insanların kısa vadeli etkileşimlerin ötesinde uzun vadeli ilişki ve kazançları değerlendirdiği fikrini savunan sosyal etkileşim kuramıyla aynı doğrultudadır. Bu noktada, süregelen ve tekrarlanan etkileşim, geçmişteki olumlu bir tutuma ya da gelecekte beklenen bir değişime bağlı olan güveni doğurmaktadır.⁷² Ön yargılardan ve ilişkinin ilk seviyesindeki kuşkulardan arınarak gelişen olumlu ilişki düzeyi beraberinde güveni oluşturmaktadır ki, bu durum ilişkilerin gerek temelini sağlamlığını ortaya koymasından gerekse

⁷¹ Selami Sargut, "Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü", Ferda Erdem (Der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, s. 115.

⁷² Martyn L. Rademakers, "Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems", **International Food and Agribusiness Management Review**, Vol. 3, No. 2, Summer 2000, s. 140.

ilerleyen dönemde gelişebilecek yeni organizasyonlarda karşılıklı irade uyuşmasının oluşması açısından büyük önem taşımaktadır.

1.2.6.4. Özelliğe Dayalı Güven

Özelliğe dayalı güven, karşı tarafla paylaşılan ortak yönler hissiyle yaratılır. Bahsi geçen benzer değerler, kaynağını cinsiyet ve yaş gibi kişisel özelliklere ya da belirli bir sosyal sisteme, ortak deneyimlere veya etnik topluluğa ait olmaktan alır.⁷³ Ortak bir şeye sahip olmakla ya da arzulanan bir özelliğe sahip olmakla güven artırılır. Örneğin kültürel benzerlik arttıkça taraflardaki güven düzeyi de artar. Geleneksel işletmelerde olduğu gibi sanal markalarda da müşterilerin algıladığı değerler kendi değerleri ve toplumun görüşüyle örtüşme derecesi bireyin güven düzeyini olumlu etkiler.

Özelliğe dayalı güven iki ana yaklaşım altında incelenmektedir. Bu yaklaşımlardan ilki yaş, cinsiyet, eğitim, gelir gibi demografik özelliklerin yanı sıra bireysel karakteristiklerin de güven duygusunun oluşmasında etkili olduğunu savunan bireysel teoridir. Diğer yaklaşım ise güvenin oluşumunda bireylerin değil sosyal sistemlerin rolü olduğunu ileri süren ve merkeze kurumları yerleştiren sosyal teoridir.

Subjektif kavramlara bağlı ve itimat noktasında kenetlenen özelliğe dayalı güven üzerine çalışma yapan bütün bilim adamları güven olgusunun risk içerdiğine dair hemfikirdir. Risk ve karşılıklı bağımlılık özelliğe dayalı güvenin

⁷³ Jörg Sydow, "Understanding the Costitution of Interorganizational Trust", Lane, ve Bachmann (edit), **Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Emprical Applications**, Oxford University Press, London, 1998, s. 43.

ortaya çıkması için gerekli iki koşuldur.⁷⁴ Niklas Luhmann'a göre güven risk ile ilgilidir ve risk de bireyin elde edeceği avantajdan daha fazla zarara uğrayabileceği bir durum karşısında yapacağı seçimdir. Bireyin karşılaştığı risk kabul edilebilir rasyonel seçim sınırları içindeyse, karar verme sürecinde güven rol oynamayacaktır. Bundan dolayı güven kavramı, risk ve belirsizlik kavramları ile yakın bir ilişki içerisindedir. Bağımlılık ise bir kişinin davranışının güvenilir ya da güvenilir olmama şartına bağlı olarak elde ettiği sonuçtur.⁷⁵

1.2.6.5. Amaca Dayalı Güven

Amaç temelli güven ilişkisi genel amaçları paylaşan insanlar arasında ortaya çıkar. Amaç iyi ya da kötü olabilir. Bu türden bir güven ilişkisinde taraflar birbirlerinin karakterleri hakkında detaylı bilgiye ihtiyaç duymazlar. Kesişim noktası kişinin kendisini hedefine adayıp adamaması paralelinde ortaya çıkmaktadır. Her bir partner hedef uğruna diğer partnerlerin özveride bulunmasını talep eder. Burada kullanılan en etkili yöntemler propaganda ve manipülasyondur.

1.2.6.6. Saygı Temelli Güven

Birbirlerini daha iyi anlamak isteyen, birbirlerine minnettarlık duyan, benzer meziyetlere, üstünlüklere ve kapasiteye sahip olan insanlar arasında, devam eden ilişki içerisinde oluşan güven duygusu, saygı temelli bir ilişki

⁷⁴ Ana Cristina Costa, "Understanding the nature and antecedents of trust within work teams", Nooteboom (edit), **Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development**, Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2003, s. 108.

⁷⁵ David Kipnis, "Trust and Technology", Roderick Kramer ve Tom Tyler (Edit), **Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research**, Thousand Oaks, California, 1996, s. 41.

düzeyine işaret eder. Bu türden güvene sahip olan insanlar aynı zamanda iyi arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesi de beklenmektedir. Bir kurum içerisinde saygı yoksa o kurum içerisinde güven unsurunun yaratılması da mümkün değildir.⁷⁶

1.2.6.7. Kaybetme Korkusuna Dayalı Güven

Güvenin bu şekli korku üzerine kuruludur, başka bir deyişle eğer güven ilişkisine bir zarar gelirse, bireyler, kendilerinden güven ilişkisi içerisinde beklenen taahhütleri (sözleri, davranışları) yerine getirmeyecekleridir. Bireyler bunun sonuçlarından korktukları için karşı tarafa güven duymak zorundadırlar.⁷⁷ Bu tanımın temelinde güvensizlik unsuru bulunmaktadır. Hiçbir suretle iyi niyet konusunda olumlu bir beklenti bulunmamaktadır. Daha çok yaptırımlar ve güç tehdidiyle uyum garanti altına alınmıştır.

1.2.6.8. Mikro Düzeyde Güven

Kişiler ve örgütler arasında oluşan güvendir. Bu güven türü aşinalığa, geçmişte yaşanan etkileşime ya da aynı sosyal gruba üyeliğe dayanmaktadır. Bu noktada, mikro düzeyler arasında köprü kurabilen çok yönlü bir sosyal realite olarak ele alınan güven ilişkisi, bireylerin statüsel yakınlık düzeyinden ya da organizasyonların pozisyonlarının belirli ortak paydalara dayanıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Tarafları bir araya getiren unsur geçmiş dönemdeki bağdaşıklıklardır ki, bu birliktelik bireyleri belirli kalıplar içerisinde hareket etmeye itmektedir.⁷⁸

⁷⁶ Robert L. Veninga, "The Importance Of Trust: Creating Wealth in A Connective Economy", **Integrated Manufacturing Systems**, Vol. 13, No. 6, 2002, s. 420.

⁷⁷ Sezer Cihan Günaydın, *İşletmelerde Örgütsel Adalet*, s. 17.

⁷⁸ Christel Lane, "Introduction: Theories and Issues...", s. 14-17.

1.2.6.9. Benimsemeye Dayalı Güven

Bu güven türünde, her iki taraf da diğèrinin çıkarını tam bir güven içinde temsil edebilir. Benimseme temelli güven ilişkisi, tarafların birbirlerinin isteklerini anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladığı; bu karşılıklı anlayışın bireyleri birbirlerinin ortak çıkarı adına hareket etmeye yönlendirdiği üst düzeyde bir güven ilişkisidir. Bu tarz güvenin hâkim olduğu karşılıklı ilişkilerde, karşı tarafı ve onun davranışlarını kontrol etme gereği tamamen ortadan kalkar; taraflar arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusudur. Bu ilişki düzeyinde, karşı tarafın benimsenmesi, bireyi karşı taraf gibi düşünmeye, onun gibi hissetmeye ve onun gibi davranmaya götürür. Doğan empati ortamı tarafların birbirlerine olan inancını artıracakğı gibi güven duygusunu güçlendirir.⁷⁹

1.2.6.10. Karşılıklı İlişkiye Dayalı Güven

Bu güven türü diğèr örneklere nazaran daha öznel bir durumu ifade etmektedir. Taraflardan birinin ilişkiden edindiği bilgiler doğrultusunda geliştirdiği bu güvende, birey, karşısındaki kişi ile tekrarlanan etkileşimleri sırasında kişinin güvenilir olup olmadığı konusunda belli bir takım izlenimler edinmektedir. Bireyin karşı tarafla etkileşimlerinden edindiği güvenilir olma konusundaki olumlu izlenimleri, karşı tarafın niyeti hakkında olumlu beklentiler taşımasına neden olmaktadır.⁸⁰

⁷⁹ Sezer Cihan Günaydın, İşletmelerde Örgütsel Adalet, s. 20.

⁸⁰ Meltem Kamer, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, s. 40.

1.3. GÜVENSİZLİK AÇMAZI VE SONUÇLARI

Ortaçağ ve erken dönem modern Avrupa ülkeleri, bireyin davranışlarını sınırlayıcı otorite kaynaklarıyla; birçok açıdan son derece kısıtlanmış toplumlardır.⁸¹ Bireyler yoğun olarak dıştan gelen baskılar altında ezilmişlerdir. Herkesin aynı davranışı göstermeleri yolundaki baskılar halkta patlama duyguları yaratmış ve bir takım isyan girişimleri ortaya çıkmıştır.⁸² Baskı rejimi karşısında toplumsal bunalımın ortaya çıkması kaçınılmaz olmuş ve bireyler sosyal varlık olmalarının gereği olan etkileşim içerisinde bulunma özellikleri yerine aidiyet bağıyla bağlı oldukları, birinci dereceden yakınları ile teması seçmişlerdir.

Geleneksel tarım toplumlarında insanlar kalabalık aile biçiminde yaşamlarını sürdürürken kendilerini ağ içerisinde hissetmektedir. İnsanların sahip oldukları geniş aile yapılarında genellikle güven düzeyi ve ilişkisel bağları yüksek olmaktadır. Bu yapı bir nevi iç grup oluşturmaktadır. İç grup bireyin üyesi olduğu, sevgi ve yardımseverlik duygularını hissettiği bir gruptur. Geleneksel geniş aile bireyin güven duygusunu geliştirdiği ve yaşattığı bir mikro dünya yaratmaktadır. Bunun dışında kalan yapılarda ise dış gruplar yer almaktadır. Dış grup ise bireyin üyesi olmadığı, olumlu duygular beslemediği gruptur. Dış gruba karşı güvenden ziyade güvensizlik beslenir.

Toplum, özellikle modern endüstriyel toplum bağlamında, geçici yapılar içerisinde sıkı bir şekilde bütünleşmiş ve karmaşık bir şekilde organize edilmiştir. Sosyal etkileşimin akışı, başlaması ve sona ermesi belirlenen aktivitelerle belirlenen sosyal beklentiler zaman sürecinde kontrol edilir. Birey diğerlerinin

⁸¹ Francis Fukuyama, **Güven**, s. 146.

⁸² Fukuyama, **a.g.e.**, s. 80.

tarifeleri ve beklenmeyen olayların potansiyel rahatsız edici etkilerine karşı eşzamanlı olarak mücadele ederken, problemleri çözme çabası içerisinde. ⁸³

Güvene dayalı bir kültürün güce dayalı bir kültür karşısında sahip olduğu en büyük avantaj, diğer insanların koşullarını ve bakış açılarını takdir edebilmesi ve buna duyduğu ihtiyaçtır. ⁸⁴ Kültürün içerisinde güven olmadığı durumda ise toplumda uygulanan politika, kazananı pek az, kaybedenin çok fazla olduğu bir savaşa kaçınılmaz olarak dönüşür. ⁸⁵ Birbirlerine sahici güven duyan organizasyonların, güvenden yoksun olanlardan daha hareketli bir dünyada yaşadıkları varsayılabilir. Örgütlerde birbirlerine güvenen insanlar, güvenmeyenlere kıyasla daha zengin, esnek ve buluşçu bir ortamda çalışırlar ve buna bağlı olarak o örgüt gelişir. ⁸⁶

Güven ortamı sağlanamadığında bir organizasyon mutsuz ücretli kölelerden ve savunmacı yöneticilerden ibaret bir gruba dönüşür. İnsanlar işlerini yaparlar ama fikirlerini, coşkularını ve ruhlarını ortaya koymazlar. Güven olmadığında işletme bir topluluk olmaktan çıkar, yerini herkesin herkesle savaştığı vahşi bir ortam alır. ⁸⁷ Bu noktada düzeni yalnızca tehditle sağlamak en iyi durumda dahi stresli ve riskli bir iştir. Katı yasalara ve sert yaptırımlara sahip olmak uygar bir topluma değil uygarlaşmamış bir topluma işaret eder. ⁸⁸

Toplumdaki yaygın güvensizlik, bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir. Bu vergiyi yüksek güvenli toplumlar ödemezler. ⁸⁹ Bir toplumdaki güven duygusunun eksikliği küçük işletmeleri teşvik edebilir ve ekonomik

⁸³ David J. Lewis, Andrew Weigert, "Trust As A Social Reality", s. 968.

⁸⁴ Robert Solomon ve Fernando Flores, **Güven Yaratmak**, s. 43.

⁸⁵ Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s. 43.

⁸⁶ Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s. 113.

⁸⁷ Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s. 18.

⁸⁸ Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s. 45.

⁸⁹ Francis Fukuyama, **Güven**, s. 39.

faaliyetlere bir vergi olarak dönebilir. Aile dışında güvenin düşük oluşu, birbiri ile ilişkisi olmayan insanların, her tür grup ya da örgüt oluşturmasını zorlaştırır. Bunun tersi olarak güven duygusunun ve sosyal sermayenin çok yüksek olduğu ülkelerde devlet desteği olmaksızın büyük ölçekli organizasyonlar oluşturulabilir.⁹⁰

Kişisel güven tesisi çoğu zaman kişi üstü güvensizlik kaynaklarının neler olduğunun anlaşılması ile başlar. İşletmedeki insanlar o işletmedeki rollerinin ne olduğunu artık anlayamaz ve işlerini gayet iyi yaptıklarını düşündükleri halde iş güvencelerinden endişe eder hale gelmiş olabilirler. Rekabetçi baskıların bir araya gelmesi ve korku, moral ve verim düşüklüğü kadar işletmede sadakatte ve bağlılıkta bir azalmaya yol açmıştır. Belki de en dramatik olanı, çok sayıda işletme hiyerarşisinin yataylaştırılması ve çapraz işlevli müşteri odaklı ekiplere verilen yeni önemin bu örgütlerin değişik kesimlerden insanları bir araya getirmesi ile bir yandan ekip çalışmasına ve güvene şimdiye kadar görülmemiş bir önem verilmeye başlanmış, öte yandan güvensizliğin yaygınlaşması durumu söz konusu olmuştur.⁹¹

Güven yaratmak ve güçlendirmek öncelikli olarak karşı tarafa güvenmekle ya da ona duyulan inanç dahilinde söz konusu olacaktır. Eğer bir insan ilişkilerinde güven olgusunu veri olarak kabul eder ve üzerindeki koşullanmaları kaldırabilirse, uzun vadeli ve dayanaklı güven mekanizmaları geliştirmek için başka gerekçeler de bulur. Güvensizlik ise, kendi kendini yaratan ve kendini teyit eden bir nitelik taşır. Güvensizlik sarmalı, fiziksel şiddetten çok daha fazla “duygusal şiddete” yol açabilir. Güvensizlik bir mesafe yaratır, bu noktada güvensizliğin dışa vurulması bu mesafenin ve yabancılaşmanın daha da artmasına yol açar ve bu da öfkeyi tahrip edip, çoğu kez daha da istenmeyen

⁹⁰ Fukuyama, **a.g.e .**, s. 30.

⁹¹ Robert Solomon ve Fernando Flores, **Güven Yaratmak**, s. 48.

güvensizlik gerekçelerinin meydana gelmesine yol açabilir. Bir güvensizlik platformu diğerini ortaya çıkarır ve bu durum daha kalıcı bir güvensizlik yaratır.⁹²

Güvensizlik durumu güvenilmeyen kişide yabancılaşma ve kuşku uyandırır. Bu da güvenilmeyen kişinin güvene layık olduğunu kanıtlamak amacı ile, yararsız çabalar içerisine girmesini yol açabilir. Güvensizliğin aşırı uçlarının en göze batır hale geldiği durum, kişinin diğer insanları düşman ve belki de kendisine karşı komplo içindeki insanlar olarak algıladığı zihinsel bir durum olan paranoyadır. Güven yalındır, güvensizlik ise dolambaçlıdır. Güven bir ölçüde karşılıklı anlayış ve işbirliğini gerektirir. Güven inanma arzusunu çağırıştırır, güvensizlikte ise kuşku vardır.⁹³

Kişi bir diğer insanı güvenilir bulmadığı halde güveniyor gibi yaptığında kritik bilgiyi gizlemiş ve iletişimi kesmiş olur. Bunun nedeni başkasının duygularını incitmemek, bir evliliği kurtarmak ya da kişinin işini kaybetmesini önlemek şeklinde olabilir. Bu durumda kurtarılan şeyden daha fazlasının riskine girilmiş olunur. Daha riskli olan dürüstlük yolunu denemektense, emniyetli ve nezaketli olan yol tercih edilir. Oysa nezaketin ilişkileri zehirleyen gerçek sorunları çoğu zaman gizlemesine karşın, dürüstlüğü ve açıklığın verdiği zarar çoğu zaman kısa süreli ve sınırlıdır.⁹⁴

Kimseye güvenmeyen, her şeyden şüphelenen birinin başkaları ile birlikte çalışmayı gerektiren ve topluluksal boyutu olan eylemlerden kaçınması beklenir. Bu tip bir davranış birey odaklı olduğu zaman organizasyonel bağları zedelemeyebilir; ancak bu hissin devamlılığı noktasında ekip arkadaşlarında yaratabileceği tedirginlik ortamı organizasyonun uzun vadeli başarısı için bir takım sakıncalar doğuracaktır. Gelişmekte olan ülkelerde çıkar, sınıf ve benzeri

⁹² Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s. 49.

⁹³ Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s. 50, 51.

⁹⁴ Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s. 77.

esaslar üzerine kurulması çalışılan örgütlerin güçlüklerle karşılaşması ve başarısızlığa uğramasının en önemli nedeni, bireylerin, aile aşiret, klan gibi geleneksel gruplaşmalar dışında kalan birleşmelerden, güvensizlik duygusu dolayısı ile kaçınmalarıdır.⁹⁵

Bu noktada bireyin başkasına güvenmesi büyük ölçüde özgüvene bağlıdır ve birey mutluluğu ve tatmini ölçüsünde özgüvene sahiptir. Kendisine güvenmeyen insan başkalarına da güvenemez. Güvenme eyleminin kişinin kendisinden başlaması atılacak önemli bir adım olmaktadır. Bu duruma John Weckert tam ters açıdan yaklaşmaktadır. Weckert'e göre diğer insanlara güven olmadığında ya da diğer insanlara karşı duyulan güvensizlik yaşandığında kişinin kendisine karşı saygı geliştirmesini ve kendisine güvenmesini olanaksız olur.⁹⁶ Bu noktada diğer insanlara karşı güvenin kişinin kendisine karşı özgüvenini geliştirdiğini ifade etmek yerinde olacaktır. Bununla birlikte kişinin kendisine karşı duyduğu özgüven ise diğer insanlara karşı güven duymasına yol açacağı ve güven duygusunun bu şekilde geliştirilebileceği söylenilebilir. Özgüven vasıtasıyla erişilebilecek güven, çalışanların ortak bir hedefe doğru hareket etmesini, işbirliği yapmasını, organizasyonun öğrenen bir organizasyon haline gelmesini, hem çalışanların hem de organizasyonun yeniliklere açık hale gelmesini sağlayacaktır. Yüksek güven duygusunun var olduğu bir organizasyonda çalışan bireyler bu olumlu havanın etkisiyle birbirleriyle ve üstleriyle başarılı ilişkiler kuracaklardır. Bu da onların organizasyona bağlılığını, işten aldıkları doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Kendilerini organizasyonun değerli ve önemli bir parçası hissedeceklerdir. Bu olumlu duyguların ışığında yeniliklere açık olacak, işi yapmak için gerekli enerjiye, motivasyona sahip olacak ve daha verimli hale geleceklerdir.

⁹⁵ İter Turan, **Siyasal Sistem Ve Siyasal Davranış**, Der Yayınları, İstanbul 1976, s. 88.

⁹⁶ John Weckert, "Trust And Monitoring In The Workplace", **Australian Institute Of Computer Ethics Conference**, July, Lilydale, 1999.

Öz güven eksikliği durumu gerek kişisel noksanlıklar doğrultusunda gerekse organizasyonun bireye verdiği değerin yetersizliği boyutunda ortaya çıkabilmektedir. Durumun kurumsal bağlardaki uyumsuzluktan kaynaklanması halinde, bir süre sonra çalışanlar kuruma karşı duydukları güveni sorgulamaya başlayacaklar, bu tavrın öncesinde de birbirlerine karşı olan güveni yitireceklerdir. Çünkü bireyin organizasyonuna duyduğu güvensizlik duygusu ve bu bağlamda atacağı adım bir takım mesleki ve maddi riskleri bünyesinde barındırmaktadır; ancak kişinin diğer çalışanlara karşı hissedeceği kuşku duygusu daha baskın hale gelecek ve bu durum işletmenin algılayamayacağı bir sorunu doğuracaktır ki, bu tip bir sorun modelinin tanımlanması kadar çözümlenmesi uzun bir süre alacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

Son yıllarda yaşanan küresel ekonomik krizle beraber örgütlerde güven unsuru, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için hayati bir faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Belirsizliklerin hâkim olduğu günümüz şartlarında örgütsel güven ortamının yaratılması işletmelerin öncelikli görevi haline gelmiştir. Bu bölümde, örgütsel güven kavramının tanımları, gelişimi, örgütsel güven modelleri ve örgütsel güveninin sağlayacağı faydalar anlatılmıştır.

2.1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Çalışma hayatının en temel gereksinimlerinden biri olan güven kavramının örgütsel bazda ne anlama geldiği ve örgütsel güvenin organizasyonlar için ne ifade ettiği aşağıda açıklanmıştır.

2.1.1. Örgütsel Güven Kavramının Tanımı

Kişilerin iş temellerini oluşturan, çabalarını bir araya getiren ve başarı için gerekli olan faktör güvendir. Güven, müşterek çalışmanın en önemli unsurudur. Yeni örgüt modellerinin getirdiği çalışma şekillerine bağlı olarak da bireyler arası ilişkilerde ve dolayısıyla organizasyon içerisinde güvene verilen önem de giderek artmış ve özel bir çalışma alanı haline gelmiştir. Günümüzde organizasyonların iş güvenliği sağlayamaması, çalışanların organizasyona bağlılığını sağlamak için güven yaratılmasının bir zorunluluk olarak ortaya çıkması, çalışanların daha eğitimli ve daha az güven duyar bir hale gelmesi ve

çalışanların farklı özelliklere sahip insanlardan oluşmaya başlaması gibi nedenlerden dolayı güven organizasyonlarda kritik bir faktör haline gelmiştir.

Organizasyonların temel gereksinimlerinden biri olarak beliren güven kavramı bireysel ve tekil zeminli bir olgu olarak belirirken, bireysel ilişkiler ve davranışlar ile ilgili beklentilerin kolektif yapıyı tek başına belirleyememesi güvenin örgüt genelinde ele alınması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu noktada örgütsel güven, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranışlara olan bağına olan beklentileri ile ilgilendirilir. Şüphesiz örgütlerdeki bireyler eş zamanlı olarak hem bireysel hem de örgütsel güven ile ilgili algılarını biçimlendirirler ve “güven” ile “örgütsel güven” kavramların birbirinden ayırmak çok kolay olmamaktadır. Örgütsel güven, çalışanlar tarafından farklı deneyimler ve ilişkiler ile farklı gelişebilmekte ve algılanabilmektedir. Güvensel algılamalar, çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, ortaklar arasında birleştiği zaman ve diğer kurumsal paydaşlar, amaçlar ve davranışlar hakkındaki beklentilerini genelleştirdiklerinde, örgütün kültürel durumunun bir parçası haline gelir.

Örgütsel güveni, riskin söz konusu olduğu durumlarda dahi, kişinin örgütün kendisinin yararını göz önüne alacak politikalar uygulayacağı konusunda olumlu beklentilere sahip olması, şeklinde tanımlamak mümkündür.⁹⁷ Yönetim alanında yapılan çalışmalarda güven kavramı çoğunlukla yöneten ve yönetilen arasındaki ilişki açısından ele alınmaktadır. Yönetim ve örgüt kuramı alanında güvenle ilgili yapılan çalışmalarda birbirini destekler biçimde birtakım sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Güven, çoğunlukla bir bireyin başka bir birey ya da bir olayın sonucu hakkında sahip olduğu olumlu beklentiler olarak göz önüne alınmalıdır. Güven, isteğe bağlı bir işbirliğinden ve bu işbirliğinden doğacak olumlu sonuçlardan meydana gelmektedir. Ayrıca güven çoğunlukla devam ettirilmesi zor bir olgudur.

⁹⁷ Meltem Kamer, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, s. 34.

Bu sonuçlar ışığında güven paylaşılan beklentiler dizisi olarak düşünülebilir. Bu da organizasyon içerisinde güven faktörünü ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel güven çoğunlukla, bireyler arasında itibar ve deneyim temelinde kurulan bir güvendir. Organizasyon dışında deneyim ve gözlem yaparak bilgi sahibi olma ve elde edilen bilgileri değerlendirme nasıl çalışıyorsa organizasyon içerisinde de aynı şekilde işlemektedir.

Güven, yapıcı insan ilişkilerinde en temel elemandır. Robert Golembiewski ve Mark McConkie, kişiler arası ve grup içi davranışları güven kadar doğrudan etkileyen hiçbir etkenin olmadığını belirtmişlerdir.⁹⁸ Bu bağlamda, örgütün uzun dönemli dengesi ve üyelerinin refahı için kişiler ve gruplar arası güvenin önemli bir etken olduğu aşikârdır.⁹⁹ Örgütsel güven bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanabilir. Güven dikey anlamda olduğu kadar yatay anlamda da tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur.¹⁰⁰ Dikey anlamda yöneticinin çalışanlara davranışlarıyla şekillenen güven, yatay anlamda ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, çalışma ve takım arkadaşlarına duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmeleri ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren karşılıklı pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde tanımlanabilir.¹⁰¹ Örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle ağır ağır ve rasyonel bir şekilde

⁹⁸ Robert T. Golembiewski ve Mark L. McConkie, "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes", Cary L. Cooper (edit), **Theories of Group Processes**, John Wiley, New York 1975, s. 74 - 76.

⁹⁹ Hwee Hoon Tan, "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, Vol. 126, No. 2, 2000, s. 241.

¹⁰⁰ Jitendra Mishra ve Molly A. Morrissey "Trust In Employee / Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**, Washington, Vol 19, Winter, 1990, s. 446.

¹⁰¹ Sezer Cihan Günaydın, İşletmelerde Örgütsel Adalet, s. 8.

kazanılan bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların belirsiz veya riskli durumlara karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olacağına dair inançları örgütsel güvenin oluşmasına etki eder.

Güven, önemli bir bağlayıcı değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezileşmenin azalmasını beraberinde getirmekte ve içselleştirilmiş denetim mekanizmasına bağlı olarak işletmenin faaliyetlerinin verimliliği açısından doğal bir oto kontrol süreci yaratmaktadır. Güven duygusunun oluşmadığı bir örgütlenme modelinde ise merkezileşme ve otoriter bir denetim mekanizması ortaya çıkmakta, katı bir dışsal denetim devreye girmektedir.¹⁰²

Örgütler rekabet avantajı sağlayabilmek ve bunu koruyabilmek için, yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler, ortaklıklar ve ortak yatırımlar gibi yeni örgüt yapıları oluşturmaya başlamıştır. Bu yeni formlar örgütleri, geleneksel hiyerarşik yapıdan, şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmeye zorlamıştır. Küreselleşme ekseninde kendini revize etmek durumunda olan örgüt yapıları, örgütleri değişime karşı daha duyarlı ve uyumlu hale getirmiş, girişimciliğe yönelik eylemleri kolaylaştırmış, örgüt içinde bölümler ve fonksiyonlar arası iletişim ve sorun çözme etkinliğini artırmıştır. J. Cook ve T. Wall “ bireyler ve gruplar arasındaki güvenin örgütün uzun vadeli karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli bir bileşendir” diyerek örgütsel güvenin önemine dikkat çekmişlerdir.¹⁰³ Örgüte güven, çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün çalışanın yararında en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güvenidir.¹⁰⁴

¹⁰² Selami Sargut, “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının...”, s. 101- 102.

¹⁰³ J. Cook ve T. Wall New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need, Non-Fulfillment”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 53, 1980, s. 41- 42.

¹⁰⁴ Hwee Hoon Tan, “Towards the Differentiation of Trust...”, s. 243.

Güveni bir sosyal sermaye olarak gören Fukuyama, bilgi çağının en önemli faktörünün güven ve onun altında paylaşılan ahlaki normlar olduğunu belirtmiştir. Eğer bir organizasyonda çalışan bireyler, müşterek ahlaki kurallara göre davrandıklarından dolayı birbirlerine güveniyorlarsa o organizasyonda işleri yürütmenin maliyetinin de daha az olacağını öne sürmüştür. Böyle bir topluluk organizasyonel yenilikleri de başarıyla uygulayabilecektir. Çünkü güven duygusu daha farklı sosyal ilişki türlerinin yaratılmasına da olanak sağlayacaktır. Tersini düşünecek olursak, birbirlerine güvenmeyen insanlar da kendilerini anlamaya, müzakereye zorlayan kurallar ve düzenlemeler altında birbirleri ile uzlaşarak işbirliği yapabildikleri bir yol bulacaklardır. Hatta sistem onları baskıcı uygulamalar kullanarak kendi kurallarına göre davranmaya itecektir. Toplumdaki bu güvensizlik duygusu da diğer tüm faaliyetlere yansiyacaktır. Bu nedenle güvenin müşterek paylaşılan kurallara dayalı, düzenli ve işbirliği yönünde hareket eden bir toplumda ortaya çıkması beklenmektedir.

Güven yararlanıldıkça artma eğiliminde olan bir kaynaktır. Güven bireylerde farklı inanç seviyelerinde yer almaktadır. Her ne kadar güven yönetim faaliyetlerinin belirli alanlarında kaybolabilse de, bir bütün olarak sistemin gerçek değerine karşı duyulan inanç kaybolmamaktadır. Bundan dolayı, oldukça derin bir kaynaktır. Güven ayrıca yönetimi daha kolay bir hale getirmektedir. Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorularla karşı karşıya kalma olasılığı daha düşüktür. Baskı ve rekabet olmadan işbirliğine olanak tanıyabilmektedir. Oldukça risk içeren durumlarda sorumluluk üstlenilmesine imkan vermektedir. Çoğunlukla başarılı ekonomileri desteklemek için kullanılmaktadır. Yeni birleşmeler ve ilişkiler kurmak için girişimde bulunmanın ve sosyal sermayenin ve ayrıca kurallardan kurtulmak için dinamizmin bir unsurudur. Bütün bu özelliklerinden dolayı böylesine değerli bir kaynağın ilişkilere oturtulması oldukça önem taşımaktadır.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Nigar Demircan, "Örgütsel Güven Kavramı...", s. 141.

İş hayatı çoğu zaman karşılıklı bağımlılığı içerir ve bir çalışan, kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer bir çalışanın yardımına ihtiyaç duyar.¹⁰⁶ Bu nedenle çalışma arkadaşları birbirlerine güven duymak, destek olmak, yardımlaşmak durumundadır ki, bu durum örgütün başarıya ulaşması için gereklilik arz eder. Özellikle üst yönetim, bir rol model yaratmak adına, karşılıklı güvene dayalı bir örgüt kültürü yaratarak ve çalışanlara örnek olarak güveni kurumsallaştırmalıdır.

2.1.2. Örgütsel Güvenin Gelişimi

Jeffrey L. Bradach ve Robert G. Eccles, ekonomik aktivitelerin işbirliğinde üç temel öğeden bahsetmiştir. Bunlar güven, güç ve pazardır. Yazarlar, bu üç önemli öğenin çok nadir olarak birbirlerinden bağımsız çalıştığını ve bunların arasında “ardışık” bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Başarılı bir organizasyon şeması için işbirliğinin yoğun olduğu bir süreç inşa edilmelidir ki, bu noktada öne çıkan temel parametre olan güce ulaşmada güven unsuru temel sağlayıcılardan biri olarak belirmektedir. Doğru bir pazar ve satış stratejisi de ardışıklık ilişkisi itibarıyla yine güven olgusuna dayanmaktadır.

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman örgütsel güveni;

- a) Çok düzeyli; (bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu),
- b) Kültürel kökleri olan; (örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı),

¹⁰⁶ Roger C. Mayer, James H. Davis ve F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, s. 710.

- c) İletişim temelli; (doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu),
- d) Dinamik; (örgüt içerisinde güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu olması),
- e) Çok boyutlu; (kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan) bir olgu olarak tanımlamıştır.¹⁰⁷

Örgüt üyelerinin genel olarak güvene yönelik eğilimleri örgütsel ve bireysel ilişkilere nüfuz eder. Güvene yönelik eğilim kişisel bir özellik olarak görünmesine rağmen, toplumların kültürleri tarafından şekillendirilir ya da toplumların kültürel özellikleri güven olgusunu etkiler. Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere, dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir. Üst düzey örgütsel güven yaratan örgütlerin, örgüt yapılarının daha uyumlu, stratejik ittifakının daha güçlü, takımları oluşturmada daha etkin olduğu ve daha etkin kriz yönetimi gerçekleştirdikleri görülmektedir. Yüksek güvene sahip örgütlerin, düşük güvene sahip örgütlere göre daha başarılı, intibakı kolay ve yenilikçi örgütler olduğu gözlemlenmektedir.

Örgütsel güven, örgütün tüm çalışanlarının iş memnuniyeti ve algılanan örgüt etkinliğine bağlı durumdadır. Örgüt içi güven, işbirlikçi davranış geliştirme, performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu oluşturma, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunma gibi örgütsel faaliyetler ve süreçlerde önemli rol oynamaktadır. Güvenin örgütlerde denetim mekanizmalarının ve örgüt yapılarının oluşturduğu işlem maliyetlerini azalttığı, bilgi paylaşımını artırdığı, faydacı davranışları en alt düzeye indirdiği, örgüt

¹⁰⁷ Jeffrey L. Bradach ve Robert G. Eccles, "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", **Annual Review of Sociology**, Vol. 15, August 1989, s. 99-103.

içindeki bölünmeleri engelleyerek, alınan kararlarla ilgili belirsizlikleri engelleyerek uyum sağladığı söylenebilir.¹⁰⁸ Örgüt yapısı içinde güven, bir sosyal sermaye biçimi, örgütün diğer örgütler tarafından taklit edilemez örtük bilgisidir.

Örgütsel güvenin işletme içerisinde temel işlevleri; örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltması olarak öne çıkar.¹⁰⁹ Grup üyeleri ve lider arasındaki güvenli ilişkiler, grubun verilen görevlere konsantrasyonuna yardım eder ve böylece örgütsel görevlere katılım en üst düzeye çıkar. Düzenli iletişim güveni korumanın en iyi yollarından biridir.

Düzenli iletişimin çıkış noktasına ilişkin olarak farklı değerleri kapsayan çok sayıda farklı analizden bahsetmek mümkündür. İletişimin temelinde dönemsel olarak patron ile çalışanları arasındaki ilişki yatabileceği gibi, çalışanın patronunu bir rol model olarak ele alması ya da patronun çalışanları üzerinde uyguladığı nispeten dayatmacı bir yaklaşım da bulunabilmektedir. Örgütsel ilişkilerde amaçları ve oluşturduğu temel itibarıyla üç tür güvenden bahsetmek mümkündür. Söz konusu güven biçimleri;

- a) Caydırmaya dayalı ya da tehdit temelli güven,
- b) Tanımaya dayalı ya da bilgi temelli güven,
- c) Özdeşleşmeye dayalı ya da kimlik temelli güvendir.

¹⁰⁸ R.J. Lewicki ve B. Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Roderick Kramer ve Tom Tyler (Edit), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks, California, 1996, s. 117-120.

¹⁰⁹ Ferda Erdem, "Örgütsel Yaşamda Güven", Ferda Erdem (Der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara, 2003, s. 161-162.

Bu ayımlandırma önce Shapiro ardından da Sheppard ve Tuchisky tarafından kullanılmıştır. Örgütsel ilişkilerde, zaman, kişilerin birbirleri hakkındaki bilgileri ve konumları dikkate alınarak bu ayırım gerçekleştirilmiştir. Bu aşamaların birbirini izlediği iddia edilmektedir.¹¹⁰ Bu üç aşamalı model, iki tarafın da ilişkiye yeni başladığını kabul etmektedir. Aralarında bir geçmiş yoktur. Kendilerini çok hızlı bir şekilde açığa çıkarırlarsa kolay kırılacaklarına inanmaktadırlar ve ayrıca ilişkinin ömrü konusunda da çok emin değillerdir.¹¹¹

2.1.2.1. Caydırmaya Dayalı ya da Tehdit Temelli Güven

Korku salarak yaratılan bir güven anlayışında, güvenin zemini, bağdaşıklık ihlal edildiği takdirde karşılık verilmesine dayalı korkuya dayanır. Çalışanlar bu tür bir ilişkide belirli bir biçimde, istenen ve beklenen davranışta bulunmaya zorlanmaktadır. Bu zorlama fiziki olmamakla beraber, istihdam pozisyonundan özlük haklarına kadar çalışanla patron arasında yelpazenin tüm noktalarının masaya yatırıldığı ve pazarlık konusu yapılabildiği bir tehdit ilişkisini içermektedir.¹¹²

Bu güven çeşidi davranış tutarlılığı sağlamaya dayanmaktadır ve bireyler yapacaklarını taahhüt ettikleri şeyleri yapmamanın sonuçlarından duydukları endişeye paralel olarak işlemleri gerçekleştirirler ve bu tip bir işleyişin temelinde korku yatmaktadır. Bu tür güven, cezanın ve kaybın mümkün olduğu, sonuçların net ve açık olduğu ve cezanın uygulanabileceği bir ortam bulunduğu durumlarda geçerlidir. Bu cezalar ilişkinin zedelenecek kaybindan, şekillendirilmiş formel

¹¹⁰ Güler Sağlam Arı, “Yöneticiye Duyulan Güven...”, s. 51, 52.

¹¹¹ R.J. Lewicki ve B. Bunker, “Developing and Maintaining Trust in Work...”, s. 119.

¹¹² S. Robins ve D. DeCenzo, **Fundamentals of Management**, Prentice- Hall Inc., New Jersey, 2001, s. 366-367.

cezalara kadar geniş bir çeşitliliği bünyesinde barındırabilir. İlişkinin ilk kurulduğu dönemde öne çıkan ve tanıma sürecinde belirginlik kazanan bir güven şeklidir.

Çalışanın ya da muhatap kişinin karşılık verme ve misilleme yapma isteğinde olup olmadığı ilk tanışma ile anlaşılabilir. En kırılgan ilişkiler bu tür bir zeminde olgunlaşmaktadır ve ilişki en ufak bir zarar ya da uyumsuzlukta kökten zarar görebilir. Çoğu teorisyen bu güven çeşidini tahmin temelli güven olarak adlandırmaktadır. Çünkü tehdit temelli güvenin, güveni suistimal etmekten dolayı sadece ceza korkusuna dayanmadığına, ayrıca güveni korumaktan dolayı elde edilecek ödüllere de dayandığına inanılmaktadır.

Caydırma tehditlerinin etkili olabilmesi için bazı koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir.¹¹³

Bu koşullar;

- a) Başkasıyla olacak etkileşimin potansiyel kaybı, ilişkiyi bitirmekten ya da beklentileri suistimal etmekten gelen kâr potansiyelinden daha ağır basmalıdır,
- b) Caydırmanın işleyebilmesi için diğer kişinin davranışının izlenmesi gerekmektedir,
- c) Taraflar birbirlerini izlemeye devam etmeli ve bir güven suiistimali olduğunda bunu birbirlerine söylemelidirler.

2.1.2.2. Tanımaya Dayalı ya da Bilgi Temelli Güven

Tarafların birbirlerini tanımasına paralel olarak gelişen ve ilişkinin geçmişinden kaynağını alan güven modelidir. Örgüt bünyesinde tarafların

¹¹³ R.J. Lewicki ve B. Bunker, “Developing and Maintaining Trust in Work...”, s. 120.

karşılıklı beklentilerini açıklamaları ve bu beklentilere hangi düzeyde cevap verebileceklerini uygulamalı bir şekilde işaret etmelerinin ardından davranışsal bir temele dayanan güven anlayışı, ilişkinin başındaki ön yargılardan büyük ölçüde arınmış olmaktadır. Bu tür güvenin temeli, karşı tarafı yeterince tanımak ve davranışlarını sezebilmekte yatmaktadır.

Tanımaya dayalı güvende, etkileşimlerin sayısının artması ve yoğunluklarına bağlı olarak karşı tarafın davranışlarını tahmin etmek ile ilgili bir beklenti oluşur. Bu da diğer tarafın güvenilirlik ile ilgili yorumunu oluşturmaktadır. Bu tür güvende, güven, uyumsuz bir davranış ya da anlık bir ihlal ile ortadan kalkmayabilir. Eğer kişi karşısındakinin uyumsuz davranışının ya da ihlalinin nedenlerini anlayabiliyor ve bunu açıklayabiliyorsa, kabul etmesi, affetmesi ve ilişkiye devam etmesi mümkündür.¹¹⁴

Örgüt ortamında karşılıklı iş deneyimi bu tür güvene olanak yaratır. Gelişen iş ilişkilerinin çeşitli alanlarda uzmanlaşmayı beraberinde getirmesi karşılıklı bağımlılığı artırmış ve neticesinde bireyler kendi emeklerine verdikleri değer kadar karşısındakinin emeğine de muhtaç hale gelmişlerdir. Çünkü ortaya çıkacak ürün karşılıklı etkileşimlerin olumlu neticesinden başka bir şey değildir. Düzenli iletişim ve görüşme bu düzey için önemli süreçlerdir. Düzenli iletişim ve görüşmeler, karşı tarafın istekleri, öncelikleri, sorunlara yaklaşımı ve bu yaklaşım neticesindeki tavırları konusunda bilgi alışverişi ve gözlem, sağlam bir güven zemini teşkil etmektedir.¹¹⁵

¹¹⁴ Lewicki ve Bunker, **a.g.e.**, s. 118.

¹¹⁵ Güler Sağlam Arı, “Yöneticiye Duyulan Güven...”, s. 28.

2.1.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı ya da Kimlik Temelli Güven

Güvenin en üst düzeyidir. Bu güven taraflar arasında tanıma temelli güvenin mesafe kat etmesinin ardından, grup içerisindeki bireyler arasında duygusal bir bağ geliştiğinde gerçekleşmektedir. Bu güven çeşidi, grup arkadaşlarının istek ve niyetleri arasından fark gözetmeme prensibinden beslenmektedir. Karşıdaki kişiye empati duyma, konuşma ya da açık ifadelerle gerek olmadan karşılıklı değerleri anlama ve saygı duyma bu tür güvenin unsurlarıdır. Bir tarafın diğer tarafı kontrolü söz konusu değildir.¹¹⁶ Çünkü taraflar birbirlerinin neye ihtiyaç duyduklarını önceden tahlil edebilecek noktaya gelmişler ve karşılıklı iyi niyete dayalı olarak olanca çabalarıyla dayanışmayı hayata geçirmişlerdir.

Belirginleşen ve bir aidiyet bağına dönüşen grup kimliği, büyük çaplı bir işbirliğine dayanmaktadır. İşbirliği çerçevesinde yardımlaşma ya da dayanışma anlayışı belirgin bir şekilde yerini bir arada hareket felsefesine bırakmıştır ki, bu durum “özdeşleşme” ile tarif edilebilir. Özdeşleşmeye dayalı ya da kimlik temelli güvende, kolektif bir kimlik geliştirme, ortak bir amaç ve ortak değerlere bağlılık söz konusudur. Özdeşleşme; “diğeri gibi hissetme”, “diğeri gibi düşünme”, “diğeri gibi tepki verme” ile sağlanabilir. Örgütlerde, çok uzun süredir birlikte çalışan, ortak deneyimleri olan, hem iş yaşamında hem de sosyal yaşam örgüsünde bir arada vakit geçiren iş arkadaşları arasında bu tür bir güvenin oluşması beklenir. Bu durum belirli bir aidiyet bağına oluşturmak için gösterilen uzun erimli çabaya ve sabır gerektiren bir bekleyişe dayanmakla beraber, tüm rasyonel yöneticilerin nihai hedefi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekip üyeleri birbirlerine güvendikçe, diğerinin yokluğunda onun istek ve önceliklerini bilerek onun yerine karar verebilirler. Bu da ekibin etkinliğini büyük ölçüde artırır.¹¹⁷

¹¹⁶ S. Robins ve D. DeCenzo, Fundamentals of Management, s. 367-368.

¹¹⁷ R.J. Lewicki ve B. Bunker, “Developing and Maintaining Trust in Work...”, s. 119.

2.1.3. Yatay Örgütlenme Modelinde Güven Unsuru

Örgütün vizyonu, kısa ve uzun vadeli hedefleri, stratejileri ve örgütün kültürel dokusu gibi örgüt yapısı da örgüt çalışanlarının eylemleri üzerinde oldukça etkilidir. Örgütün tüm bu özellikleri güvenli bir ilişki zeminini destekler ya da örseler.¹¹⁸ İletişimin açık olması ve denetimin paylaşılması, bir oto kontrol mekanizmasının oluşturulduğuna işaret etmektedir. İnisiyatif almaya yönelik bu temel unsurlar, güven oluşumunun temel yönlendiricileri olarak belirmektedir. Mishra ve Morrisey, açık iletişimin, önemli bilgileri paylaşmanın, karar almaya katılımın örgüt içinde güveni oluşturduğunu ve çalışan memnuniyetini artırdığını belirtmişlerdir.¹¹⁹

Örgüt içerisinde çalışan konumunda bulunan ve yönetilen kişi, örgütsel karar ve eylemlerle ilgili bilgilere ulaşamaz ve bilginin saklı olduğuna ya da kendisinden saklandığına dair şüphe ederse yönetime dair beslediği güven duygusu zedelenir ve güven plâtfomu yara alır.¹²⁰ Hiyerarşik eşitler arasında kısıtlı kalan bir bilgi paylaşımı süreci, merkezîleşme ve formelleşme olgularının ön planda olduğu, temel odağın üretim miktarına dönüştüğü ve sadece verimlilik esasına dayalı örgütlenme modellerinde, güvenli davranış gelişimi oldukça kısıtlıdır. Güven olgusu yansımaları itibarıyla hiyerarşik denetimin çağdaş ikamesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü güvene dayalı örgütlenme modellerinde dikey pozisyonlar arasında katılıklar ortadan kakar ve emir verme süreci yerini tecrübelerin paylaşımı sürecine bırakır.

Örgüt yapılarının yatay hale gelmesi, takım bazlı odaklılığın fazlalaşması, çalışanlar üzerindeki örgütsel otoritenin farklılaşmasına yol açtığı gibi, bu yeni

¹¹⁸ Meltem Kamer, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, s. 54.

¹¹⁹ Jitendra Mishra ve Molly Morrisey, "Trust In Employee / Employer Relationships:...", s. 451- 452.

¹²⁰ Heather Spence Laschinger ve Joan Finegan, "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage", **Nursing Economics**, Vol. 23, 2005, s. 7, 8.

yapıda yöneticilerin etkinliği çalışanların güvenini kazanabilme kabiliyetlerine göre değişecektir. Örgütsel otoriteye güvenle birlikte bağlanma, örgüt hedeflerine ulaşmak için istekli davranma sonucunu da beraberinde getirecektir. Çalışanlar, bireysel başarılarının ve örgüt başarısının ötesinde, örgütsel otoriteye dayalı inançlarından kaynaklı olarak süreçlere yeni değerler yüklemeye başlayacaklar ve bu durum gerek yöneticinin gerekse çalışanların motivasyonlarını olumlu bir şekilde etkileyecektir.

Örgütsel otoriteye dair güven, otoritenin kararlarını gönülden kabul etme etkisi yaratacaktır.¹²¹ Şüphesiz, doğacak bu güven platformunun kendiliğinden ortaya çıkması söz konusu değildir. Güven ortamı yaratmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir ki, bu konu ile ilgili detaylı analize yukarıda yer vermiştik. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir ya da ortadan kaldıracırlar. Yatay örgütlenme modeline paralel olarak, örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin tabana yayılması, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması gerekmektedir.

Güven gerek grup içi dinamikler, gerekse karşılıklı ilişkiler açısından en temel, en etkili ve en yapıcı unsurlardan biridir. Güvenin olmadığı bir ortamda kronik şüphe hakim olur, bu da bireylerin birbirlerinden çekinmelerine yol açar. Çalışanların, yöneticilerine karşı güven hissedebilmeleri, yöneticilerin yardımseverlik davranışı göstermeleri ile beslenebilir.¹²² İş ortamında güven ve saygı eksikliği hem örgüt hem de çalışan üzerinde zarar verici bir etki bırakmaktadır. Güvensiz çalışan, yüksek güven ortamında çalışana göre,

¹²¹ Boas Shamir ve Yael Lapidot “Trust in Organizational Superiors: Systematic and Collective Considerations”, **Organization Studies**, Vol. 24, No. 3, 2003, s. 467-469.

¹²² Roger C. Mayer, James H. Davis ve F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, s. 714.

örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle güven ve güçlendirme arasında iş etkinliği ortamını oluşturma anlamında güçlü bir ilişki söz konusudur.¹²³

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli etkisi bulunmaktadır. Küreselleşme sürecinin etkisi olarak öne çıkan “yönetişim” kavramı çerçevesinde, yönetici ile yönetilen arasında bir ortak akıl oluşturma gereksinimi hasil olmuş ve yöneticiler bu ekseninde çalışanlara sosyal ödül sağlamak adına güvenli davranış ilişkileri geliştirmenin gerekliliği bilincine varmışlardır. Çalışanın yönetsel güveni algılaması noktasında yöneticinin davranış kategorilerini beş noktada ele almak mümkündür;¹²⁴

- 1) tutarlı davranış,
- 2) saygın davranış,
- 3) denetimi paylaşma ve dağıtma,
- 4) etkin iletişim,
- 5) ilgililiği gösterebilme.

Butler “örgüt içerisindeki güvenin koşulları” arasındaki ilişkiyi incelemiş, tutarlılık, dürüstlük ve çalışanların üstlerine karşı hissettikleri toplam güvenin, yönetici davranışlarının özellikleri olduğunu belirtmiştir.

Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamalarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye

¹²³ Heather Spence Laschinger ve Joan Finegan, “Using Empowerment to Build Trust...”, s. 12.

¹²⁴ Ellen M. Whitener, Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard, Jon M. Werner, “Managers As Initiator Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior”, **Academy Of Management Journal**, Vol. 23, No. 3, 1998, s. 517-520.

duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir.¹²⁵ Bu nedenle, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu paralelde örgütsel güvenin doğması noktasında ilk adımın yöneticiden geldiği ve yöneticiden kaynaklanan pozitif etkileşimin tüm örgütü etkilediğini söylemek mümkündür. Genellikle yönetime duyulan güven, yöneticilerin sergiledikleri davranışlarla ilişkilendirmektedir ve örgüt içinde güven oluşumunda yöneticilerin bireysel özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticilerin güvene yönelik eğilimleri ve hevesleri, bilgi, beceri, kabiliyet düzeylerindeki öz verimlilikleri, takdir, anlayış ve diğer insanların sosyal yaşam düzeyini yükseltmek gibi evrensel değerlere sahip olmaları örgüt içinde güven oluşumunu önemli derecede etkilemektedir.

Örgüt içerisindeki güven noktasında yöneticinin, güven sürecinin şekillenmesinde önemli bir etki sahasına sahip olduğu ortadadır. Bu noktada çalışanın örgüte duyduğu güven ile yöneticiye duyduğu güvenin sonuçları paralellik göstermeyebilir. Örgüte güven, örgütsel bağlılık düşük devir hızı eğilim düzeyini etkilerken, yöneticiye güven, çalışan memnuniyeti ve yaratıcı davranış sergilemeyi etkilemektedir.¹²⁶ Örgüt yapılarının yatay hale gelmesi, takım bazlı odaklılığın fazlalaşması, çalışanlar üzerindeki örgütsel otoritenin de farklılaşmasına yol açmış ve bu yeni yapıda yöneticilerin etkinliği çalışanların güvenini kazanabilme kabiliyetlerine göre şekillenmiştir. İşte bu noktada çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayabilecek yönetici kadroları prim yapmıştır.

¹²⁵ Ferda Erdem, Örgütsel Yaşamda Güven, s. 164.

¹²⁶ Hwee Hoon Tan, "Towards the Differentiation of Trust...", s. 245.

2.1.4. Örgütsel Güvenin Kuruma Sağlayacağı Faydalar

Gerek çalışanların yapacakları işleri istekle yapması açısından, gerekse kurumsal başarıyı sağlamak için ön koşul olmuş yaratıcı ortamlar oluşturmak açısından güven, yönetim için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen önemli bir unsurdur ve örgüt içinde işbirliğinin temel sağlayıcısı vazifesi görmektedir.

Örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının kuruma sağlayacağı önemli bir takım faydalar bulunmaktadır. Öncelikli olarak yukarıda kısaca değinildiği gibi, çalışanların yaptıkları işte başarılarını artırmak adına, uğraşları ile ilgili örgüt içerisinde yetki ve söz sahibi olabilmeleri gerekmektedir ki, bu şekilde motivasyonu artan birey işine daha sıkı sarılacak ve süreçle ilgili gerek teknolojik gerekse insan kaynakları odaklı gelişmeleri daha yakından takip edecektir.¹²⁷

Gelişme çağında kurumlar yaptıkları işlerde kalıcılığı ve kaliteyi yakalamak için çalışanlarını yetkilendirmektedirler. Kurumda yetkilendirilmenin sağlanmasının tek yolu ise, yüksek güven kültürüdür.¹²⁸ Örgütlerde kurumsal başarıyı yakalamak için, kurumun her aşamasında yetkilendirilmiş çalışanların varlığı gerekmektedir. Yetkilendirilmiş ve belirli bir süre zarfında bilinçlendirilerek örgüt kültürüne odaklanmış bir çalışan, hiyerarşinin gölgesinde kalmaksızın üstünü rahatlatarak atılımları sağlayabilecektir.

Kamuda yetki genişliği olarak adlandırılabilir bu yetkilendirme sürecine geçişte karşılaşılabilecek temel problem ise şüphesiz güven bunalımıdır. Güven problemi, hem yetkilendirmenin yeterli düzeyde olmasını hem de işlerin kaliteli

¹²⁷ Ronald C. Nhyan "Changing the Paradigm, Trust and Its Role in Public Sector Organizations", *American Review of Public Administration*, Vol. 30, No. 1, 2000, s. 89-91.

¹²⁸ Peter Block, *The Empowered Manager*, Jossey-Bass, San Francisco, 1987, s. 117.

düzeyde yapılmasını engeller. Aynı zamanda hiyerarşik yapının artmasına neden olur ve iş akışını büyük ölçüde sekteye uğratır.

Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi için, örgütsel güven düzeyinin yüksek olması gerekir. Belirsizliğin ve güvensizliğin yüksek olduğu ortamlarda yöneticilerin, çalışanlarını değişime yönlendirebilmeleri pek kolay olmayacaktır.¹²⁹ Çalışan yöneticisine duyduğu güvensizliği ya da yöneticisinin kendisine karşı beslediği güvensizliği göz önünde bulundurarak geleneksel davranış kalıplarından sıyrılmakta zorlanacak ve yeniliklere karşı kapalı kalacaktır.

Güvenin yüksek olduğu ortamlarda çalışanlar, dönüşüme ve değişime adapte olmakta zorlanmamaktadır. Değişim ve gelişim, yüksek seviyeli güven ortamında çalışanlar açısından daha az şüpheli ve tehlikesiz görünecektir. Güvenin yokluğunda, çalışanlar geçmiş uygulamaları tekrarlayacaklar veya süregelen uygulamalara tepkili bireyler olacaklardır. Değişim sürecinde güven, yöneticiler ve örgüt mekanizmaları üzerinde istikrarlı sürecin ortadan kalkmayacağına dair inançtan kaynaklı olarak, dayanışmayı kuvvetlendirecek ve bireylerin birbirlerine karşı olan güvenine paralel olarak yeni odaklanma noktalarının oluşturulmasında kolaylık sağlayacaktır. Güvensizlik, insanları değişime dirençli hale getirir ve değişimi bir tehdit aracı olarak görmesini sağlar. Bu yüzden kurumsal değişim ve bu kapsamda kurumsal yaratıcılığın sağlanması için güven önemli bir faktördür. İnsanlar, güvenin olmadığı ortamlarda yenilik ve değişimsel uygulamalardan şüphe duyacak ve daha fazla tedirgin olacaklardır.

Güven olmadan, örgüt içindeki işbirliğini sağlamak oldukça zordur ve olası işbirliği sahası da, karşılıklı bağımlılıktan ziyade karşılıklı çıkar eksenli

¹²⁹ Edward W. Marshall, **Building Trust at The Speed of Change: The Power of the Relationship-Based Corporation**, Amacon, New York, 2000, s. 94-95.

olacağından, uzun erimli bir aidiyet sürecini tetiklemeyecektir. Güvenin ilk şartı, gereksiz anlaşmazlıkları minimize etmek ve ortak bir yaşam alanı sağlamaktır. Güvenin düşük olduğu ortamlarda, çalışanlar bilgilerini saklayarak önemli problemleri dile getirmeyeceklerdir. Birbirlerine güvenmeyen insanlar, resmi kurallar ve düzenlemeler altında işbirliği yapmakta zorlanacaklardır.¹³⁰ Güven duygusunun geliştiği organizasyonlarda, olumsuz etkiler ve anlaşmazlıklar alışma sürecinde minimize edildiği için, insanlar düşüncelerini daha rahat açıklayabileceklerdir.

Güven, işbirliğinin ön koşuludur. İşbirliği ise, ortak amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşmak ve örgütsel problemin çözüm sürecinde ortak hareket etmek açısından önemlidir. İşbirliği ve güven, çevredeki bireylerden kaynaklı olumlu beklentileri içermektedir. Güven düzeyinin düşük olması, bu beklentilerini yetersiz düzeyde olduğunun göstergesidir. Birbirlerinden olumsuz beklentileri olan insanların, işbirliği yapması çok zordur. Çalışanları işlerini yapma konusunda zorlamak mümkündür. Ancak kimse başka bir kimseyi normal durumlarda hayalleri ve tutkusu için zorlayamaz. İşleriyle ilgili yaratıcı fikirler bulmak ve işe tutkuyla sarılmak, sorumluluk gerektirir. Başkalarının iş gücünü satın almak ya da fikirlerinin karşılığını ödemek kaydıyla onları koşullandırmak mümkündür; ancak ruhlarını ve akıllarını satın almak mümkün değildir. Ortak akli öne çıkararak günümüz üretim sürecinde verimliliği sağlamanın tek yolunun, Fordist bir üretim tarzıyla, bir üretim bandı yaratmak ve tek motivasyon kaynağı olarak maddi kazanç vaat etmek olmadığı değerlendirildiği zaman, çalışanların hakların yanında sorumluluklara da sahip olmaları gereği ön plana çıkmaktadır.

Örgütün en önemli kaynağı çalışanların yetenekleri ve zekâsıdır. Çalışanların bu kaynakları kullanabilmesi sahip oldukları sorumlulukla paraleldir. Sorumluluk üstlenebilmek adına, çalışanların kuruma karşı güven duyması

¹³⁰ Robert Bruce Shaw, **Trust in Balance**, Jossey-Bass, San Francisco, 1997, s. 147.

gerekmektedir.¹³¹ Örgütsel güven düzeyinin düşük olması, çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusunun zayıflamasına sebep olacaktır. Kendisini bir gruba ait hissetmeyen bireyin, grup yararına bir şey yapmaya istekli olması mümkün değildir. En azından birey görevini caydırıcılıktan kaynaklı bir otoriter tavırdan endişe ettiği için gerçekleştirecek ve her zaman daha iyisini sağlayabileceğine inandığı bir başka kurum arayışında olacaktır.

Kurumlar başarıyı, öğrenen örgüt modeliyle yakalayabilirler. Öğrenen örgüt, örgütsel beceri kazanmak için bilgi transferi ve yeni bilgilerle kurum içi işleyişini geliştirme durumunu ifade eder. Örgütsel yapının gelişmesi ve yönetsel sorunların çözümü için, yeni fikirlerden, geçmiş deneyimlerden ve değişik uygulamalardan ders alınmalı, bilgi ve tecrübeler korunmalı ve mümkün olduğunca yeniliğe açık olunarak gerek teknik gerekse fikri transferlere önem verilmelidir. Güven, örgütsel öğrenim için öncelikli bir durumdur ki, güvene dayalı bir zeminde hayat bulan bir çalışma sahası, birlikte öğrenmeyi, bilgi üretmeyi ve yeni bilgilere başvurmayı sağlayacaktır.¹³²

İş ortamında, kurumsal işleyişin aksaklıklarını dile getirmek ve çözümler üretmek için samimi ve dürüst olmak gerekmektedir. Öğrenen örgüt; hatalardan sürekli ders almayı, bilginin herkes tarafından paylaşılmasını, kimsenin siyasi nedenlerle, kişisel çıkarları için yanlış bilgilendirme ve bilgi saklama yoluna gitmemesini gerektirir. Yine öğrenen örgüt, bireylerin gerçek fikirlerini belirtmekten zarar görmeyecekleri açık iletişim ortamlarını zorunlu hale getirir. Örgütleri; öğrenen örgütler hale getirmek için, birlikte yaşama kültürünün oluşturulması gerekir. Kurum çalışanları, birbirlerini önkoşulsuz ve önyargısız dinleyebilmeli, birbirlerine saygı duymalı, sorunlara birlikte göğüs germeyi öğrenmelidir. Bu tip bir örgütlenme modelini yaratabilmek adına uzun vadeli

¹³¹ Ronald C. Nhyan “Changing the Paradigm, Trust and Its Role...”, s. 93.

¹³² Kathleen Ryan, **Driving Fear Out of the Workplace: Creating the High-Trust, High-Performance Organization**, Jossey-Bass, San Francisco 1998, s. 16.

hedeflere dayalı ve çalışanların kendilerini ifade edebileceği bir ortama ihtiyaç bulunmaktadır. Ortak bir güven ortamında birlikte iş görme alışkanlığı olmayan örgütün gerek iç düzenlerine dayalı araştırmalarından gerekse dışarıdaki üretim sürecinden yararlanması mümkün değildir.

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Örgütsel güvene dair yapılan tanımlamaların ve örgütsel güven mekanizmasının işleyişine dair oluşturulan teorik altyapının ardından literatürde yer alan ve güveni farklı boyutlarıyla değerlendiren modelleri irdelemekte fayda vardır. Tanımda ortaya çıkan farklılaşmalar literatürde yer alan güven modellerine de yansımış ve modeller arasında bir takım benzer ve farklı yanlar ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bu kısmında güven modelleri incelenecek ve modellerin benzer ve farklı yönleri ortaya konacaktır.

2.2.1. Mishra Güven Modeli

Güven ile ilgili yapılan tüm araştırmalarda; güvenin yapısının karmaşık, iletişime dayalı, dinamik ve çok yönlü olduğu öne sürülmüştür. Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken, örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Bu bakış açısına uyumlu olarak; Mishra geliştirdiği güven modelinde, literatürde de geniş şekilde destek görmüştür. Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir. Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar;¹³³

¹³³ Aneil K. Mishra, "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", Roderick Kramer ve Tom Tyler (Edit), **Trust in Organizations**, Thousand Oaks, California, 1996, s. 268-269.

- a) Yeterlilik (competence),
- b) Açıklık (openness),
- c) İlgililik (concern),
- d) İtimat edilirlilik (reliability)

Bunlara ek olarak, iletişim ve iş tatmini literatürüne dayanarak, bir boyut daha eklenmiştir. Özdeşleşme. Söz konusu besinci boyut, örgüt üyelerinin örgüt hedefleri, değerleri, ilkeleri ve inançları ile bir araya gelmelerinin önemine, dikkat çekmiştir.

Günümüzde, birçok araştırmacı örgütte güveni yüksek tutan kültürel esnekliğin bir araya gelebilme kavramı ile yakından ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Eğer bireyler örgüt hedefleri, ilkeleri, değerleri ve inançları ile bütünleşir ve özdeşleşirlerse, örgütü daha yüksek güven seviyelerine taşıyacaklardır.¹³⁴

2.2.1.1. Yeterlilik Boyutu

Mishra'nın örgütsel güvene dair olmazsa olmaz olarak şekillendirdiği ilk boyut yeterliliktir. Yeterlilik, sadece liderlerin sağladığı fayda değil, örgütün piyasada hayatta kalabilme yeteneğinin varlığını varsayan genelleştirilmiş bir kavramdır. Kişi ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumu olarak somutlaştırılabilecek yeterli olma hali, örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün piyasada varlığını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı üzerinde yoğunlaşır.¹³⁵

¹³⁴ Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", **Organization Development Journal**, Vol. 18, No.4, Winter 2000, s. 36-37.

¹³⁵ Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, **a.g.e**, s. 37.

Örgütsel bazda yeterlilik, çalışanların gözünde kurumun yaşayıp yaşayamayacağı ve rekabet edebilme kabiliyetini ifade etmektedir. Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik boyutu, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır.¹³⁶ Bugün, organizasyonel yetkinlik içinde güven olabilmesi için, rekabete dayalı piyasada hayatta kalabilme, hızla değişen ve komplike hale gelen teknolojik gelişmeleri benimseyebilme ve kaliteli hizmet ve ürün verme yeteneğine sahip olması gerekir. Başka bir deyişle, işletme genişlemeci ve derinleşmeye açık tavrıyla örgütsel güvene örnek teşkil etmelidir.

Değişim sürecine ayak uydurmanın faydalarından ve gereksiniminden yukarıda detaylı bir şekilde bahsetmiştik, bu anlamda şayet işletmenin rekabet edebilmek için yeni teknolojileri benimseyecek deneyim ve yeterliliği yok ise, müşteriler, çalışanlar ve diğer is ortakları ile güven ortamı yaratma yeteneğinde ciddi bir kayıp meydana gelecektir. Çünkü gelişen rekabet ortamında fark yaratmanın temel metodu yeniliklere ayak uydurabilmek ve çalışanların bu yeniliklere uyum sağlayabilmesi şeklinde algılanmaktadır.

Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütün liderlik yeteneğine olan inançlarına da göndermede bulunmaktadır. Örgütsel liderlikten kasıt tek boyutlu olarak üst yönetim ile ilişkilendirilmemeli, bunun yanında ekibin içerisindeki tüm kademelerde beliren üst ast ilişkisi büyük önem taşımaktadır, çünkü çalışanın örgüt içerisindeki birinci muhatabı, üst yönetim olmaktan ziyade, bireyin gündelik hayatını şekillendiren zincirin alttaki halkalarıdır. Üst yönetimin bu noktada üstleneceği temel görev, zincirin halkaları arasındaki bağı açmamak ve emir vererek otorite ispatına yönelmekten ziyade

¹³⁶ Aneil K. Mishra, "Organizational Responses to Crisis:...", s. 270.

denetimi tabana yayarak yumuşak bir geçişi örgütün her kademesinde işletmektir.¹³⁷

2.2.1.2. Açıklık Boyutu

Mishra'nın örgütsel güven teorisine dair ikinci boyut açıklıktır. Bu boyuta literatürde daha sık atıfta bulunulur. Örgütsel seviyede, açıklık kavramı ve dürüstlük güven ile ilişkilendirilmektedir.¹³⁸ Çalışanlar, örgütsel yönetimin ve liderlik pozisyonunun açık ve dürüst olduğunu gördüklerinde, örgütte güveni devam ettirmek ve güvene inanmak noktasında daha istekli davranmaktadır. Çünkü örgüte vizyon katan liderin ve yönetim anlayışının işine olan sadakati ve inandırıcılığıdır ki, örgüt içerisinde yer alan tüm kademeleri motivasyon ve işe sadakat anlamında birbirine bağlayacak bu yapının tavrıdır.

Açıklık boyutunun sadece paylaşılan bilginin tabana yayılması ve paylaşımın miktarından ibaret olmadığı ortadadır. Bu noktada yönetim kademesinin tavırlarındaki netlik ve liderliğin samimiyeti de önem kazanmaktadır. Paylaşımın somut veriler sağlamak amacıyla mı yapıldığı yoksa sadece şekli bir kuvvetlendirici olarak mı değerlendirildiği samimiyetin temel ölçütü olarak algılanmaktadır. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum pozisyonundadır.¹³⁹

¹³⁷ Louis B. Barnes, "Managing the Paradox of Organizational Trust", **Harvard Business Review**, March 1981, s. 108.

¹³⁸ See J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge*, **Harvard Business School Press**, Boston, 1987, s. 17-18.

¹³⁹ Aneil K. Mishra, "Organizational Responses to Crisis:...", s. 272.

Açıklığı oluşturmada belirgin rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir.¹⁴⁰ Önce yönetimin kendi içerisinde şeffaflığı ön planda tutması gerekmektedir ki, çalışanların yönetime dair kaygılarına paralel olarak çalışma arkadaşlarına dair endişeleri de ortada kalsın. Böylelikle çalışanların pozisyon kaygısı olmaksızın iş verimliliği artırılabilir.

2.2.1.3. İlgı Boyutu

Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililiktir. Samimiyet, şefkat ve yardımseverlik açıklık ile birleşerek ilgi kavramına katkıda bulunmaktadır. Bu boyut, örgüt üyelerinin liderlerinin kendilerine gösterdikleri ilgiye yükledikleri anlam paralelinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada liderlerin kendilerince ortaya koyacağı ilginin üst yönetimde yarattığı algının ya da diğer üst yönetim modelleriyle girilen kıyasın ötesinde, çalışanların ilgiye yükledikleri anlam önem kazanmaktadır. Bu algı çeşitliliğinin analitik olarak incelenebilmesi ve çalışanların algılarının tespit edilmesi de yukarıda etraflıca bahsettiğimiz yatay örgütlenme modelinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Mishra ilgiyi, takım içinde hem örgütsel hem de sosyal seviyede kişisel menfaatlerin çalışma arkadaşlarının menfaatleri ile dengeli olması şeklinde tanımlamaktadır. İlgililiğin ispatı, organizasyonun piyasa işleyişinde yaşadığı problemlerle dönemlerde ortaya çıkmaktadır. Bu tip kriz dönemlerinde gerek üst yönetimin kendi içinde gerekse çalışanların kendi aralarında birbirlerini savunmasız bırakmak adına çıkar elde etmeye çalışmaları ilgiyi zedeleyecektir. Burada iletişimde samimiyetin önemi çalışanların örgüte duydukları güvenin

¹⁴⁰ Leanne E. Atwater, "The Relative Importance of Situational and Individual Variables in Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact of Subordinate Trust", **Group and Organizational Management**, Vol. 13, No. 3, 1988, s. 292-294.

seviyesinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yardımseverlik hissine ve bireylerin şefkat duygularına ayak uydurmak sadece ekibin birbirine güvenini değil; aynı zamanda üst yönetimin ve akabinde tüm örgütün güven duygusunu geliştirmektedir.¹⁴¹

Tüm yönetsel düzeylerde içtenlik gereksinimi ilgililik ile ilişkilendirilmektedir. İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki vesayet kontrolü için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticiler için ve alt kademe yöneticiler de liderler için, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlar.

2.2.1.4. Güvenilirlik Boyutu

Mishra modelinin dördüncü boyutu olan güvenilirlik, tutarlı ve itimat edilebilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Sözler ve eylemler arasındaki tutarlılık ve uygunluk güvenin oluşumunun temel sağlayıcısıdır.¹⁴² Tutarsızlık ve uyumsuzluk ise güvenin azalmasına neden olur. Güvenilir davranışlar adına gereksinim duyulan sözler ile davranışların birbiri ile uyumu örgütsel güven için yeni bir kavram değildir. Yöneticilerin birbirlerine duydukları güven ve ardından gelişecek çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecektir ve iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir. Bu durum bir kar topu etkisi yaratır ve İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün

¹⁴¹ Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", s. 39-40.

¹⁴² Douglas McGregor, **The Professional Manager**, McGraw-Hill, New York 1967, s. 32-35.

tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini doğrudan etkiler.¹⁴³

Bireysel iletişim davranışının ve onun örgütsel güven, iş memnuniyeti ve örgütsel verimlilik üzerindeki etkisini tanımlamak için güvenin çalışma ortamında nasıl geliştiği, olaylar ve deneyimler neticesinde daha net bir şekilde ortaya konmaktadır ki, bu sonuçlardan elde edilecek analizler örgütlenme tarihine kadar uzanmaktadır. Bu süreçte daimi tetikleyici üst yönetim ve üst yönetimin davranış şeması olmuştur. Astların talepleri üst yönetimin verdiği güven duygusu paralelinde gelişmektedir ve astın örgüte yapacağı katkının limitleri de aslında üstün astın fikirlerine duyduğu güven ile odaklanmaktadır. Üst yönetimin tutumu ve astlarından talep ettikleri ile beklentileri arasında daimi bir uyum söz konusudur.

Mishra modelini şekillendiren dört ögenin ve bunlara ek olarak sistemin çimentosunu oluşturan özdeşleşme olgusunun birbirlerini tetikleyen yaklaşımlar olduğu açıktır. Genelde aralarında illiyet bağı bulunan bu ögeler arasında gerçekleştirilebilecek doğru kaynak ve zaman aktarımı organizasyonun başarısı ve güvenin tabana yayılması için yaşamsal önem taşımaktadır.

2.2.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra'nın tanımladığı, ve yukarıda ele aldığımız, dört farklı güven boyutuna ek olarak Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir.

¹⁴³ Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis, Gaynelle Winograd, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", s. 40.

Özdeşleşmeyi Mishra'nın modelinin tamamlayıcısı olarak değerlendiren bilim adamları, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve örgütü ayakta tutan temel prensiplerle uyuşup uyuşmadıkları üzerine vurgu yaparlar.

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın, önerdiği güvenin beşinci boyut olan özdeşleşme kavramı, bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl ele aldığı ile ilgilenir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır. Temel gereksinim olan uyumun iş verimliliği açısından kısa sürede sağlanması ve takım olma bilincinin hız kazanması, örgütsel aidiyet ve örgütün bir norm olarak geliştirdiği temel prensiplerin esnetilmeden işletilmesine olanak yaratacaktır.

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, Mishra modelini genişletmiş ve analizin beşinci boyutuna bir de örgütsel güven ölçeği eklemişlerdir. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeyi amaç edinmiş ve elde edilebilir bulgular aracılığıyla güven sahasının niteliğini ölçmeye çalışmışlardır.¹⁴⁴

Yeterlilik boyutu, örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticilerin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir.

Açıklık boyutu, doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. Doğru bilginin inisiyatif kullanılmak üzere paylaşılması da bu noktada diğer parametreyi teşkil etmektedir.

İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. Çalışanların birbirlerini telâfi edebiliyor olmaları ve örgüt içi

¹⁴⁴ Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, **a.g.e.**, s. 42.

ahengi bozmadan açıklarını kapatıp iş sorumluluğunu paylaşabiliyor olmaları, bir analiz düzeyi olarak algılanmaktadır.

İtimat edilirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir.

Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir.

Modelde Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın tanımladıkları güven boyutları örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Buna ilişkin olarak örgütsel güven oluşumu algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde de etkiye sahiptir. Güven modelleri güvenin kuramsallaştırılmasına yardımcı olmaktadır.¹⁴⁵

2.2.3. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman bir çok güven analizini içinde barındıran bütüncüsel bir örgütsel güven modeli ileri sürmüşlerdir.¹⁴⁶ Önerdikleri güven modelinde, örgütsel bağlamda, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde durmuşlar ve öncelikle güven ilişkisi içindeki tarafları güvenen ve güvenilen olarak ikiye ayırmışlardır. Hem güvenilenin hem de güvenenin özelliklerinin güvene olan etkisi değerlendirilmiş ardından risk ve güven ilişkisi incelenmiştir.

¹⁴⁵ Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁴⁶ Houghton G. Brown, Marshall Scott Poole, Tom L. Rodgers, Kim Van Walsum, "Trust, Trait Theory, and Collaboration in Telemedicine: A Circumplex Perspective," **HICSS**, Vol. 6, 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03), s. 64.

Modelde güven için belirlenen ilk özellik güven eğilimidir. Burada, gruptaki bireylerin haricinde dış dünyada beliren ve diğer insanlarla karşı genelleştirilen bir güven isteği ifade edilmektedir. Güven eğilimi kavramı kişilik teorisyenlerinin görüşlerinden esinlenilerek ortaya atılan bir kavramdır. İnsanların sahip oldukları, farklı gelişim evresi, geçmiş deneyimleri ve tecrübeleri, karakteristik yapıları ve kültürel farklılıkları güven eğilimlerini etkilemektedir. Modeldeki bu unsur körü körüne güven denilen durumla açıklanmaya çalışılmakta, bazı insanlara güvenilmeyeceği çok aşikar olan durumlarda bile güvenilmesi bu şekilde açıklanmaktadır.¹⁴⁷ Çünkü güven mekanizmasının şekillendiren yapıların başında güvenilecek kişinin bireysel özellikleri gelmekle birlikte, bu edilgen durum tek belirleyici olarak değerlendirilemez. Güven noktasındaki temel belirleyicilerden bir tanesi de güven duymak isteyen kişinin beklentileri ve bu beklentilerine aldığı yanıtlardır. Bu yanıtlar somut yansımalar ve edimler şeklinde olabileceği gibi, tek düze bir söz verme ya da basit vaatler etrafında da toplanabilir.

Çalışanlar dönemsel olarak kendilerini herhangi bir sebep olmadan iş arkadaşlarına, yöneticilerine ya da örgütlerine yakın veya uzak hissedebilirler. Yakınlık duygusu da güveni etkileyen önemli bir değişkendir. Mayer, Davis ve Schoorman, bazı uzmanlık alanlarında çalışan bireylerin güvenmeye diğerlerine oranla daha kuvvetli bir eğilim içinde olduklarını kabul etmişlerdir. Güvenmeye arzu olarak adlandırılan bu eğilim, beklenti ve kişisel özelliklerin yanında, kişilerin geçmiş dönemdeki iş tecrübeleri ve sektörün dönemsel durumu ile de açıklanabilir.

Güvenme arzusu duyan kişinin beklentilerinin ve ihtiyacının şiddeti arttıkça güven duygusunun seyri hızlı bir süreçte işleyecektir. Bu durum

¹⁴⁷ Roger C. Mayer, James H. Davis ve F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", s. 723.

esasinda kısa d6nemli ve temeli sonradan netleŒecek bir g6ven duygusu yaratmakla birlikte, kiŒinin iŒini benimseme s6recini daraltacak ve sadakat aŒaması hız kazanacaktır. Yazarlar bu durumda g6venen kiŒinin g6venme eğilimi arttıkça g6venilen hakkında bilgiye gerek kalmaksızın g6venin gerçekteŒeceęine dair bir iddiada bulunmuŒlardır.¹⁴⁸ 6nk6 g6venme eğilimi g6steren kiŒi Œartları 6nceden belirlenmiŒ bir 6rg6te dahil olmaktadır ve y6neticinin belirlediği Œartlara bir 6n kabul ile yaklaŒmaktadır. S6recin baŒında var olan bir 6n kabul iŒverene olan g6venin yolunu 6nceden amıŒ olacaktır ki, bu durumda iŒverenin gemiŒ tecr6belerinin ya da birikiminin belirleyiciliği ikinci planda kalacaktır.

G6venilenin sahip olduğu 6zelliklerin ve eylemlerinin g6venilirliği etkileyeceği varsayımı arka planda kalmakla birlikte, g6ven iliŒkisini uzun vadede sağlam zemine oturtan temel arg6man olacaktır. Bu doğrultuda sağlam zeminli bir model oluŒması adına, g6venilirlik kavramının y6neticinin ya da g6venilecek kiŒinin 6 farklı deęiŒkeni ile ilintili olduğunu aıklamıŒlardır: Yetenek, iyilikseverlik ve doğruluk.

Yeteneği; beceri, ustalık ya da belirli bir alandaki yetkinlik olarak tanımlamıŒlardır. Herhangi bir konuda yetenekli sayılan kiŒinin alanında uzman olabileceği ancak bunun diğer alanlarda da uzman olduğu anlamına gelemeyeceğini de vurgulamıŒlardır. Matematiksel konularda yetenekli olan bir kiŒinin, insan iliŒkilerinde aynı derecede yetenekli olamama ihtimalinin varlığı bu tez için 6rnek olarak g6sterilebilir.

İyilikseverliği; insanlar için iyi Œeyler yapma isteğinde olma ve bunu yapabilecek g6ce sahip olma olarak tanımlamıŒlardır. Bu d6Œ6ncede olan insanların dıŒarıdan hiçbir 6d6l beklemeden yardıma istekli olduklarını da

¹⁴⁸ Mayer, Davis ve Schoorman, a.g.e., s. 725.

belirtmişlerdir. Güvenilecek kişinin iyilik yapma arzusunun doğrudan bir beklenti ile ilintili olmaması, güven duyacak bireyde oluşması muhtemel tüm önyargıları kırmakta ve faydacı bir analizin haricinde de tabloya bakılabildiğini sağlamaktadır.

Doğruluğu ise; güvenilir kişinin, kendisine güvenen kimselerin kabul edebileceği ilkeler doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlanmıştır. Kişinin geçmiş deneyimler ve eylemleri ile mevcut davranışları arasındaki tutarlılık ve hedef analizinde belirli bir aşamanın kat edilmiş olması, davranış ve sözler arasındaki uyum, doğruluk tanımı içinde yer almaktadır.

Bu model doğrultusunda araştırmacılar, güvenin, güvenilenin yetenek, iyilikseverlik ve doğruluğuna ilişkin algıları ve güvenenin zaruri güven eğiliminin yoğunluğu etrafında şekillendiğini dile getirmektedirler. Güvenilenin özellikleri açısından bakıldığında, ilişkinin başında özellikle doğruluğun en önemli belirleyici olarak iddia edilmektedir ki, ancak ilişki geliştikçe iyilikseverliğin daha önemli olabileceği konusunda bir önerme geliştirilmektedir.¹⁴⁹

Mayer, Davis ve Schoorman'ın modellerinde belirttikleri üçüncü dayanak noktası risk'tir. Kişi güvenebilmek için riske gereksinim duymamakta, hatta mümkün olduğunca riski minimize etme çabası içerisine girmektedir; ancak güvenme süreci gerçekleşmeye yüz tuttuğu an, riske yönelmiş olmaktadır. Bu noktada modellerle ilgili olarak öne çıkan bir diğer durum ise, yazarların güven kavramı ile güveniyor olmak arasındaki farkı modellerinin önemli bir noktasına oturttuklarıdır. Özellikle risk algılamasında netleşen bu durum, riskin yarattığı endişe ile riskin alınması gerekliliği arasında bir bağlantı kurmaktadır.

¹⁴⁹ Mayer, Davis ve Schoorman, *a.g.e.*, s. 726.

Önermeye göre, güven, risk alma davranışına dair gereksinimi artırmakta ve algılanan risk, güven düzeyinden yüksek çıkarsa risk almaya dair gereksinim zayıflamaktadır. Bu durumda güven ve güven davranışının, algılanan riskin bir fonksiyonu olduğu iddia edilmektedir. Risk sürecinde kaydedilen algı değişiklikleri, kişiyi güvene ya da güvensizliğe itebilmekte ve güven olgusu güvenilecek kişinin pozisyonundan ya da kişisel özelliklerinden bağımsız bir şekilde geliştirse, güven risk almaya değer bir noktaya ulaşmaktadır.

Modele ilişkin yapılan değerlendirmelerde, modelin örgüt ortamında güveni açıklamakta oldukça tutarlı bir model olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmada, güven literatürü açısından önemli bir belirleme yapılmakta, ilişkideki tarafların güvenen ve güvenilen olarak ayrılması güven özellikleri ve unsurlarını saptamayı kolaylaştırmaktadır.

2.2.4. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings'in geliştirdiği örgütsel güven modeli çalışanların örgüt içindeki güven ilişkileri ile yüksek ve düşük güven ortamının sonuçlarını ölçmeye yöneliktir. Çalışanların örgüt içindeki güven algılamalarının farklılıklarını değerlendirmeye çalışan bilim adamları, bireysel ve örgütsel güven ayırımına gitmişlerdir. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentilerini ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir.¹⁵⁰

Bireysel güven, yalın bir kişisel beklentinin ötesinde bireyin ilişkilerinden elde etmeyi planladığı kazanımı da içermekte ve bireyin orta ve uzun vadeli

¹⁵⁰ Philip Bromiley ve L. Cummings "The Organizational Trust Inventory", Roderick Kramer ve Tom Tyler (Edit), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks, California, 1996, s. 303.

hedeflerine göre yönlendirilmektedir. Örgütsel güven ise, çalışanların geçmiş deneyimlerine ve çalışma şartlarına bağlı olarak farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabilmektedir. Örgüte bağlılıktan iş aktine kadar, yönetici ile ilişkilerden çalışma şartlarındaki beklentilere kadar çok sayıda değişkene bağlı olan örgütsel güven kavramı, bireysel güvene göre somutlaştırılması ve analitik olarak incelenmesi daha zor bir yapıya sahiptir.

Bromiley ve Cummings, güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmişlerdir. Yazarlara göre güven;¹⁵¹

- 1) Açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını,
- 2) Dürüst olmayı,
- 3) Şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirmektedir.

Bu bağlamda güvenin “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak algılanması gerektiğini belirten yazarlar, güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır.

Bromiley ve Cummings, yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Bu tip bir yaklaşım bireyi grup içerisinde devamlılığı olan ve sadakat eşiği yüksek bir yönetici ya da çalışan sıfatına dahil eder. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Çünkü birey örgütten istediği verimliliği almakta ve hak ettiği değer karşısında motivasyonunu yoğunlaştırabilmektedir. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Örgüt

¹⁵¹ Bromiley ve Cummings, a.g.e, s. 303.

yapısı içerisinde mümkün olduğunca rasyonel ve dengeli bir şekilde hareket ederek, diğerlerinin haklarını gözetmeyi öngören bir model olarak birey örgütte ikiliğe sebep olmamayı amaçlamıştır.

Bromiley ve Cummings “güvenilir davranışı” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır. Birey güvenilir davranış vasıtasıyla, gerek yöneticiler açısından kişinin dürüstlüğü takdir görmekte, gerekse örgüt içerisinde dayanışma anlayışını ortaya koyarak grup içerisinde aidiyet bağıni kuvvetlendirmektedir.¹⁵²

2.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BOYUTLARI

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların üç ayrı boyuta ayrıldığı ortaya çıkmaktadır. Kuruma dayalı güven, yöneticiye ya da amire güven ve çalışanlar arası güven şeklinde sınıflandırılabilir bu kavramlar, çalışanın gerek ilişki düzeyini ortaya koyması açısından gerekse örgütün çalışanın gözünde ifade ettiği güveni yansıtması açısından büyük önem taşımaktadır.

Yöneticiye dayalı güven ile örgüte duyulan güven her ne kadar ilişkili yapılar ise de, oluşum süreçleri ve yansımaları açısından farklılıklar içermektedirler. Şüphesiz amirler çalışanların gözünde örgütün temsilcisidirler ve çalışanlar, yöneticiye duydukları güveni, örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirme eğilimine girebilirler; ancak çalışan açısından organizasyonun geçmiş başarıları ve vaat ettiği kariyer hedefleri yöneticinin ötesinde bir somutluk

¹⁵² Bromiley ve Cummings, a.g.e, s. 304.

içermektedir ve bilinçli bir çalışan örgüte dair analizi ile yöneticiye dair analizini farklılaştırabilmektedir.

Bu başlıkta gideceğimiz somut ayırım, kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına duyulan güveni net bir şekilde farklılaştıracak ve kişisel etkileşimlerin boyutlarını ortaya koyacaktır. Böylece bireyin işe bağlılığı, motivasyonu ve sadakati noktalarında hangi analiz düzeyine ağırlık vererek karar aldığı incelenmeye çalışılacaktır.

2.3.1. Kuruma Güven

Güven ortamının yaratılmasında temeli teşkil eden faktörlerin başında organizasyonel yapılanmalar gelmektedir. Özellikle düşük güven seviyeli kültürlerde örgütsel ve idari faktörler uzun vadeli hedefler dikkate alındığında hayati öneme sahiptir. Bu noktada ortaya çıkan ve bireysel güvenin örgütsel güvene dönüşmesinde ana eksenini oluşturan kuruma dayalı güven, çalışanların kurumsal işleyişin sağlam bir zemine oturduğuna, adil işlediğine ve kendilerine yönelik tasarrufların samimiyet dahilinde oluşacağına dair inancını içermektedir.

Bu inanış işletmeler tarafından özellikle ekip çalışmalarında sinerjiye yol açacak şekilde ilişkiyi bir zemine dayandırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle iyi bir örgüt içi iletişime dayanan katılımcı yönetim anlayışları, çalışanların genel güven halini etkilemektedir.¹⁵³ Mikro seviyede kişisel güven ve kişisel motivasyon kaynakları, ancak bireysel amaçlara yönelik olarak etki doğurabilmektedir. Bir çalışanın diğer bir çalışana yönelik motivasyon ve aidiyet artırıcı teşviklerden olumlu yönde etkileneceği doğru bir tespit olabilir, en azından kurumun çalışanlara verdiği değeri ölçmek açısından önemli bir

¹⁵³ Ferda Erdem, **Örgütsel Yaşamda Güven**, s. 179.

gösterge niteliğindedir. Ancak insanlar kuruma dair güven duygularının gelişebilmesi için, bireye özgü olmayan ve tabana yayılmış bir ödül, teşvik ve ceza sistemini yeğlemektedirler.

Kurumun istikrarlı bir insan kaynakları politikası izlemesiyle birlikte, organizasyona duyulan güven artacak ve bu durum örgütün sosyal sermayesi olarak kayda geçecektir. Sosyal sermaye bakımından zengin olan kurumlar dışarıda refere edilebilirler ve bu durum kalifiye çalışanların organizasyona dahil olmasının yolunu açar, çünkü insanlar genellikle önceden kestirilemeyen şeylere güvenmezler. Ancak diğer yöneticilerin ya da çalışanların güven duydukları kurumlarda uyum ve bağlılık süreci hızla aşılır.

Kurumlar ne kadar sağlıklı bir şekilde çalışıyorsa sosyal güven de o kadar güçlü ve vazgeçilmez olacaktır. Sosyal ilişkilerin devamı için güvenin fonksiyonel bir gerekliliği olsa bile, herhangi bir sosyal sınır içerisinde güvenin sürekliliği bir problem oluşturur. Çalışma arkadaşları kariyerlerinin tehdit edilebileceğini düşündüklerinde birbirlerine güvenmeyebilirler; ancak bireylerin kurumun kimliğine güven duymaları durumunda, kurumsal aidiyet öne çıkacak ve çalışanlar uzun vadeli hedeflerini gözeterek motivasyonlarını koruyacaklardır.¹⁵⁴

Bu noktada kuruma düşen temel görev, sosyal güven politikaların destekleyecek şekilde, işleyişin koordinasyon içerisinde olmasını sağlamak, sorun çözme, bilgilendirme ve idari amaçlı görüşmelerin yanı sıra, motivasyonu artırıcı ve çalışanlarında organizasyonun bir parçası olduklarını onlara hissettirecek şekilde, konserler, yemekler ve bu tip etkinlikler tertip etmektir. İformel sosyal faaliyetlere verilen değer paralelinde, çalışanlar arası çok yönlü iletişimin sağlanması ve örgütte bilginin herkes için her zaman ulaşılabilir olması,

¹⁵⁴ Tammy A. Boe, **Gaining Or / And Maintaining Employee Trust Within Service Organization**, August 2002, (Erişim) <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002boet.pdf>, 26 Mayıs 2009, s. 12.

güvenin örgüt içinde kurumsallaşmasını sağlayacaktır. Kısaca örgütün yapısı, kültürü ve doğru yöndeki insan kaynakları politikaları hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artıracaktır.

2.3.2. Yöneticilere Güven

Yöneticinin kişisel yeteneği ve yönetsel etkinliği güven ortamını doğrudan etkilemektedir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanların gözünde güvenilirliğini büyük ölçüde artırmaktadır. Bireyselci bir yaklaşım içerisinde olmayıp, etik değerler bağlamında kurum içerisinde liyakata ve tecrübeye değer veren, ortak aklı çalıştırmaya yönelik bir tutum içerisinde olan, kontrolün paylaşımını önceleyen yöneticiler, çalışanların güvenini kazanabilecektir. Bu tip bir yönetim anlayışının güvene dayalı bir model noktasına gelebilmesi ve çalışanlar ile köprü kurulabilmesi için şüphesiz iletişimin kalitesinin artırılması ve yetki güçlendirmeye yatkın yöneticinin çeşitli yöntemlerle çalışanların algısını araştırması gerekmektedir.¹⁵⁵

Çalışanların, sorunları çözme konusunda yöneticilerinin yetkinliğini hissetmesi ya da çalışanların sorunları konusunda dirayetli bir şekilde tavır aldığını görmeleri, yöneticiye güven duyma noktasında oldukça önemli bir boyuttur. Ayrıca yöneticinin yardımsever olması, maiyetindekilere ilgi göstermesi güven için gerekli sosyal iklimi ve ortamı hazırlar. Buna paralel yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık inandırıcılığını zedeler ve bu tip bir davranış çalışanların yöneticiyi adil olmayan bir amir olarak algılamalarına sebebiyet verir.

¹⁵⁵ Ronald W. Perry ve Lawrence D. Mankin, "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Worric Satisfaction", **Public Personnel Management**, Vol. 36, No. 2, 2007, s. 166.

Yönetici ile çalışanlar arasındaki güven ilişkisini geliştiren uygulamalardan biri kontrolün sadece yöneticinin işi olmaktan çıkarılması ve taraflarca paylaşılmasıdır. Çünkü güven, kontrolün bittiği yerde başlar ve bunun en iyi göstergesi ise kararlara katılımdır. Katılımcı yönetim anlayışının yanı sıra yetki güçlendirme temelde çalışanın güvenilir olduğuna dair bir algılamaya ve anlayışa sebep olur.

Güven, karşılıklı etkileşim çerçevesinde oluşmakta ve hem kişilikten hem sosyal sistemden etkilenmektedir. Çalışanın duyduğu güveninin, güven nesnesinin yönetici ya da örgüt olmasıyla farklılık gösterdiği varsayılmaktadır. Yönetici kurumla çalışan arasındaki resmi bağlantıdır. Bir çalışan, yöneticisiyle sahip olduğu iyi iş ilişkileri nedeniyle ona bir arkadaş gibi güvendiği halde kurumuna güvenmiyor olabilir. Ya da çalışan yöneticisini kurumun temsilcisi olarak gördüğü için, yöneticisine duyduğu güveni tüm kuruma atfedebilir. Bu nedenle, yöneticiye ve kuruma güven birbiriyle ilişkili kavramlar olsa da, öncelleri ve sonuçları itibarıyla birbirinden farklı kavramlardır.¹⁵⁶

Güven, örgüt kültürü gibi, tepe yönetimi tarafından güçlü ve görünür bir bağlılık gerektirmektedir. Yukarıda etraflıca değinildiği şekliyle, organizasyonlarda örgütsel güven yukarıdan başlayıp ve aşağıya doğru yayılmaktadır. Güven ortamı yaratmada başlıca sorumluluk, hiyerarşinin avantajlarından yararlanmaktan hoşlanan ve enformasyona kolaylıkla ulaşabilen yöneticiye aittir. Hemen vurgulamak gerekir ki, sırf bu avantajlarından dolayı, bir takım yöneticiler otoritelerinin sarsılmasından endişe ettikleri için güveni sakıncalı bulmaktadırlar. Çoğu zaman çalışan ile yönetici arasında güven eksikliği bulunmakta ve örgütlerdeki verimsizliğin en büyük nedenlerinden birinin çalışanlar ve yönetim arasındaki yaygın güvensizlikten kaynaklandığı

¹⁵⁶ Hwee Hoon Tan, "Towards the Differentiation of Trust...", s. 242- 243.

görülmektedir. Bir yönetici astlarına emir verebilir, ancak güven ortamı olmadan, çalışanları asla en iyi performanslarını sergilemeyeceklerdir.¹⁵⁷

Mishra ve Morrisey çalışmalarında, çalışanlarının kendisine güvenmesini isteyen yöneticinin bazı unsurları dikkate alması gerekliliği üzerinde durmuşlardır:¹⁵⁸

- İş fırsatlar açısından analiz edilerek bu fırsatları adil biçimde paylaştırılmaya çalışılmalı, yüksek fakat gerçekçi beklentilerle çalışanın kendisini önemli hissetmesi sağlanmalıdır.
- Yardımcı personelin iyi idare edilerek, kabul edilebilir sonuçların ve tehlikelerin açıklanması ve daha sonrasında kişiyi görevini yerine getirme konusunda serbest bırakılması gerekmektedir.
- Nasıl yapıldığından çok ne yapıldığına odaklanılmalı, mümkün oldukça katı politika ve prosedürlerden kaçınarak çalışanların makul risk alımlarına izin verilmelidir.
- Zorlayıcı güçten kaçınarak otorite dağıtılmalıdır, astların mümkün olan her durumda desteklenmelidir.
- Yanlış bir şey ya da hata yapıldığında cezaya vakit ve çaba harcamaktan çok probleme yoğunlaşılmalıdır.
- Kimin suçlu olduğunu bulmaya çalışmaktan vazgeçilerek, bir dahaki sefer işler yolunda gidecek şekilde organize olunmaya çalışılmalıdır.
- Astların desteklenerek kazanan kişiler haline getirilmeleri amaçlanmalıdır.

Yöneticiye güvenmenin sonuçları, yöneticiden memnunluk, iş tatmini ve yenilikçi davranışlar iken kuruma güvenin sonuçları ise işten ayrılma niyetinin azalması ve örgüte olan bağlılığın artmasıdır.¹⁵⁹

¹⁵⁷ Jitendra Mishra ve Molly Morrisey, "Trust In Employee / Employer Relationships:...", s. 446 - 448.

¹⁵⁸ Jitendra Mishra ve Molly Morrisey, "Trust In Employee / Employer Relationships:...", s. 449.

2.3.3. Çalışanlararası Güven

Güven oluşturmak, yukarıda etraflıca ele alındığı gibi, öncelikle kişinin kendisine güvenebilmesiyle başlayacak bir süreçtir. Kendine güvenmeyi başaran ve bir takım kısa vadeli çıkarılardan sıyrılan kişi başkasına güvenmeyi de hızla öğrenecek ve karşısındakine değer vererek, önce onu anlamaya başlayacak, ardından onun hakkında olumlu düşünecek ve devamında da düşüncelerine değer verecektir.

Birey ancak kendini güvenilir hale getirirse ona güvenilecektir, yani birey güveni kazanmak için bir takım hamleler yapmalı ve bu hamlelerinin neticesini alana kadar da uğraş vermelidir. Bu durum; örgütleri veya işletmeleri sosyo-kültürel ve ekonomik bir sistem olarak tanımladığımızda mikro seviyedeki güven olgusunun, örgütsel güvene etkilerini ortaya koyar. Dolayısıyla çalışanların birey olarak yetiştikleri kültürel ortam, kişilikleri ve geçmiş deneyimlerinden kaynaklı güvenme halleri ile davranışları örgüt ortamını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel güvene ortam sağlayan ve çalışanlar arası güveni etkileyen bireysel faktörler; güvenme eğilimi, ruh hali, değerler ve tutumlar etrafında oluşmaktadır.¹⁶⁰

Kişinin güvenme eğilimi genel güven, yani grup içi üyeliklerinden kaynaklanır.¹⁶¹ Mikro anlamda çalışanlar örgüt içi diğer çalışanlara karşı daha fazla güvenme, örgüt dışı kişilere karşı ise daha az güvenme eğilimindedirler. Dolayısıyla genel güvenme eğilimi diğer çalışanların nasıl davranacağını kestirme olasılığı ve örgüt ortamının bireysel beklentiler üzerine etkileri ile şekillenir.

¹⁵⁹ Hwee Hoon Tan, "Towards the Differentiation of Trust...", s. 244 - 247.

¹⁶⁰ Meltem Kamer, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, s. 45.

¹⁶¹ Nigar Demircan, "Örgütsel Güven Kavramı...", s. 143.

Bir çalışanın birey olarak ya da örgütün topluluk olarak ideal kabul ettiği hareket etme tarzı güven duygusunun temelini oluşturduğu gibi örgütün kendi içerisindeki değerlerini de yansıtır. Değerler hem olumlu, hem de olumsuz yönde güvene katkıda bulunurlar. Çalışanın değerleri örgüt değerleri ile doğrudan rtmezse, kurumsal normlar ile birey arasında bir çatışma ortamı oluşacak ve güven duygusu zedelenecektir. Ancak bireyin geçmiş deneyimleri, beklentileri ve kültürel birikimi işığında geliştirdiği değerler, işletmenin kültürüne ve hedeflerine paralel güven olgusu olumlu yönde etkilenecektir. Dolayısıyla yüksek veya düşük güven ortamları çalışanların değerleri algılama derecesine bağlıdır.

Bu değerler silsilesi bireyler arasında belirli tutumların gelişmesine sebep olacaktır ki, işletme içerisinde güvene dayalı olarak gelişebilecek tutumlar stabilize edildiği anda istikrarlı bir güven ortamına ulaşılmış olacaktır. Bu noktada tutumu, çalışanların diğer bir çalışana ya da örgütün tümüne yönelik olarak süreklilik arz eden inanç ve duygularının toplamı şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu inanç ve duygular çalışanın, diğer çalışanlara ve örgüte karşı belirli bir biçimde davranmasına yol açar. Örgütsel ortam içerisinde çalışanların birbirilerine karşı oluşturdukları tutumlar karşıdaki kişinin güvenirliği konusunda bilgi içermektedir. Çünkü sosyal etkileşim kısmen bilişsel olan ve geçmiş deneyimlerden etkilenen beklentilere dayalı olduğundan, çalışanların diğerlerine karşı olan tutumlarının temelinde bu kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki deneyimleri ve etkileşimleri bulunmaktadır.

Güven genelde değerler, özelde tutumlar aracılığıyla ortaya konulduğundan, tutumların devamlılık arz eden ilişkilerde güvenin ana yapılandırıcısı ve sürükleyicisi olduğunu söyleyebiliriz. Tutumlar güvenin gelişimine neden olan davranışsal değişiklikleri oluşturarak güvenin değerlendirilmesi için gereken ortamı yaratırlar.¹⁶²

¹⁶² Meltem Kamer, rgtsel Güven, rgtsel Bağlılık, s. 46.

2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Bireyin çalışma hayatındaki en önemli unsurlarından biri olan güven, gerek organizasyon içerisinde kurulan ilişkilerde gerekse çalışanla yöneticiler arasındaki ilişkilerde ayrı bir değere sahiptir. Bu önemli unsur çalışan bakımında kariyer planları ve iş performansı ekseninde önemli sonuçlar doğurduğu kadar, organizasyon açısından da ciddi sonuçları beraberinde getirmektedir.¹⁶³

Güven ile aidiyet hissi ve organizasyona sahip çıkma arasında doğrudan bir ilişki vardır. Yapılan çeşitli araştırmalarda çalışanların örgüte güven duymalarının farklı süreçlerde çeşitli basamaklarla ifade edilebileceği üzerinde durmuşlardır: Organizasyonel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık. Bu nihai neticeler, güvenin doğrudan sonuçlarıdır, ancak ilişkinin farklı aşamalarında karşımıza çıkmaktadır. Bu tip bir ilişki gelişen süreçte örgütsel vatandaşlık kavramına kadar geniş bir yelpazeye yayılır ve bireyi organizasyonun bir parçası haline getirir.

Çalışanın organizasyon içerisinde geliştirdiği etkileşim sürecinin ne derecede güvene dayandığı onun işten aldığı doyumunu ve neticesinde bireysel performansını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların gerek işinin geleceğine gerek yöneticilerine gerekse organizasyona dair duydukları güven, yeteneklerini ortaya koymasını, becerilerini geliştirmesini ve beklentilerini doğru orantılı olarak yönlendirmekte ve bireyin performansına katkı koymaktadır.

Bireyin organizasyona, amirine, üst yönetime ve en az diğerleri kadar önemli olacak şekilde mesai arkadaşlarına duyduğu güven onun örgütün doğal amacına yönelik içten gelen bir çaba harcamasına, kendisini işine yönelik olarak

¹⁶³ Richard T. Mowday, "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment". **Human Resources Management Review**, Vol. 8, No. 4, Winter 1998, s. 389-390.

geliştirmesine ve önemli bir motivasyona sahip olarak çalışma performansının artmasına zemin hazırlayacaktır. Bu durum bireyin yatay örgütlenme modeli dahilinde yaratıcılığını ve verimliliğini artıracak ve yönetimin yetki paylaşımı hususunda cesaretlenmesini sağlayacaktır. Bu noktada bireyin çalıştığı işten aldığı tatmin duygusu aynı korelasyonla etkilenecek ve üst düzeye çıkacaktır. İş tatmininden kastedilen ise, çalışanın iş deneyiminden ve gündelik verimliliğinden aldığı haz ya da doyum olarak değerlendirilebilir.

Güvene dayalı olarak gelişen iş tatmini çalışanın beklentilerini şekillendirecek ve o paralelde çalışanın işinden keyif almasını ve geleceğe yönelik planlar yapmasını kolaylaştıracaktır. Güven duygusu ile birlikte çalışan bu olumlu duygulara daha yüksek ölçüde sahip olacaktır. Güven duygusunun stabilize olmasının ve karşılıklı sadakati beraberinde getirmesinin ardından, belirli bir standarta oturan ilişki düzeyi, monologun yaşandığı emir komuta ekseninden çıkacak ve bir diyalog ortamının ve karşılıklı paylaşımın oluşmasını sağlayacaktır.

Dennis Daley ve Michael Vasu çalışmalarında örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Çalışanların aylıklarının, emeklilik ve sağlık hizmetleri gibi işteki ek kazançlarının yüksekliği yüksek oluşu ya da beklentilerini karşılar ölçekte oluşu, işletmedeki kaynaklara ulaşılabilirliğini bilmesi, iş çevresinin güvenli olduğu algısı, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere duyduğu inanç ile örgüte duyulan güven arasında olumlu bir korelasyon tespit edilmiştir. Genel olarak çalışanların iş tatmini yüksekse örgütsel güven de yüksek olmaktadır. Kamu kesiminde yapılan bu çalışmada iş tatmini örgütsel güveni artıran bir unsur olarak değerlendirilmekte ayrıca politik baskıların az olmasının da örgütsel güveni artırdığı ortaya konmaktadır.¹⁶⁴

¹⁶⁴ Dennis M. Daley ve Michael L. Vasu, "Fostering Organizational Trust in North Carolina: The Pivotal Role of Administrators and Political Leaders", **Administration - Society**, Vol. 30, No. 1, 1998, s. 62.

Bireyin çalıştığı örgütle bütünleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine dahil olması noktasında gösterdiği isteklilik bireyin iş ilişkisinde yaşadığı tatmine paralel olarak gelişme göstermektedir.¹⁶⁵ Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabul etmesi örgüt ile kendini özdeşleştirdiği anlamına gelmektedir. Bir grubun üyesi olmak kişinin kendisini tanımasına yardımcı olmakta ve ait olma duygusunu tatmin etmektedir. Bulunulan örgütün imajı, prestiji yüksek ise kişiler kendilerini örgüt ile daha fazla özdeşleştirmektedirler.¹⁶⁶

Kişi, örgüt ya da bir grup ile belirli sebepler dahilinde bütünleşmektedir. Bunlardan biri hissi bağlılık diğeri de sürekli bağlılıktır. Hissi bağlılık, çalışanın bir organizasyonda kalma isteği nedeniyle ortaya çıkan niyetidir. Çalışanın hissi bağlılığı üç unsurdan oluşmaktadır: Bunlar çalışanın organizasyonun değerlerine ve amaçlarına olan inancı, organizasyonun yararına çaba harcama isteği ve organizasyonun bir üyesi olarak kalma arzudur. Hissi bağlılık sadakati oluşturduğu gibi ayrıca organizasyonun refahı için derin bir ilgiyi de bünyesinde barındırmaktadır.

Sürekli bağlılık ise, çalışanın işten ayrılmayı göze alamaması nedeniyle organizasyonda kalma eğilimidir. Bu bağlılık durumu güven unsurunun ötesinde nispi kavramını devreye sokmakta ve bireyin diğer iş koşullarını değerlendirip bir kıyasın ardından mevcut işte kalmasını beraberinde getirmektedir. Çalışanın işten ayrılması durumunda uğrayacağı zaman, emek ve kazanç kaybını düşünmesi ve olası kayıplarını bir daha yerine koyamayacağına dair endişesi, görece bir güven kavramını yaratmakta ve suni de olsa bireyi işine konsantre

¹⁶⁵ Richard T. Mowday, "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment". **Human Resources Management Review**, Vol. 8, No. 4, Winter 1998, s. 391.

¹⁶⁶ Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayıncılık, Konya, 2005, s. 7.

olmaya itmektedir. Mevcut işte varolan koşullar altında çalışmakta olan bireyin sebeplerden bağımsız olarak işe sadakatle bağlı olması işe dair beslediği güven seviyesinde yükselmeyi beraberinde getirecektir.

İşe dair bağlılık, güven gibi uzun süreli ilişkiler için önemli bir unsurdur. Çalışanlar iş sahası içerisinde kaldıkça ve etkileşim içinde bulundukça organizasyonun politikaları, amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaya başlarlar. Daha fazla bilgi sahibi oldukça hem organizasyona hem de üstüne güven duymaya başlarlar. Organizasyonun amaçlarını kendi amaçları gibi benimserler. Kendini geniş bir ailenin ferdi olarak görerek sarf ettikleri çabayı yoğunlaştırırlar. Örgütsel kararlardan haberdar olan ve bu konularda kendisine danışılan çalışan, örgütüne karşı daha fazla bağlılık duyacak bu da özdeşleşme sürecini hızlandırıp daha kalıcı hale getirecektir. Özdeşleşme süreciyle birlikte çalışanlar kendi amaçlarını da organizasyonun gelecek planları dahilinde revize edecekler ve örgütün bir parçası olarak kendilerini değerlendireceklerdir. Bu durum kişisel değerler ile örgüt değerlerinin birbiriyle örtüşmesi noktasını beraberinde getirecektir ki, birey bir süre sonra örgütsel organizmayı içselleştirecektir.¹⁶⁷

Bu içselleştirmenin ardından çalışan, zorlamaya ya da zorunluluklara dayalı olmaksızın, tamamen kişisel bir seçimle organizasyona ekstra katkılar yapmaya başlayacak ve bir takım yenilikler için bireysel girişimlerde bulunacaktır. Yönetim tarafından çalışana bu tür bir davranış sergilemesi için bir talebin gündeme gelmesi olağan bir durum değildir; üstelik yönetim bireye bu tip bir davranışta bulunmadığı için bir yaptırım ya da tedbir uygulama hakkını da kendinde görmemektedir. Bu durum çalışanın kişisel bağlılığından ve işe odaklanmasından kaynağını almaktadır.

¹⁶⁷ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı 59, (Erişim) <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp?id=453>, 11 Mayıs 2009, s. 127-128.

Organizasyonun çalışanlarını bir araç olarak değil bir değer olarak gormesi ve çalışanların örgüte hayat verdiğini, onların emeklerinin maddi ve manevi anlamda karşılığını vererek göstermesi durumunda örgütsel vatandaşlık kavramı belirli temellere oturacaktır. Çalışanların, taleplerine saygı gösterildiğini gormesi, ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması, çalışanlar arasında oluşan dayanışmadan tatmin olması, ihtiyaç duyduğunda kendisine destek olunması ve işinden beklediklerini alıyor olması gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkarmaktadır.¹⁶⁸

Bunların yanında örgütsel vatandaşlık davranışlarında etkili olan bir diğer önemli faktör de güvendir. Çalışanlar organizasyonlarına, yönetimlerine ve üstlerine güven duyduklarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerdir. Birey etkileşimde bulunduğu üstünün ya da yöneticisinin kendisine güvendiğini hissettiğinde karşılığında organizasyona güven duyacak, daha yardımsever olma, nazik olma, açık olma, ufak sorunlar yüzünden Őikayetçi olmama gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir. İş kaygısından ya da piyasa koşullarından kaynaklı çekişme ve iddialaşmalardan kaçınma güven boyutunun temel gereksinimidir. Özellikle yöneticilerin yatay örgütlenme paralelinde sorumluluk yükledikleri çalışanlarına dair duydukları güven ve yükledikleri sorumlulukları doğru bir Şekilde koordine etmeleri örgütsel güveni ve verimliliği büyük ölçüde etkileyecektir.¹⁶⁹

¹⁶⁸ Robert Solomon ve Fernando Flores, **Güven Yaratmak**, s.115.

¹⁶⁹ Solomon ve Flores, **a.g.e.**, s.115-116.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL GÜVEN ANLAYIŞININ ALGILANMASI VE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN ANALİZİ

Birinci ve ikinci bölümlerde güven ve örgütsel güven kavramları ele alınmış ve örgütsel güvenin işletmeler için önemi açıklanmıştır. Bu bölümde işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmesi için gerekli olan güven ortamının yaratılmasında çalışanların demografik özelliklerinin ne derece etkili olduğunu belirlemek amacıyla yapılmış olan araştırmaya ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı işletmelerde örgütsel güven algısının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı test etmek ve bu farklılaşmanın değişkenlere göre ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır.

Araştırmada örgütsel güven kavramı “kuruma güven”, “yöneticiye güven” ve “çalışma arkadaşlarına güven” olmak üzere üç boyutta incelenecek ve örgütsel güven boyutları ile çeşitli değişkenler arasında (cinsiyet, yaş, medenî durum, eğitim, statü, kıdem ve sektör) nasıl bir ilişki olduğu tespit edilecektir.

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte ölçsüz rekabet ortamında yaşamını sürdürmeye çalışan işletmeler kalite ve verimliliklerini artırmak amacıyla yeniden yapılanma ve değişim sürecine girmişlerdir. Bu süreçte çalışanların mevcut değişime ve yapılanmaya uyum sağlama çabaları ve bunun yarattığı psikolojik sıkıntılar güven duygusunun işletmelerin etkinliği üzerindeki önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duydukları güven ortamının yaratılmasında örgütsel güven düzeyinin

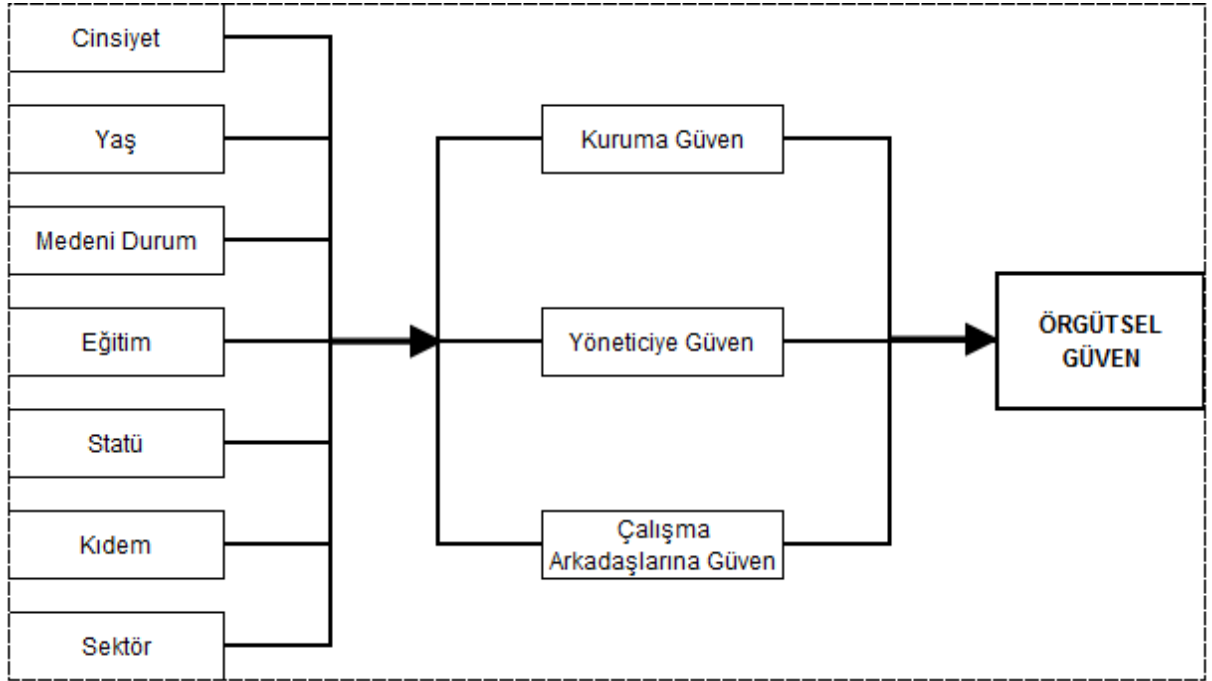
Çalışanların çeşitli demografik değişkenlerine göre nasıl bir farklılık gösterdiğini bilmek yöneticilere ve işletmelere yardımcı olacaktır.

3.2. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Araştırma Ankara ilinde bulunan işletmeler ile sınırlı tutulmuş, diğer işletmeler kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma Ankara'daki işletmelerinin yönetiminde görev alan yöneticiler ve o işletmede çalışan işçilerin düşünceleri ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca güvenin değerlendirilmesinde yöneticinin astına güven boyutunun ve bu boyutun demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmemesi diğer bir araştırma sınırlılığıdır.

3.3. ARAşTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma amacı doğrultusunda, araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla aşağıdaki model geliştirilmiştir. Bu model çerçevesinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, statü, kıdem ve sektör olarak tanımlanan bağımsız değişkenlerin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve bunların ortalamasından oluşan örgütsel güven olarak tanımlanan bağımlı değişkenleri ne şekilde etkilediği tespit edilmeye çalışılmaktadır.



Şekil – 1: Araştırma Modeli

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı ve kapsamı, varsayımları ve geliştirilen model doğrultusunda aşağıda belirtilen hipotezler test edilecektir.

- H_1 : Örgütsel güven algısı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- $H_{1.1}$: Kuruma güven algısı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- $H_{1.2}$: Yöneticiye güven algısı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- $H_{1.3}$: Çalışma arkadaşlarına güven algısı cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_2 : Örgütsel güven algısı yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- $H_{2.1}$: Kuruma güven algısı yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- $H_{2.2}$: Yöneticiye güven algısı yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

- H_{2.3} : Çalışma arkadaşlarına güven algısı yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H₃ : Örgütsel güven algısı medenî durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{3.1} : Kuruma güven algısı medenî durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{3.2} : Yöneticiye güven algısı medenî durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{3.3} : Çalışma arkadaşlarına güven algısı medenî durum değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H₄ : Örgütsel güven algısı eğitim değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{4.1} : Kuruma güven algısı eğitim değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{4.2} : Yöneticiye güven algısı eğitim değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{4.3} : Çalışma arkadaşlarına güven algısı eğitim değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H₅ : Örgütsel güven algısı statü değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{5.1} : Kuruma güven algısı statü değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{5.2} : Yöneticiye güven algısı statü değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{5.3} : Çalışma arkadaşlarına güven algısı statü değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H₆ : Örgütsel güven algısı kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{6.1} : Kuruma güven algısı kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{6.2} : Yöneticiye güven algısı kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{6.3} : Çalışma arkadaşlarına güven algısı kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H₇ : Örgütsel güven algısı sektör değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{7.1} : Kuruma güven algısı sektör değişkenine göre farklılaşmaktadır.
- H_{7.2} : Yöneticiye güven algısı sektör değişkenine göre farklılaşmaktadır.

$H_{7.3}$: Çalışma arkadaşlarına güven algısı sektör değişkenine göre farklılaşmaktadır.

3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kurumlarındaki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ankara ilinde çalışmakta olan 1.352.000 kişi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma alanının çok geniş olması ve Ankara’ da faaliyet gösteren işletmelerin tamamına ulaşmanın mümkün olamaması nedeniyle araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Araştırmada Örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır ¹⁷⁰

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

- n= Örnek çapı (Araştırma için uygulama yapılacak kişi sayısı)
N= Evren (yığındaki birim sayısı) (Araştırmaya konu olan ildeki toplam çalışan sayısı)
z= Standart normal dağılım tablo değeri (Araştırmada istenilen güvenilirlik düzeyi – %95)
d= Duyarlılık (Araştırma için kabul edilebilir hata payı – 0,05)
p.q= Araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi (0,25)

¹⁷⁰ T. Yamane, **Temel Örneklem Yöntemleri**, Çev. Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celâl Aydın ve Esen Gürbüzsöl, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.116-117.

Uygulanan tesadüfî örneklem formülü ile örneklem çapı ≥ 384 kişi olarak tespit edilmiştir.

$$n = \frac{1352000 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{1352000 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 384$$

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI

İşletmelerde örgütsel güven algısının demografik değişkenlere göre farklılaşmasını belirleyebilmek amacıyla örneklemden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada örgütsel güven algısını ölçmek amacıyla Güler İslamoğlu, Melek Birsal ve Deniz Börü¹⁷¹ tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Güven Ölçeği kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölümde cinsiyet, yaş, medenî durum, eğitim, statü, kıdem ve sektör gibi demografik özelliklerin bulunduğu sorular,
- İkinci bölümde kuruma güven ifadelerinin yer aldığı 5'li Likert soruları,
- Üçüncü bölümde yöneticiye güven ifadelerinin yer aldığı 5'li Likert soruları,
- Dördüncü bölümde çalışma arkadaşlarına güven ifadelerinin yer aldığı 5'li Likert soruları

yer almaktadır.

Uygulama yapılması gereken minimum örneklem çapı belirlendikten sonra 750 adet anket formunun elle ve elektronik posta yoluyla dağıtımı

¹⁷¹ Güler İslamoğlu, Melek Birsal ve Deniz Börü, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2007, s.153

yapılmıştır. 628 adet anket formu geri dönmüş ancak eksiksiz doldurulmuş 440 adet geçerli anket değerlendirilmeye alınmıştır. Katılımcılar Ankara’ da farklı kurum ve sektörde çalışan kişiler arasından gönüllü katılım gösterenlerden oluşmaktadır.

Çalışanların kişisel bilgilerinden oluşan birinci bölümde verilen bilgiler gruplanarak analiz yapılmıştır. Çalışanların örgütsel güven algılarını ölçmek için kullanılan ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümler ise;

- 1: Hiç katılmıyorum
- 2: Çok az katılıyorum
- 3: Biraz katılıyorum
- 4: Oldukça katılıyorum
- 5: Tamamen katılıyorum

olarak derecelendirilmiştir. Araştırmada kullanılan Likert tipi ölçekte 5’li skala kullanılmıştır. Değerlendirmeler tamamen katılıyorum seçeneğine 5, hiç katılmıyorum seçeneğine ise 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada güvenilirlik analizi sonucunda genel güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı ,9868 olarak tespit edilmiştir. Bu değer sosyal bilimler için istatistik açıdan güvenilir olarak kabul edilebilecek düzeydedir.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Uygulama alanındaki deneklerin ölçme aracına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayara aktarılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiki çözümler (Frekans, Ortalama, Anova ve t testi) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

3.8. ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUM

Anket çalışması sonucunda ortaya çıkan veriler üzerinde yapılan analizlerden elde edilen bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar üç başlık altında toplanmış ve aşağıda açıklanmıştır. Birinci başlık altında araştırma grubunun demografik özelliklerini gösteren dağılımlar incelenmiş yorumlanmıştır. İkinci başlık altında örgütsel güven anketi sorularına verilen cevaplara ilişkin dağılımlar incelenmiş ve yorumlanmıştır. Son olarak üçüncü başlık altında örgütsel güven boyutlarının demografik değişkenlere göre dağılımları incelenmiş ve yorumlanmıştır.

3.8.1. Araştırma Grubunun Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ve çalıştıkları sektörlere göre dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo-1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	207	47,0
Erkek	233	53,0
Toplam	440	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo-1’ de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 207 kişi ile % 47’ si kadınlardan, 233 kişi ile %53’ ü erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo-2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25 Yaş	74	16,8
26-30 Yaş	167	38,0
31-35 Yaş	71	16,1
36-40 Yaş	49	11,1
41 ve üzeri Yaş	79	18,0
Toplam	440	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarının dağılımı Tablo-2’ de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların en yüksek oran ile %38’nin 26-30 yaş aralığında ve en düşük oran ile %11.1’ inin 36–40 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Araştırma grubu içerisinde 18–25 yaş aralığındaki çalışanların oranı % 16,8, 31–35 yaş aralığındaki çalışanların oranı %16,1, 41 ve üzeri yaş grubuna dâhil olan çalışanların oranı ise %18 olarak hesaplanmıştır.

Tablo-3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durum Dağılımı

Medenî Durum	Frekans	Yüzde
Evli	164	37,3
Bekâr	276	62,7
Toplam	440	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına ilişkin dağılım Tablo-3' de gösterilmiştir. Buna göre %62,7 oranında bekâr ve %37,3 oranında evli çalışanın katılımı sağlanmıştır.

Tablo-4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Dağılımı

Eğitim	Frekans	Yüzde
İlköğretim	29	6,6
Lise	75	17
Önlisans	28	6,4
Lisans	194	44,1
Lisansüstü	114	25,9
Toplam	440	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo-4'te gösterilmiştir. Buna göre %44,1 ile en yüksek oranda katılım lisans mezunları tarafından, %6,4 ile en düşük oranda katılım önlisans mezunları tarafından gerçekleşmiştir. Araştırma grubu içerisinde lisansüstü düzeyinde eğitime sahip çalışanların oranı %25,9, lise düzeyinde eğitime sahip çalışanların oranı %17 ve ilköğretim düzeyinde eğitime sahip çalışanların oranı %6,6 olarak hesaplanmıştır.

Tablo-5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Statü Dağılımı

Statü	Frekans	Yüzde
Yönetici	92	20,9
Çalışan	348	79,1
Toplam	440	100,0

Araştırmaya katılanların statülerine ilişkin dağılımlar Tablo-5' te gösterilmiştir. Buna göre çalışan statüsünde 348 kişi ile %79,1 ve yönetici statüsünde 92 kişi ile %20,9 oranında katılım gerçekleşmiştir.

Tablo-6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kıdem Dağılımı

Kıdem	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	77	17,5
2-5 Yıl	210	47,7
6-10 Yıl	68	15,5
11-15 Yıl	33	7,5
15 Yıldan Fazla	52	11,8
Toplam	440	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların kıdem değişkenine göre dağılımları Tablo-6' da gösterilmiştir. Buna göre %47,7 oran ile en fazla 2-5 yıllık iş tecrübesine sahip, %7,5 oran ile en az 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanlar tarafından katılım sağlandığı görülmektedir. Araştırma grubu içerisinde 1 yıldan az iş tecrübesine sahip çalışanların oranı %17,5, 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların oranı %15,5 ve 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanların oranı %11.8 olarak hesaplanmıştır.

Tablo-7: Araştırmaya Katılan Örneklem grubunun Sektör Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde
Kamu	84	19,1
Özel	356	80,9
Toplam	440	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları sektörlere ilişkin dağılımlar Tablo-7' de gösterilmiştir. Buna göre 356 kişi ile %80,9 oranında özel sektör çalışanları ve 84 kişi ile %19,1 oranında kamu sektörü çalışanları tarafından araştırmaya katılım olduğu gözlenmiştir.

3.8.2. Örgütsel Güven Anketi Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanlar tarafından kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven sorularına verilen cevapların frekans dağılımları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo-8: Kuruma Güven Soruları Frekans Dağılımı

	Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1. Çalışanlar için kariyer plânlaması yapmaktadır.	97	22,0	67	15,2	124	28,2	78	17,7	74	16,8
2. Performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır.	75	17,0	72	16,4	123	28,0	106	24,1	64	14,5
3. Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.	56	12,7	70	15,9	127	28,9	96	21,8	91	20,7
4. Ücretlendirmeyi performansa bağlı olarak yapmaktadır.	126	28,6	67	15,2	98	22,3	81	18,4	68	15,5
5. Çalışanlarına sahip çıkmaktadır.	52	11,8	65	14,8	99	22,5	104	23,6	120	27,3
6. Çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir işyeridir.	35	8,0	67	15,2	131	29,8	105	23,9	102	23,2
7. Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.	38	8,6	77	17,5	109	24,8	115	26,1	101	23,0
8. Yaratıcılığı desteklemektedir.	57	13,0	88	20,0	118	26,8	87	19,8	90	20,5
9. İşten ayrılma oranının düşük olduğu bir işyeridir.	47	10,7	59	13,4	84	19,1	134	30,5	116	26,4
10. Çalışanları uzun süreli istihdam eder.	28	6,4	35	8,0	101	23,0	129	29,3	147	33,4
11. Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.	64	14,5	72	16,4	112	25,5	101	23,0	91	20,7
12. Maaşları zamanında öder.	19	4,3	15	3,4	33	7,5	62	14,1	311	70,7
13. Çalışanlarının özlük haklarını (ssk, tazminat vs.) tam olarak verir.	18	4,1	21	4,8	40	9,1	74	16,8	287	65,2

14.	Yasalara uygun hareket eder.	5	1,1	16	3,6	55	12,3	97	22,0	267	60,7
15.	Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.	24	5,5	36	8,2	92	20,9	120	27,3	168	38,2
16.	Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolayca izin verir.	23	5,2	37	8,4	84	19,1	147	33,4	149	33,9
17.	Çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik, tiyatro, yemek gibi) bir araya getirir.	112	25,5	74	16,8	92	20,9	70	15,9	92	20,9
18.	Bünyesinde açık iletişim vardır.	42	9,5	65	14,8	125	28,4	103	23,4	105	23,9
19.	Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçları karşılamaya çalışır.	53	12,0	96	21,8	119	27,0	91	20,7	81	18,4
20.	Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.	69	15,7	77	17,5	107	24,3	108	24,5	79	18,0
21.	İşe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar.	42	9,5	46	10,5	118	26,8	131	29,8	103	23,4
22.	Konularında uzman kişileri istihdam eder.	38	8,6	43	9,8	117	26,6	137	31,1	105	23,9
23.	Açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir.	28	6,4	52	11,8	94	21,4	141	32,0	125	28,4
24.	Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.	33	7,5	52	11,8	107	24,3	137	31,1	111	25,2
25.	Çalışanlara karşı adil davranır.	54	12,3	72	16,4	110	25,0	118	26,8	86	19,5
26.	Yaptıklarıyla söyledikleri arasında tutarlılık gösterir.	45	10,2	67	15,2	112	25,5	123	28,0	93	21,1
27.	Çalışanlara destek olur.	39	8,9	64	14,5	122	27,7	111	25,2	104	23,6
28.	Tanınmış bir firma inancına sahiptir.	21	4,8	36	8,2	80	18,2	132	30,0	171	38,9
29.	Yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklara sahiptir.	103	23,4	49	11,1	62	14,1	72	16,4	154	35,0
30.	Kurumsallaşmıştır.	59	13,4	49	11,1	78	17,7	84	19,1	170	38,6
31.	Köklü bir geçmişe sahiptir.	43	9,8	39	8,9	67	15,2	85	19,3	206	46,8
32.	Yüksek karlılığa sahiptir.	34	7,7	34	7,7	104	23,6	112	25,5	156	35,5

33. Finansal açıdan güçlüdür.	28	6,4	36	8,2	73	16,6	124	28,2	179	40,7
Beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir.	24	5,5	40	9,1	83	18,9	138	31,4	155	35,2
Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.	28	6,4	59	13,4	129	29,3	125	28,4	99	22,5
Çalışanlar için iyi bir referanstır.	13	3,0	31	7,0	82	18,6	147	33,4	167	38,0

Araştırmaya katılan çalışanların, anket formu içerisindeki, kuruma güven algısını ölçen sorulara verdikleri cevaplara ilişkin dağılımlar Tablo-8' de verilmiştir. Buna göre;

- Çalışanların %28,2 ile çoğunluğu, *Çalışanlar için kariyer plânlaması yapmaktadır* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %28 ile çoğunluğu, *Performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %28,9 ile çoğunluğu, *Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %28,6 ile çoğunluğu, *Ücretlendirmeyi performansla bağlı olarak yapmaktadır* sorusuna hiç katılmadıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %27,3 ile çoğunluğu, *Çalışanlarına sahip çıkmaktadır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %29,8 ile çoğunluğu, *Çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir işyeridir* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %26,1 ile çoğunluğu, *Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir* sorusuna oldukça katıldıkları ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %26,8 ile çoğunluğu, *Yaratıcılığı desteklemektedir* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30,5,6 ile çoğunluğu, *İşten ayrılma oranının düşük olduğu bir işyeridir* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.

- Çalışanların %33,4 ile çoğunluğu, *Çalışanları uzun süreli istihdam eder* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %25,5 ile çoğunluğu, *Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %70,7 ile çoğunluğu, *Maaşları zamanında öder* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %65,2 ile çoğunluğu, *Çalışanlarının özlük haklarını (ssk, tazminat vs.) tam olarak verir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %60,7 ile çoğunluğu, *Yasalara uygun hareket eder* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %38,2 ile çoğunluğu, *Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %33,9 ile çoğunluğu, *Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolayca izin verir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %20,9 ile çoğunluğu, *Çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik, tiyatro, yemek gibi) bir araya getirir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. (%20,9 biraz katılıyorum)
- Çalışanların %28,4 ile çoğunluğu, *Bünyesinde açık iletişim vardır* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %27 ile çoğunluğu, *Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçları karşılamaya çalışır* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %24,5 ile çoğunluğu, *Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %29,8 ile çoğunluğu, *İşe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %31,1 ile çoğunluğu, *Konularında uzman kişileri istihdam eder* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.

- Çalışanların %32 ile çoğunluğu, *Açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %31,1 ile çoğunluğu, *Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %26,8 ile çoğunluğu, *Çalışanlara karşı adil davranır* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %28 ile çoğunluğu, *Yaptıklarıyla söyledikleri arasında tutarlılık gösterir* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %27,7 ile çoğunluğu, *Çalışanlara destek olur* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %38,9 ile çoğunluğu, *Tanınmış bir firma inancına sahiptir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %35 ile çoğunluğu, *Yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklara sahiptir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %38,6 ile çoğunluğu, *Kurumsallaşmıştır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %46,8 ile çoğunluğu, *Köklü bir geçmişe sahiptir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %35,5 ile çoğunluğu, *Yüksek karlılığa sahiptir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %40,7 ile çoğunluğu, *Finansal açıdan güçlüdür* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %35,2 ile çoğunluğu, *Beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %29,3 ile çoğunluğu, *Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %38 ile çoğunluğu, *Çalışanlar için iyi bir referanstır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo-9: Yöneticiye Güven Soruları Frekans Dağılımı

		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1.	Özel yaşantısını iş yaşantısından ayırabilir.	27	6,1	36	8,2	81	18,4	142	32,3	154	35,0
2.	Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.	40	9,1	53	12,0	100	22,7	128	29,1	119	27,0
3.	Teknik açıdan donanımlıdır.	22	5,0	39	8,9	57	13,0	154	35,0	168	38,2
4.	Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.	15	3,4	29	6,6	70	15,9	139	31,6	187	42,5
5.	İyi eğitim almıştır.	15	3,4	21	4,8	63	14,3	145	33,0	196	44,5
6.	Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.	36	8,2	48	10,9	102	23,2	130	29,5	124	28,2
7.	Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	43	9,8	60	13,6	84	19,1	133	30,2	120	27,3
8.	Âdildir.	42	9,5	52	11,8	92	20,9	122	27,7	132	30,0
9.	Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.	56	12,7	58	13,2	100	22,7	124	28,2	102	23,2
10.	İyi bir dinleyicidir.	50	11,4	50	11,4	99	22,5	99	22,5	142	32,3
11.	Yalan söylemez.	46	10,5	41	9,3	98	22,3	115	26,1	140	31,8
12.	Samimîdir.	39	8,9	44	10,0	82	18,6	129	29,3	146	33,2
13.	Birlikte alınan kararlara uyar.	22	5,0	49	11,1	93	21,1	142	32,3	134	30,5
14.	Hem saygılı hem de samimî davranır.	35	8,0	41	9,3	91	20,7	128	29,1	145	33,0
15.	Anlayışlıdır.	31	7,0	46	10,5	90	20,5	114	25,9	159	36,1
16.	Çalışanları her konuda destekler.	35	8,0	67	15,2	106	24,1	109	24,8	123	28,0
17.	Kendisine güvenir.	17	3,9	18	4,1	52	11,8	124	28,2	229	52,0
18.	Kendisi ile barışıktır.	16	3,6	28	6,4	78	17,7	114	25,9	204	46,4

19.	İnsana değer verir.	35	8,0	45	10,2	80	18,2	118	26,8	162	36,8
20.	Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.	21	4,8	34	7,7	77	17,5	126	28,6	182	41,4
21.	Bilgi saklamaz.	38	8,6	43	9,8	89	20,2	121	27,5	149	33,9
22.	Çalışanların fikirlerine değer verir.	38	8,6	50	11,4	90	20,5	133	30,2	129	29,3
23.	Yapılan işi takdir eder.	35	8,0	45	10,2	83	18,9	130	29,5	147	33,4
24.	Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır.	34	7,7	53	12,0	90	20,5	131	29,8	132	30,0
25.	Sıcakkanlıdır.	27	6,1	40	9,1	86	19,5	128	29,1	159	36,1
26.	Deneyimlidir.	14	3,2	22	5,0	62	14,1	122	27,7	220	50,0
27.	Güven telkin eder.	35	8,0	45	10,2	78	17,7	126	28,6	156	35,5
28.	Takım çalışmasına uygundur.	41	9,3	44	10,0	77	17,5	127	28,9	151	34,3
29.	Çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verir.	34	7,7	54	12,3	98	22,3	143	32,5	111	25,2
30.	Çalışanlarına geribildirim verir.	35	8,0	73	16,6	83	18,9	133	30,2	116	26,4
31.	İletişime açıktır.	20	4,5	41	9,3	86	19,5	126	28,6	167	38,0
32.	Pozitifdir.	23	5,2	50	11,4	93	21,1	121	27,5	153	34,8
33.	Yaratıcıdır.	33	7,5	41	9,3	94	21,4	121	27,5	151	34,3
34.	Koruyucudur.	40	9,1	41	9,3	92	20,9	120	27,3	147	33,4
35.	Huzur verir.	60	13,6	47	10,7	111	25,2	103	23,4	119	27,0
36.	Çalışanları korur.	43	9,8	44	10,0	102	23,2	107	24,3	144	32,7
37.	İlkelidir.	22	5	48	10,9	84	19,1	124	28,2	162	36,8
38.	Çalışanları birbirine düşürmez.	35	8	39	8,9	62	14,1	131	29,8	173	39,3

39.	Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.	67	15,2	56	12,7	82	18,6	114	25,9	121	27,5
40.	Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.	41	9,3	45	10,2	86	19,5	110	25	158	35,9

Araştırmaya katılan çalışanların, anket formu içerisindeki, yöneticiye güven algısını ölçen sorulara verdikleri cevaplara ilişkin dağılımlar Tablo-9' da verilmiştir. Buna göre;

- Çalışanların %35 ile çoğunluğu, *Özel yaşantısını iş yaşantısından ayırabilir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %29,1 ile çoğunluğu, *Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %38,2 ile çoğunluğu, *Teknik açıdan donanımlıdır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %42,5 ile çoğunluğu, *Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %44,5 ile çoğunluğu, *İyi eğitim almıştır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %29,5 ile çoğunluğu, *Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30,2 ile çoğunluğu, *Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30 ile çoğunluğu, *Âdildir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %28,2 ile çoğunluğu, *Karar alırken çalışanların görüşlerini alır* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %32,3 ile çoğunluğu, *İyi bir dinleyicidir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %31,8 ile çoğunluğu, *Yalan söylemez* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

- Çalışanların %33,2 ile çoğunluğu, *Samimîdir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %32,3 ile çoğunluğu, *Birlikte alınan kararlara uyar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %33 ile çoğunluğu, *Hem saygılı hem de samimî davranır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %36,1 ile çoğunluğu, *Anlayışlıdır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %28 ile çoğunluğu, *Çalışanları her konuda destekler* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %52 ile çoğunluğu, *Kendisine güvenir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %46,4 ile çoğunluğu, *Kendisi ile barışıktır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %36,8 ile çoğunluğu, *İnsana değer verir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %41,4 ile çoğunluğu, *Bilgi ve tecrübelerini paylaşır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %33,9 ile çoğunluğu, *Bilgi saklamaz* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30,2 ile çoğunluğu, *Çalışanların fikirlerine değer verir* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %33,4 ile çoğunluğu, *Yapılan işi takdir eder* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30 ile çoğunluğu, *Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %36,1 ile çoğunluğu, *Sıcakkanlıdır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

- Çalışanların %50 ile çoğunluğu, *Deneyimlidir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %35,5 ile çoğunluğu, *Güven telkin eder* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %34,3 ile çoğunluğu, *Takım çalışmasına uygundur* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %32,5 ile çoğunluğu, *Çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verir* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30,2 ile çoğunluğu, *Çalışanlarına geribildirim verir* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %38 ile çoğunluğu, *İletişime açıktır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %34,8 ile çoğunluğu, *Pozitifdir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %34,3 ile çoğunluğu, *Yaratıcıdır* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %33,4 ile çoğunluğu, *Koruyucudur* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %27 ile çoğunluğu, *Huzur verir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %32,7 ile çoğunluğu, *Çalışanları korur* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %36,8 ile çoğunluğu, *İlkelidir* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %39,3 ile çoğunluğu, *Çalışanları birbirine düşürmez* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %27,5 ile çoğunluğu, *Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

- Çalışanların %35,9 ile çoğunluğu, *Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo-10: Çalışma Arkadaşlarına Güven Soruları Frekans Dağılımı

		Hiç Katılmıyorum		Çok Az Katılıyorum		Biraz Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1.	Yükselmek amacıyla arkadaşlarına zarar vermezler.	31	7,0	37	8,4	109	24,8	125	28,4	138	31,4
2.	Yükselmek için sadece bilgi ve deneyimlerini kullanırlar.	33	7,5	47	10,7	106	24,1	121	27,5	133	30,2
3.	İçten pazarlıklı değildirlir.	44	10,0	41	9,3	112	25,5	122	27,7	121	27,5
4.	Politik davranmazlar.	51	11,6	63	14,3	126	28,6	101	23,0	99	22,5
5.	Takım çalışmasına yatkındırlar.	30	6,8	46	10,5	103	23,4	117	26,6	144	32,7
6.	Yaptığı işlerin ya da aldıkları kararların arkasında dururlar.	23	5,2	44	10,0	99	22,5	147	33,4	127	28,9
7.	Sorumluluk sahibidirlir.	15	3,4	41	9,3	91	20,7	152	34,5	141	32,0
8.	İşlerin gereklerini yerine getirirler.	15	3,4	31	7,0	87	19,8	161	36,6	146	33,2
9.	Kültürlüdürler.	20	4,5	40	9,1	95	21,6	157	35,7	128	29,1
10.	Eğitimidirlir.	16	3,6	26	5,9	81	18,4	151	34,3	166	37,7
11.	Çalışma ortamına uyum sağlayabilirlir.	9	2,0	19	4,3	79	18,0	170	38,6	163	37,0
12.	Esnektirlir.	16	3,6	29	6,6	116	26,4	150	34,1	129	29,3
13.	İyi iletişim kurabilirlir.	12	2,7	42	9,5	103	23,4	150	34,1	133	30,2
14.	Açıktırlar.	23	5,2	39	8,9	120	27,3	131	29,8	127	28,9
15.	Dürüsttirlir.	26	5,9	34	7,7	89	20,2	146	33,2	145	33,0

16.	Fedakârdırlar.	34	7,7	41	9,3	113	25,7	121	27,5	131	29,8
17.	Samimîdirler.	33	7,5	46	10,5	87	19,8	135	30,7	139	31,6
18.	İş disiplinine sahiptirler.	23	5,2	35	8,0	92	20,9	150	34,1	140	31,8
19.	Bilgilerini paylaşırlar.	27	6,1	40	9,1	103	23,4	135	30,7	135	30,7
20.	Zamanı etkili kullanırlar.	32	7,3	47	10,7	110	25,0	146	33,2	105	23,9
21.	Yokluğumda çıkan sorunları dışarıya yansıtmadan çözümlenmeye çalışırlar.	35	8,0	41	9,3	100	22,7	136	30,9	128	29,1
22.	Yanlışlarım konusunda beni uyarırlar.	30	6,8	45	10,2	85	19,3	145	33,0	135	30,7
23.	Kıskanç değıldirler.	52	11,8	52	11,8	94	21,4	132	30,0	110	25,0
24.	Güven telkin ederler.	36	8,2	48	10,9	96	21,8	139	31,6	121	27,5
25.	Çalışma saatleri içinde özel işlerini yapmazlar.	62	14,1	54	12,3	108	24,5	130	29,5	86	19,5
26.	Özleri sözleri birdirler.	40	9,1	52	11,8	119	27,0	130	29,5	99	22,5
27.	İşyeri temizliğine özen gösterirler.	31	7,0	39	8,9	86	19,5	155	35,2	129	29,3
28.	Gereksiz yere izin almazlar.	31	7,0	32	7,3	97	22,0	153	34,8	127	28,9
29.	Medenîdirler.	21	4,8	26	5,9	82	18,6	148	33,6	163	37,0
30.	Arkadaştırlar.	21	4,8	35	8,0	75	17,0	140	31,8	169	38,4
31.	Sevecendirler.	22	5,0	43	9,8	83	18,9	140	31,8	152	34,5
32.	Akıllıdırlar.	13	3,0	28	6,4	71	16,1	177	40,2	151	34,3
33.	İşyerine sahip çıkarlar.	17	3,9	34	7,7	98	22,3	145	33,0	146	33,2
34.	Öğrenmeye açıktırlar.	17	3,9	28	6,4	87	19,8	161	36,6	147	33,4

35.	İş ahlâkına sahiptirler.	20	4,5	33	7,5	71	16,1	149	33,9	167	38,0
36.	Huzur verirler.	35	8,0	42	9,5	110	25,0	135	30,7	118	26,8
37.	Kendilerine güvenirler.	15	3,4	29	6,6	77	17,5	169	38,4	150	34,1
38.	İşlerini severler.	35	8	41	9,3	99	22,5	136	30,9	129	29,3

Araştırmaya katılan çalışanların, anket formu içerisindeki, çalışma arkadaşlarına güven algısını ölçen sorulara verdikleri cevaplara ilişkin dağılımlar Tablo-10' da verilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların %31,4 oran ile çoğunluğunun çalışma arkadaşlarının yükselmek amacıyla arkadaşlarına zarar vermeyeceğini düşündüğü görülmektedir.

- Çalışanların %31,4 ile çoğunluğu, *Yükselmek amacıyla arkadaşlarına zarar vermezler* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30,2 ile çoğunluğu, *Yükselmek için sadece bilgi ve deneyimlerini kullanırlar* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %27,7 ile çoğunluğu, *İçten pazarlıklı değildirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %28,6 ile çoğunluğu, *Politik davranmazlar* sorusuna biraz katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %32,7 ile çoğunluğu, *Takım çalışmasına yatkındırlar* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %33,4 ile çoğunluğu, *Yaptığı işlerin ya da aldıkları kararların arkasında dururlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %34,5 ile çoğunluğu, *Sorumluluk sahibidirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %36,6 ile çoğunluğu, *İşlerin gereklerini yerine getirirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.

- Çalışanların %35,7 ile çoğunluğu, *Kültürlüdürler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %37,7 ile çoğunluğu, *Eğitilidirler* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %38,6 ile çoğunluğu, *Çalışma ortamına uyum sağlayabilirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %34,1 ile çoğunluğu, *Esnektirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %34,1 ile çoğunluğu, *İyi iletişim kurabilirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %29,8 ile çoğunluğu, *Açıktırlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %33 ile çoğunluğu, *Dürüsttürler* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %29,8 ile çoğunluğu, *Fedakârdırlar* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %31,6 ile çoğunluğu, *Samimîdirler* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %34,1 ile çoğunluğu, *İş disiplinine sahiptirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30,7 ile çoğunluğu, *Bilgilerini paylaşırlar* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. (%30,7 oldukça katılıyorum)
- Çalışanların %33,2 ile çoğunluğu, *Zamanı etkili kullanırlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30,9 ile çoğunluğu, *Yokluğumda çıkan sorunları dışarıya yansıtmadan çözülemeye çalışırlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %33 ile çoğunluğu, *Yanlışlarım konusunda beni uyarırlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.

- Çalışanların %30 ile çoğunluğu, *Kıskanç değildirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %31,6 ile çoğunluğu, *Güven telkin ederler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %29,5 ile çoğunluğu, *Çalışma saatleri içinde özel işlerini yapmazlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %29,5 ile çoğunluğu, *Özleri sözleri birdirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %35,2 ile çoğunluğu, *İşyeri temizliğine özen gösterirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %34,8 ile çoğunluğu, *Gereksiz yere izin almazlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %37 ile çoğunluğu, *Medenîdirler* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %38,4 ile çoğunluğu, *Arkadaşlırlar* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %34,5 ile çoğunluğu, *Sevecendirler* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %40,2 ile çoğunluğu, *Akıllıdırlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %33,2 ile çoğunluğu, *İşyerine sahip çıkarlar* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %36,6 ile çoğunluğu, *Öğrenmeye açıktırlar* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %38 ile çoğunluğu, *İş ahlâkına sahiptirler* sorusuna tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30,7 ile çoğunluğu, *Huzur verirler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.

- Çalışanların %38,4 ile çoğunluğu, *Kendilerine güvenirlere* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- Çalışanların %30,9 ile çoğunluğu, *İşlerini severler* sorusuna oldukça katıldıklarını ifade etmişlerdir.

3.8.3. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Güven Algısının Farklılaşması

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven, kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo-11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kuruma Güven	Kadın	207	3,4302	0,80734	-2,129	0,034
	Erkek	233	3,5966	0,82771		
Yöneticiye Güven	Kadın	207	3,7601	0,99676	0,913	0,362
	Erkek	233	3,6740	0,97993		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kadın	207	3,7432	0,94807	0,476	0,634
	Erkek	233	3,7018	0,87545		
Genel Örgütsel Güven	Kadın	207	3,6503	0,76772	-1,116	0,908
	Erkek	233	3,6588	0,77421		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ortalamaları ile cinsiyetleri arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-11' de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre sadece kuruma güven algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma gösterdiği, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla $H_{1,1}$ hipotezi desteklenmiş, ancak H_1 , $H_{1,2}$ ve $H_{1,3}$ hipotezleri yeterli kanıtlarla desteklenememiştir.

Tablo-11' de görüldüğü üzere $p=0,034$ olduğu için araştırmaya katılan çalışanların kuruma güven algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlardan kadın çalışanların kuruma güven ortalaması 3,4302 ve erkek çalışanların kuruma güven ortalaması 3,5966 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre erkek çalışanların kuruma güven algılarının kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-12: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Yaş Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kuruma Güven	18-25 Yaş	74	3,5529	0,86644	1,883	0,112
	26-30 Yaş	167	3,4192	0,77949		
	31-35 Yaş	71	3,5379	0,81503		
	36-40 Yaş	49	3,7772	0,73496		
	41 ve üzeri Yaş	79	3,5172	0,89952		
Yöneticiye Güven	18-25 Yaş	74	3,7571	0,98494	0,607	0,658
	26-30 Yaş	167	3,6981	0,90396		
	31-35 Yaş	71	3,6989	1,14224		
	36-40 Yaş	49	3,8857	0,90403		
	41 ve üzeri Yaş	79	3,6174	1,06737		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	18-25 Yaş	74	3,8762	0,88975	2,262	0,062
	26-30 Yaş	167	3,6604	0,84509		
	31-35 Yaş	71	3,6731	0,95784		
	36-40 Yaş	49	3,9839	0,94621		
	41 ve üzeri Yaş	79	3,5853	0,96218		
Genel Örgütsel Güven	18-25 Yaş	74	3,7323	0,78952	1,735	0,141
	26-30 Yaş	167	3,5974	0,67437		
	31-35 Yaş	71	3,6395	0,83061		
	36-40 Yaş	49	3,8842	0,76573		
	41 ve üzeri Yaş	79	3,5751	0,86942		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ortalamaları ile yaşları arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-12' de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların yaşları ile çalıştıkları kuruma güven, yöneticilerine güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algıları arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı tespit edilmiş, örgütsel güven algılarının yaş değişkenine göre farklılaşma göstermediği belirlenmiştir. Dolayısıyla H_2 , $H_{2.1}$, $H_{2.2}$, $H_{2.3}$ hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-13: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Medeni Durum Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kuruma Güven	Evli	164	3,5783	0,88767	1,180	0,238
	Bekar	276	3,4827	0,77898		
Yöneticiye Güven	Evli	164	3,6248	1,05667	-1,470	0,142
	Bekar	276	3,7678	0,94227		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Evli	164	3,6553	0,94490	-1,173	0,241
	Bekar	276	3,7605	0,88725		
Genel Örgütsel Güven	Evli	164	3,6203	0,84789	-0,724	0,469
	Bekar	276	3,6753	0,72108		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ortalamaları ile medeni durumları arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-13' de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan çalışanların medenî durumları ile çalışanların çalıştıkları kuruma güven, yöneticilerine güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algıları arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı tespit edilmiş, örgütsel güven algılarının medeni durum

değişkenine göre farklılaşma göstermediği belirlenmiştir. Dolayısıyla $H_{3,1}$, $H_{3,2}$, $H_{3,3}$ hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-14: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kuruma Güven	İlköğretim	29	4,1887	0,84582	6,829	0,000
	Lise	75	3,6278	0,89582		
	Önlisans	28	3,6419	0,98941		
	Lisans	194	3,4160	0,75434		
	Lisanüstü	114	3,4196	0,74713		
Yöneticiye Güven	İlköğretim	29	4,2500	0,75395	2,950	0,020
	Lise	75	3,8170	0,93213		
	Önlisans	28	3,6768	1,16553		
	Lisans	194	3,6095	0,98317		
	Lisanüstü	114	3,6989	1,00223		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	İlköğretim	29	4,1506	0,82582	2,254	0,063
	Lise	75	3,7965	0,90761		
	Önlisans	28	3,7575	0,97152		
	Lisans	194	3,6323	0,93537		
	Lisanüstü	114	3,7052	0,84866		
Genel Örgütsel Güven	İlköğretim	29	4,1975	0,75855	4,960	0,001
	Lise	75	3,7504	0,75070		
	Önlisans	28	3,6927	0,94184		
	Lisans	194	3,5560	0,73852		
	Lisanüstü	114	3,6128	0,74127		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ortalamaları ile eğitim durumları arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-14' de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumunun kuruma güven, yöneticiye güven ve genel örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak Tablo-14' de de görüldüğü üzere $p=0,063>0,05$ olduğundan eğitim durumu değişkeninin çalışanların çalışma arkadaşlarına güven algılarında farklılaşmaya sebep olmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla H_4 , $H_{4.1}$, $H_{4.2}$ hipotezi desteklenmiş, ancak $H_{4.3}$ hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Anova Testi sonucuna göre $p=0,00$ olduğundan eğitim durumu değişkeni ile çalışanların çalıştıkları kuruma güven ortalamaları arasında oldukça yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan ilköğretim mezunu çalışanların kuruma güven ortalaması 4.1887, lise mezunu çalışanların kuruma güven ortalaması 3,6278, önlisans mezunu çalışanların kuruma güven ortalaması 3,6419, lisans mezunu çalışanların kuruma güven ortalaması 3,4160 ve lisanüstü mezunu çalışanların kuruma güven ortalaması 3,4196 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; ilköğretim mezunu çalışanların çalıştıkları kuruma güven algılarının diğer çalışanlara göre en yüksek seviyede olduğu, en düşük seviyede kuruma güven algısının ise lisans mezunu çalışanlarda görüldüğü anlaşılmaktadır. Lisans ve lisanüstü mezunlarının ortalamaları birbirine yakın ve düşük seviyede iken, lise ve önlisans mezunlarının ortalamaları onlara göre daha yüksek seviyede görülmektedir. Genel olarak kuruma güven algısına bakıldığında eğitim seviyesi düştükçe güven ortalamasının arttığı dikkat çekmektedir.

Yöneticiye güven algısı sonuçlarına bakıldığında $p=0,02<0.05$ olduğundan eğitim durumu değişkeninin yöneticiye güven algılarını farklılaştırdığı görülmektedir. Kuruma güven sonuçlarına paralel olarak yöneticiye güven sonuçlarında da ilköğretim mezunu çalışanların ortalamasının 4,2500 ile en yüksek, lisans mezunu çalışanların ortalamasının 3,6095 ile en düşük olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim mezunlarından sonra en yüksek yöneticiye güven algısının 3,8170 ile lise mezunlarında, daha sonra sırasıyla 3,6989 ile lisanüstü mezunlarında ve 3,6768 ile önlisans mezunlarında olduğu saptanmıştır.

Genel örgütsel güven algısı sonuçlarına göre $p=0.01<0,05$ olduğundan eğitim durumu değişkeninin genel örgütsel güven algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Her ne kadar $p=0,063>0,005$ olduğu için eğitim değişkeni ile çalışma arkadaşlarına güven algısı arasında anlamlı bir ilişki olmasa da, kuruma güven ve yöneticiye güven algılarının eğitim değişkeni ile sıkı bir ilişki içinde olması nedeniyle kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven algılarının toplamından oluşan genel örgütsel güven algısı da eğitim durumu değişkeninden etkilenmekte ve eğitim seviyelerine göre farklılaşmaktadır. Kuruma güven ve yöneticiye güven algılarında olduğu gibi genel örgütsel güven algısında da 4,1975 güven ortalaması ile ilköğretim mezunlarında güven algısının en yüksek, 3,5560 güven ortalaması ile lisans mezunlarında güven algısının en düşük olduğu gözlenmiştir. Genel örgütsel güven ortalamalarına bakıldığında eğitim durumu lise düzeyinden önlisans ve lisansüstü düzeylerine doğru yükseldikçe güven seviyesinin düştüğü ortaya çıkmaktadır.

Tablo-15: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Statü Değişkenine Göre Dağılımı

Statü Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kuruma Güven	Çalışan	92	3,5613	0,79356	0,564	0,573
	Yönetici	348	3,5069	0,82944		
Yöneticiye Güven	Çalışan	92	3,6745	1,00265	-0,437	0,662
	Yönetici	348	3,7251	0,98489		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Çalışan	92	3,4900	0,89986	-2,763	0,006
	Yönetici	348	3,7824	0,90348		
Genel Örgütsel Güven	Çalışan	92	3,5772	0,78837	-1,087	0,278
	Yönetici	348	3,6753	0,76528		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ortalamaları ile statüleri arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-15' de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre sadece çalışma arkadaşlarına güven algısının statü değişkenine göre farklılaşma gösterdiği, kuruma güven, yöneticiye güven ve genel örgütsel güven algıları ile statü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla $H_{5.3}$ hipotezi desteklenmiş, ancak H_5 , $H_{5.1}$ ve $H_{5.2}$ hipotezleri yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-15' de görüldüğü üzere $p=0,006<0,050$ olduğu için araştırmaya katılan çalışanların çalışma arkadaşlarına güven algıları ile statüleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlardan yönetici statüsündekilerin çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 3,7824 ve çalışan statüsündekilerin çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 3,4900 olarak

hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin çalışma arkadaşlarına güveninin çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-16: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Kıdem Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Kuruma Güven	1 Yıldan Az	77	3,5393	0,80516	3,598	0,007
	2-5 Yıl	210	3,4370	0,79723		
	6-10 Yıl	68	3,7116	0,84908		
	11-15 Yıl	33	3,8636	0,66025		
	15 Yıldan Fazla	52	3,3435	0,91186		
Yöneticiye Güven	1 Yıldan Az	77	3,9104	0,88888	2,891	0,022
	2-5 Yıl	210	3,6389	0,97746		
	6-10 Yıl	68	3,9051	0,95434		
	11-15 Yıl	33	3,7962	0,92945		
	15 Yıldan Fazla	52	3,4288	1,16128		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	1 Yıldan Az	77	3,9129	0,76308	5,657	0,000
	2-5 Yıl	210	3,6959	0,90851		
	6-10 Yıl	68	3,9528	0,81013		
	11-15 Yıl	33	3,6946	0,91629		
	15 Yıldan Fazla	52	3,2546	1,06271		
Genel Örgütsel Güven	1 Yıldan Az	77	3,7940	0,68791	4,660	0,001
	1-5 Yıl	210	3,5942	0,73486		
	6-10 Yıl	68	3,8599	0,78684		
	11-15 Yıl	33	3,7836	0,65395		
	15 Yıldan Fazla	52	3,3438	0,94751		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ortalamaları ile kıdem yılları arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-16' de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan çalışanların kıdem yıllarının kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve tüm örgütsel güven algılarını farklılaştırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_6 , $H_{6.1}$, $H_{6.2}$, $H_{6.3}$ hipotezleri desteklenmiştir.

Kuruma güven algısı sonuçlarına göre $p=0,007<0,050$ olduğundan kıdem değişkeni ile çalışanların çalıştıkları kuruma güven ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların kuruma güven ortalaması 3,8636, 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların kuruma güven ortalaması 3,7116, 1 yıldan az iş tecrübesine sahip çalışanların kuruma güven ortalaması 3,5393, 1-5 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların kuruma güven ortalaması 3,3470 ve 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanların kuruma güven ortalaması 3,3435 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların çalıştıkları kuruma güven algılarının diğer çalışanlara göre en yüksek seviyede olduğu, en düşük seviyede kuruma güven algısının ise 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanlarda görüldüğü anlaşılmaktadır.

Yöneticiye güven algısı sonuçlarına bakıldığında $p=0,022<0,050$ olduğundan kıdem değişkeninin yöneticiye güven algılarını farklılaştırdığı görülmektedir. 1 yıldan az iş tecrübesine sahip çalışanların yöneticiye güven ortalaması 3,9104, 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların yöneticiye güven ortalaması 3,9051, 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların yöneticiye güven ortalaması 3,7962, 2-5 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların yöneticiye güven

ortalaması 3,68389 ve 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanların yöneticiye güven ortalaması 3,4288 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, 1 yıldan az iş tecrübesine sahip çalışanların yöneticilerine güvenleri en yüksek seviyede iken 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanların yöneticilerine güvenleri en düşük seviyededir.

Çalışma arkadaşlarına güven algısı sonuçlarına göre $p=0,000$ olduğundan kıdem değişkeni ile çalışanların çalışma arkadaşlarına güven ortalamaları arasında oldukça yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 3,9528, 1 yıldan az iş tecrübesine sahip çalışanların çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 3,9129, 2-5 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 3,6959, 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 3,6946 ve 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanların çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 3,2546 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; iş tecrübesi 1 yıldan az ve 6-10 yıl olan çalışanlar benzer seviyede ve diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde güven algısına sahiptirler. Aynı şekilde 2-5 yıl ve 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanlarında çalışma arkadaşlarına güven algıları benzerlik göstermektedir. En düşük seviyede çalışma arkadaşlarına güven algısı ise 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanlarda görülmektedir.

Genel örgütsel güven algısı sonuçlarına göre $p=0.001<0,050$ olduğundan kıdem değişkeninin genel örgütsel güven algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve çalışanların örgütsel güven algısını farklılaştırdığı belirlenmiştir. Genel örgütsel güven ortalamaları incelendiğinde; 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların 3,8599, 1 yıldan az iş tecrübesine sahip çalışanların 3,7940, 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların 3,7836, 2-5 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların 3,5942 ve 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanların 3,3438

örgütsel güven ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Buna göre, 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların örgütsel güven algılarının diğer çalışanlara göre daha en yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır. 15 yıldan daha fazla iş tecrübesine sahip çalışanların ise en düşük örgütsel güven algısına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo-17: Araştırmaya Katılan Çalışanların Örgütsel Güven Algılarının Sektör Değişkenine Göre Dağılımı

Sektör Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kuruma Güven	Kamu	84	3,1845	0,81539	-4,219	0,000
	Özel	356	3,5971	0,80404		
Yöneticiye Güven	Kamu	84	3,5214	1,04610	-1,999	0,046
	Özel	356	3,7601	0,96934		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kamu	84	3,5226	1,03838	-2,237	0,026
	Özel	356	3,7682	0,87139		
Genel Örgütsel Güven	Kamu	84	3,4154	0,85327	-3,200	0,001
	Özel	356	3,7113	0,73944		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel güven ortalamaları ile çalıştıkları sektörler arasında 0,05 önem seviyesinde istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar Tablo-17' de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre sektör değişkeninin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve tüm örgütsel güven algılarını farklılaştırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_7 , $H_{7.1}$, $H_{7.2}$, $H_{7.3}$ hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo-17' de verilmiş olan kuruma güven algısı sonuçları incelendiğinde $p=0,000$ olduğundan sektör değişkeni ile çalışanların çalıştıkları kuruma güven ortalamaları arasında oldukça yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının kuruma güven ortalaması 3,5971 ve kamu sektörü çalışanlarının kuruma güven ortalaması 3,1845 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; özel sektör çalışanlarının çalıştıkları kuruma kamu sektörü çalışanlarına göre daha fazla güvendiği ortaya çıkmıştır.

Yöneticiye güven algısı sonuçlarına bakıldığında $p=0,040 < 0,050$ olduğundan sektör değişkeninin yöneticiye güven algılarını farklılaştırdığı görülmektedir. Araştırmaya katılan özel sektör çalışanlarının yöneticiye güven ortalamasının 3,7601 ile 3,5314 olan kamu sektörü çalışanlarının yöneticiye güven ortalamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kuruma güven sonuçlarına paralel olarak yöneticiye güven sonuçlarında da özel sektör çalışanlarının güven algısının kamu sektörü çalışanlarının güven algısından yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışma arkadaşlarına güven algısı sonuçlarına göre $p=0,026 < 0,050$ olduğu için sektör değişkeninin çalışma arkadaşlarına güven algısını önemli ölçüde etkilediği ve farklılaştırdığı görülmektedir. Özel sektör çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 3,7682 iken, kamu sektörü çalışanlarının çalışma arkadaşlarına güven ortalaması 3,5226 olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan özel sektör çalışanları çalışma arkadaşlarına kamu sektörü çalışanlarından daha fazla güvenmektedirler.

Genel örgütsel güven algısı sonuçlarına bakıldığında $p=0,001 < 0,050$ olduğundan sektör değişkeninin genel örgütsel güven algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarında olduğu gibi genel örgütsel güven

boyutunda da özel sektör çalışanlarının örgütsel güven ortalaması (3,7113) kamu sektörü çalışanlarının örgütsel güven ortalamasından (3,4154) daha yüksektir. Buna göre özel sektör çalışanları kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek örgütsel güven algısına sahiptir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışma yaşamının en temel gereksinimlerinden biri olan güven kavramı gerek gündelik yaşamın bireysel telaşında gerekse organizasyon içerisinde yoğun etkilere sahiptir. Güven olmaksızın toplumsal ilişkiler gerilebilir ve sosyal sorunlara çözüm bulunması giderek zor bir hal alabilir. Şüphesiz güven kavramı örgütsel bazda rekabet içerisinde olan işletmeler için güven özellikle yatay örgütlenme modeli değerlendirildiğinde olmazsa olmaz bir gereksinim olarak öne çıkmaktadır. Ancak güven sürecinin oluşumu yukarıda etraflıca ele alındığı şekliyle zaman alan ve bu zaman dilimi içerisinde çok sayıda evreden geçen bir seyir izlemektedir.

Güven süreci kademeli olarak işlemektedir ve kaydedilen her basamakta birey gerek çalışma arkadaşlarına gerekse yöneticilerine karşı sadakatini sorgulamaktadır. Çünkü özellikle kaydedilen güven bir organizasyon içerisindeyse, birey kendini örgüte adanmakta ve aidiyet duygusu giderek gelişmektedir. Bir noktadan sonra birey organizasyon ile özdeşleşecek ve hedeflerini örgüt paralelinde şekillendirmeye başlayacaktır.

Sosyal yaşam içerisinde insanlar arası ilişkilerde güvenin yüksek düzeyde olmasının o toplumda yaşayan insanlar için pek çok kazancı bulunmaktadır. Bu kazançlar arasında insanın kendisini uygun sosyal koşullar içerisinde bulması, diğer kişi ve kurumlar ile daha kolay ilişkiye girebilmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca güvenin varlığı kurulan ilişkiler için bir teminattır. Bu sayede insanlar arasında, insanlar ve kurumlar arasında ve kurumlarla kurumlar arasında ilişkiler istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmektedir. Bu noktada davranışların pekişmesinden ve güven telakki etmesinden oluşan tutumlar devreye girmekte ve güven olgusunu toplumsal boyuttan soyutlayarak, örgütsel tabana yaymaktadır.

Küreselleşme ile birlikte değişen üretim modeli, güvenin örgütsel bazdaki etkisini ekonomik yaşamdan kesitlerle gözler önüne sermiştir. Güven düzeyi yüksek olduğunda yapılan ekonomik faaliyetler çok daha hızlı, seri ve etkin bir şekilde yerine getirilebilmekte iken, güven düzeyindeki düşüklük durumunda ekonomik faaliyetlerin maliyetleri çok yükselmektedir. Özellikle örgüt içerisinde huzursuzluk yaşandığı dönemlerde, örgütün birbirine olan bağlılığı azaldığı vakitlerde, yatay örgütlenme modeli yerini bir anda dikey bir hiyerarşiye terk etmekte ve denetimin sıkılaştığı, çalışanların organizasyonel enformasyonlardan uzaklaştırıldığı bir işletme anlayışı göze çarpmaktadır. Ayrıca güven düzeyi düşük olan toplumlar ağır ekonomik krizler içerisinde kendilerini bulabilmekte ve bu krizleri atlatalmaları uzun sürebilmektedir. Buna karşın güven düzeyi yüksek olan toplumlarda konjonktürel gelişmeler haricinde ekonomik krizler daha az yaşanmakta ve yaşanan ekonomik krizlerin sıkıntıları daha çabuk atlatabilmektedir.

Örgütsel güven, sadece örgütler içinde çalışanlar arasında olması gereken bir olgu olmaktan öte sisteme güven, yöneticilere duyulan güven ve örgüte güven gibi kavramları da beraberinde getirmektedir. Güven duygusunun hakim olduğu bir örgütte çalışanların birbirleri ile daha uyumlu olduklarını, iletişim gücünün yüksek olduğunu, çatışmalarda büyük oranda azalma olduğunu, kişisel performansın yüksek olduğunu ve dolayısıyla daha verimli bir çalışma ortamının yaratıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Günümüzde rekabet ortamının kızışması ve örgütlerin diğer örgütler ile daha fazla iletişime girme zorunluluğunun doğması ile örgüt içinde kişiler arası ya da gruplar arası güven aynı zamanda örgütler arasında da yükselen bir trend haline gelmiştir. Hatta ülkeler arası güven meselesinin hükümetler arası bir takım gerginliklere bile neden olduğu ağır ekonomik krizlerin güven sorunlarına bağlandığı dile getirilir olmuştur.

Örgütsel güven, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimlerine göre değişen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda, örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve bunun beraberinde örgütsel başarı daha yüksek olacağı gibi örgütsel performans ve verimlilik de artacaktır.

Araştırmada örgütsel güven ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Araştırma, örgütsel güven konusunda çalışmak isteyen araştırmacılar için teorik alt yapı anlamında faydalı olmayı amaçlamıştır.

Örgütte çalışanların demografik özellikleri ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmanın amacı; işletmelerde örgütsel güven algısının çalışanların demografik özelliklerine ve çalıştıkları sektörlere göre ne şekilde farklılaştığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörü çalışanları arasından gönüllü katılım yoluyla seçilen 440 kişi üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda cinsiyet, yaş, medenî durum, eğitim, statü, kıdem ve sektör değişkenlerinin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algıları üzerindeki etkileri ölçmek için çeşitli istatistiksel analizler (Frekans, Ortalama, Anova ve t testi) yapılmıştır. Yapılan analiz ve testler kapsamında elde edilen sonuçlar ve öneriler aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada cinsiyet değişkeninin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algısını farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, kuruma güven algısını farklılaştırdığı ancak diğer örgütsel güven algılarını farklılaştırmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H_{1,1}** hipotezi desteklenmiş, ancak **H₁**, **H_{1,2}** ve **H_{1,3}** hipotezleri desteklenmemiştir.

Analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışanlardan erkek çalışanların kuruma güven algılarının kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden biri giderek azaldığı düşünülse de iş dünyasında varlığını hissettiren cinsel ayrımdır. Kadınlar çalışma hayatının her alanında varlık göstermeye çalışırken, sonuçlar gösteriyor ki kadınlar çalışma hayatında erkeklere göre daha fazla zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Hamile veya çocuk sahibi kadınların iş alımlarında çok fazla tercih edilmemesi, özellikle özel sektör kurumlarında doğum iznine ayrıldıktan sonra tekrar işine dönememe riski, kadınların saha çalışmalarında erkekler kadar görev sahibi olamamaları, hala bazı kurumlarda yönetici pozisyonları için erkeklerin tercih edilmesi gibi durumlar kadın çalışanların yaşadığı sıkıntılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel başarı için kritik öneme sahip olan güven olgusunun geliştirilmesinde kadın çalışanların algılarını pozitif yönde etkileyecek düzenlemelerin yapılması, iş güvencelerinin sözleşmeler ile garanti altına alınması, açık ve samimî bir iletişim ortamı sağlayarak kadın çalışanların çekincelerinin giderilmesi, kadın çalışanların istihdamını ve çalışma alanlarını yaygınlaştırmaya yönelik danışmanlık ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi yöneticilerin öncelikli görevleri arasında olmalıdır.

2. Araştırmada yaş değişkeninin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algısını farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın gerçekleşmediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_2 , $H_{2.1}$, $H_{2.2}$, $H_{2.3}$ **hipotezleri desteklenmemiştir.** Analiz sonuçlarına göre; çalışanların yaşlarının örgütsel güven algıları üzerinde bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

3. Araştırmada medenî durum değişkeninin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algısını farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın gerçekleşmediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H₃, H_{3.1}, H_{3.2}, H_{3.3} hipotezleri desteklenmemiştir**. Analiz sonuçlarına göre; çalışanların medenî durumlarının örgütsel güven algıları üzerinde bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmaktadır.

4. Araştırmada eğitim değişkeninin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algısını farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, çalışma arkadaşlarına güven algısını farklılaştırmadığı ancak diğer örgütsel güven algılarını farklılaştırdığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H₄, H_{4.1}, H_{4.2} hipotezi desteklenmiş**, ancak **H_{4.3} hipotezleri desteklenmemiştir**.

Analiz sonuçlarına göre; çalışanların eğitim durumlarının kuruma güven, yöneticiye güven ve genel örgütsel güven algıları üzerinde değişikliğe sebep olduğu görülmüştür. İlköğretim mezunu çalışanların çalıştıkları kuruma güven algılarının diğer çalışanlara göre en yüksek seviyede olduğu, en düşük seviyede kuruma güven algısının ise lisans mezunu çalışanlarda görüldüğü saptanmıştır. Lisans ve lisansüstü mezunlarının güven algıları birbirine yakın ve düşük seviyede iken, lise ve önlisans mezunlarının güven algıları onlara göre daha yüksek seviyede görülmektedir. Genel olarak kuruma güven algısına bakıldığında eğitim seviyesi düştükçe güven ortalamasının yükseldiği dikkat çekmektedir. Kuruma güven sonuçlarına paralel olarak yöneticiye güven ve genel örgütsel güven sonuçlarında da ilköğretim mezunu çalışanların en yüksek, lisans mezunu çalışanların en düşük güven algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Lise düzeyinden önlisans ve lisansüstü düzeylerine doğru yükseldikçe güven seviyelerinin düştüğü ortaya çıkmıştır. Buna sebep olarak; eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların çalıştıkları kurumdan ve yöneticilerinden beklentilerinin

artması ve dolayısıyla beklentilerinin yeterince karşılanamayacağı kaygısı ile güven algısının negatif yönde etkilemesi gösterilebilir. Ayrıca mevcut ekonomik kriz ortamında istihdam sayısının azalması ve aynı zamanda ülke çapında eğitim seviyesi ortalamasının artmasıyla birlikte oldukça fazla lisans mezunu işsiz bulunmaktadır. Dolayısıyla böyle bir ortamda lisans mezunu olmak önemli bir fark ya da üstünlük sağlamamaktadır. Bu durum da çalışan üzerinde güvensizlik oluşmasına sebep olmaktadır.

Örgüt yöneticileri oluşturdukları istikrarlı ve açıkça belirlenmiş insan kaynakları politikaları ile belirsizlikleri ortadan kaldırmalı ve çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneklerinin objektif değerlendirildiğine inandığı güven ortamının oluşturulması için gerekli motivasyonu sağlamalıdır.

5. Araştırmada statü değişkeninin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algısını farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, çalışma arkadaşlarına güven algısını farklılaştırdığı ancak diğer örgütsel güven algılarını farklılaştırmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H_{5.3} hipotezi desteklenmiş**, ancak **H₅, H_{5.1} ve H_{5.2} hipotezleri desteklenmemiştir**.

Analiz sonuçlarına göre; çalışanların statülerinin çalışma arkadaşlarına güven algıları üzerinde değişikliğe sebep olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışma arkadaşlarına güveninin çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna sebep olarak; yönetici statüsünde çalışanların çalışma arkadaşlarını, ki bunların çoğunluğunu yönetici olmayan çalışanların oluşturduğu düşünülürse, kendileri için tehdit olarak görmemesi düşünülebilir. Aynı zamanda yönetici olmayan çalışanlar arasında rekabetin daha yüksek olması da çalışma arkadaşlarına güven seviyesinin düşük olmasına sebep olabilir. Yöneticiler konumları gereği çalışma arkadaşlarını

yöneten ve karar mekanizmasında bulunan taraf olduğu için çalışma arkadaşlarına güven algısının da daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Kurum tarafından sosyal güven politikalarının desteklenmesi, her bir çalışanın örgütün önemli bir parçası olduğunu hissettirecek yemek, konser gibi sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ve bu şekilde çalışanlar arasında çok yönlü iletişimin sağlanması birlik duygusunun gelişmesinde faydalı olacaktır. Manevî olarak birbirine bağlılık duyan ve aynı amaç doğrultusunda örgütlenen çalışanlar arasında rekabetin negatiften ziyade pozitif etkisi ortaya çıkacak ve çalışanların performansına oldukça önemli katkılar sağlayan güven duygusu yerleşecektir.

6. Araştırmada kıdem değişkeninin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algısını farklılaştırıp farklılaştırmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_6 , $H_{6.1}$, $H_{6.2}$, $H_{6.3}$ hipotezleri desteklenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; 11-15 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların çalıştıkları kuruma güven algılarının diğer çalışanlara göre en yüksek seviyede olduğu, en düşük seviyede kuruma güven algısının ise 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanlarda görüldüğü tespit edilmiştir. İş tecrübesi 15 yıldan itibaren artmaya başladıkça güven seviyesinin de azaldığı görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda 15 yıllık iş tecrübesi güven konusunda kırılma noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Yıllar içerisinde güven algısı artarken 15. yıldan sonra azalma olduğu dikkat çekmektedir. Buna sebep olarak; çalışanların ilerleyen iş tecrübeleriyle birlikte beklentilerini de en yüksek seviyelere çıkartması ve emeklilikleri yaklaşırken kariyer hedeflerinde beklentilerinin altında sonuçlara ulaşması gösterilebilir. Çalışanlar çalışma hayatına atıldıkları ilk yıllarda tecrübe ve bilgilerinin yetersiz olması nedeniyle güvensizlik yaşarken, iş

hayatında edinilen tecrübe doğrultusunda kendilerine güvenleriyle birlikte çalıştıkları kuruma güven algılarının da arttığı söylenebilir.

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven genel örgütsel güven sonuçlarında da en düşük güven algısı 15 yıldan fazla iş tecrübesine sahip çalışanlarda görülmüştür. En yüksek güven algıları ise henüz işe yeni başlayanlarda ve 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip çalışanlarda görülmektedir. İş hayatına yeni atılan çalışanların yeni işe başlama heyecanı ve isteği ile yöneticileri ve çalışma arkadaşları konusunda daha pozitif olmaları ve beklentilerini ilk aşamada çok yüksek tutmamaları güven algılarını da olumlu yönde etkileyebilir. Alışma dönemini atlatıp kendilerini kanıtlama ihtiyacının ortaya çıkmasıyla beraber rekabetin de etkisiyle güven algılarında düşüş gözlenebilir. Çalışanların artık kendini kanıtlaması ve işinde uzmanlaşmasıyla beraber ve kariyerindeki ilerlemelerin de etkisiyle güven algılarında yeniden bir yükselme gerçekleşecektir. Ancak aynı iş yerinde çok uzun yıllar çalışmanın verdiği monotonluk ve beklentilerin artması gibi sebeplerle az da olsa güven algılarında yeniden bir düşüş gözlenebilir.

Aynı iş yerinde 15 yıldan daha fazla iş tecrübesine sahip çalışanların teknolojiyi ve yenilikleri takip etme konusunda yeterince hevesli ve pratik olmamaları ve dolayısıyla değişen şartlara uyum sağlamada zorlanmaları hem kendilerine hem de örgütlerine olan güvenlerinin azalmasına sebep olacaktır. Örgüt yöneticileri tarafından her kademe ve kıdemdeki çalışanlara uygun oryantasyon çalışmaları gerçekleştirilmeli, dönem dönem çalışanların bilgi ve becerilerini artıracak mesleki eğitimler verilmeli, çalışanların farkındalıklarını ve motivasyonunu artıracak ödül, teşvik ve ceza sistemleri uygulanmalıdır.

7. Araştırmada sektör değişkeninin kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve genel örgütsel güven algısını farklılaştırıp

farklılaştırmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_7 , $H_{7.1}$, $H_{7.2}$, $H_{7.3}$ hipotezleri desteklenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; özel sektör çalışanlarının çalıştıkları kuruma, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına kamu sektörü çalışanlarına göre daha fazla güvendiği ortaya çıkmıştır. Bunun altında yatan sebep; çalışanlarının sahip olduğu yeterlilik ve yetkinliklerin özel sektör kurumları tarafından daha objektif olarak değerlendirildiği düşüncesidir. Ayrıca kamu sektörü çalışanlarının görev bölgelerinin ve kadrolarının siyasi gelişmeler doğrultusunda değişebileceği yargısı da güven duygusunun azalmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışanların örgütsel güven algılarını arttırmak amacıyla kurum yapısı, politikaları ve prosedürlerinde iyileştirme çalışmalarının yapılması, güven duygusunun hakim olduğu çalışma ortamının yaratılması ve çalışanların önyargılarının ortadan kaldırılması için danışmanlık ve eğitim faaliyetleri yürütülmesi yararlı olacaktır.

Sonuç olarak çalışanların bazı demografik özelliklerinin örgütsel güven üzerinde etkiye sahip olduğu, dolayısıyla içinde bulunduğumuz küresel ekonomik kriz ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan değişim ve dönüşüm çalışmaları esnasında güven ortamı yaratılırken demografik değişkenlere göre değişen yönetim uygulamalarının ortaya koyulması gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

ALESINA, Alberto ve LA FERRARA, Eliana; "The Determinants Of Trust", **NBER (National Bureau Of Economic Research) Working Paper Series**, Working Paper, 2000.

ASUNAKUTLU, Tuncer; "Örgütsel Güvenin Yaratılmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 9, Güz 2002.

ATWATER, Leanne E.; "The Relative Importance Of Situational And Individual Variables In Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact Of Subordinate Trust", **Group And Organizational Management**, Vol. 13, No. 3, 1988.

BACHMANN, Reinhard; "Trust And Power As Means Of Co-Ordinating The Internal Relations Of The Organization - A Conceptual Framework", Bart Nooteboom (Edit), **Trust Process In Organizations: Empirical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development**, Elgar Publishing Cheltenham, 2003.

BALTAŞ, Acar; **Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul 2000.

BARNES, Louis B.; "Managing The Paradox Of Organizational Trust", **Harvard Business Review**, March 1981.

BAYRAM, Levent; "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 59,

(Erişim) <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp?id=453>, 11 Mayıs 2009.

BLOCK, Peter; **The Empowered Manager**, Jossey-Bass, San Francisco, 1987.

BOE, Tammy A.; "Gaining Or / And Maintaining Employee Trust Whithin Service Organization", August, 2002,

(Erişim) <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002boet.pdf>, 26 Mayıs 2009.

BRADACH, Jeffrey L., ECCLES, Robert G.; "Price, Authority And Trust: From Ideal Types To Plural Forms", **Annual Review Of Sociology**, Vol. 15, August 1989.

BROMILEY, Philip, CUMMINGS, L.; "The Organizational Trust Inventory" Roderick Kramer Ve Tom Tyler (Edit), **Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research**, Thousand Oaks, California, 1996.

BROWN, Houghton G., POOLE, Marshall Scott, RODGERS, Tom L., WALSUM, Kim Van; "Trust, Trait Theory, And Collaboration In Telemedicine: A Circumplex Perspective," **HICSS**, Vol. 6, 36th Annual Hawaii International Conference On System Sciences (HICSS'03).

BUSKENS, Vincent; **Social Networks And Trust**, Kluwer Academic Publishers, Utrecht, 2002.

COOK, J., WALL, T.; "New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need, Non-Fulfillment", **Journal Of Occupational Psychology**, Vol. 53, 1980.

COSTA, Ana Cristina; "Understanding The Nature And Antecedents Of Trust Within Work Teams", Nooteboom (Edit), **Trust Process In Organizations: Empirical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development**, Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2003.

CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan Ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, Remzi Kitabevi, İstanbul 1994.

DALEY, Dennis M., VASU, Michael L.; "Fostering Organizational Trust In North Carolina: The Pivotal Role Of Administrators And Political Leaders", **Administration - Society**, Vol. 30, No. 1, 1998.

DEMİRCAN, Nigar; "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları", **Celal Bayar Üniversitesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, 2003.

DONEY, Patricia, CANNON, Joseph, MULLEN, Michael; "Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust", **The Academy Of Management Review**, Vol. 23, No. 3, Jul. 1998.

ERDEM, Ferda, ÖZEN, İşbaşı Janset; "Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven Mi, Optimum Güven Mi?", **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

ERDEM, Ferda, ÖZEN, Janset; “Nikolas Luhmann’ ın Tanıdıklık, Emin Olma Ve Güven Ayrımı”, Ferda Erdem (Der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara 2003.

ERDEM Ferda, “Örgütsel Yaşamda Güven”, Ferda Erdem (Der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara, 2003.

FUKUYAMA, Francis; **Güven: Sosyal Erdemler Ve Refahın Yaratılması**, Çev. Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara 2005.

GABARRO, See J.; **The Dynamics Of Taking Charge**, Harvard Business School Press, Boston 1987.

GIDDENS, Anthony; **Modernliğin Sonuçları**, Çev. Ersin Kuşdil, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1994.

GIFFIN, Kim; “The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal Trust In The Communication Department”, **Psychological Bulletin**, Vol. 68, No.2, August 1967.

GOLEMBIEWSKI, Robert T., MCCONKIE, Mark L.; “The Centrality Of Interpersonal Trust In Group Processes”, Cary L. Cooper (Edit), **Theories Of Group Processes**, John Wiley, New York 1975.

GÖKIRMAK, Mert; “Küresel Kriz Ve Politikada Güven”, Ferda Erdem (Der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara 2003.

GÜNAYDIN, Sezer Cihan; “İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

HEIMOVICS, Richard; “Trust Influence In An Ambiguous Group Setting”, **Small Group Behaviour**, Vol. 15, No:4, 1984.

HURLEY, P., SIEBERS, J.; “Companies Without Trust Will Fail To Thrive”, **Strategic Communication Management**, Vol. 11, No.4, October 2007.

İNCE Mehmet, GÜL, Hasan; **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayıncılık, Konya, 2005.

İSLAMOĞLU, Güler, BİRSEL, Melek, BÖRÜ, Deniz; **Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 2007.

JOHNSON, Devon, GRAYSON, Kent; “Sources And Dimensions Of Trust In Service Relationships”, **London Business School Centre For Marketing Working Paper**, N:98,1998.

JONES, Gareth R., GEORGE Jennifer M.; “The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork”, **Academy Of Management Review**, Vol. 23, No. 3, July 1998.

JUDGE, William, DOOLEY, Robert; Strategic Alliance Outcomes: A Transaction-Cost Economics Perspective, **British Journal Of Management**, Vol. 17, No. 1, March 2006.

KAMER, Meltem; "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

KIPNIS, David; "Trust And Technology", Roderick Kramer ve Tom Tyler (Edit), **Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research**, Thousand Oaks, California, 1996.

KOSGEB Saha Araştırma Çalışması İl Değerlendirme Raporları, KOSGEB, 2005.

LANE, Christel; "Introduction: Theories And Issues In The Study Of Trust", **Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications Christel Lane Ve Reinhard Bachman** (Edit), Oxford University Press, New York, 1998.

LASCHINGER, Heather Spence, FINEGAN, Joan; "Using Empowerment To Build Trust And Respect In The Workplace: A Strategy For Addressing The Nursing Shortage", **Nursing Economics**, Vol. 23, 2005

LEWICKI, R.J.,BUNKER, B.; "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", Roderick Kramer ve Tom Tyler (Edit), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks, California 1996.

LEWIS, David J., WEIGERT, Andrew; "Trust As A Social Reality", **Social Forces**, Vol. 63, No. 4, 1985.

LINDGREEN, Adam; "Trust As A Valuable Strategic Variable In The Food Industry, Different Types Of Trust And Their Implimentation", **British Food Journal**, Vol. 105, No. 6, 2003.

LUHMANN, Niklas; **Trust And Power**, John Wiley, New York 1979.

MARSHALGORDON, L.; **Sosyoloji Sözlüğü**, Çev. Osman Akınhay ve Derya Kömürcü, Bilim Ve Sanat, Ankara 1999.

MARSHALL, Edward W.; **Building Trust At The Speed Of Change: The Power Of The Relationship-Based Corporation**, Amacon, New York 2000.

MAYER, Roger C., DAVIS, James H., SCHOORMAN, David F.; "An Integrative Model Of Organizational Trust", **Academy Of Management Review**, Vol. 20, No. 3, 1995.

MCALLISTER, Daniel J.; "Affect -And Cognition- Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations", **Academy Of Management Journal**, Vol. 38, No. 1, 1995.

MCGREGOR, Douglas; **The Professional Manager**, Mcgraw-Hill, New York, 1967.

MCKNIGHT, D. Harrison, NORMAN, Chervany L.; "The Meanings Of Trust", **University Of Minnesota Research Center Working Paper Series**, April 1996, (Erişim) [Http://Misrc.Umn.Edu/Wpaper/Workingpapers/9604.Pdf](http://Misrc.Umn.Edu/Wpaper/Workingpapers/9604.Pdf), 16 Nisan 2009.

MISHRA, Aneil K.; "Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust", Roderick Kramer Ve Tom Tyler (Edit), **Trust In Organizations**, Thousand Oaks, California, 1996.

MISHRA, Jitendra, MORRİSEY, Molly A.; "Trust In Employee/ Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers", **Public Personnel Management**, Washington, Vol 19, Winter, 1990.

MISTZA, Barbara L, **Trust In Modern Societies**, Polity Press, Cambridge, 1996.

MOLLERING, Guido, REINHARD, Bachmann, SOO, Hoo Lee; "Introduction: Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations And Issues Of Operationalisation", **Journal Of Managerial Psychology**, Vol. 19, No.6, 2004.

NANUS, Burt, BENNIS, Warren; **Visionary Leadership: Creating A Compelling Sense Of Direction For Your Organization**, Jossey-Bass Publishers, New York, 1995.

NHYAN, Ronald C.; "Changing The Paradigm, Trust And Its Role In Puplic Sector Organizations", **American Review Of Public Administration**, Vol. 30, No. 1, 2000.

NOOTEBOOM, Bart; **Trust, Forms, Foundations, Functons, Failures And Figures**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2002.

ÖZBEK, Ferhat; "İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri Ve Önemi", **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt. 6, Sayı. 1, 2004.

PEARCE, J. L., BIGLEY, G. A., BRANYICZKI I.; "Procedural Justice As Modernism: Placing Industrial / Organizational Psychology In Context", **An International Review**, Vol. 47, 1998.

PERRY, Ronald W., MANKIN, Lawrence D.; "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Worric Satisfaction", **Public Personnel Management**, Vol. 36, No. 2, 2007.

RADEMAKERS, Martyn L.; "Agents Of Trust: Business Associations In Agri-Food Supply Systems", **International Food And Agribusiness Management Review**, Vol. 3, No. 2, Summer 2000.

RANKIN, Jim; "Building Trust- The Essential Ingredient In Partnering To Improve Business Results", **Empowerment In Organizations**, Vol. 6 No. 5, 1998.

RATNASINGAM, Pauline; "Trust In Web- Based Electronic Commerce Security", **Information Management, & Computer Security**, Vol. 6, No. 4, 1998.

RICH, Michael K.; "Are We Losing Trust Through Tecnology", **Journal Of Business & Industrial Marketing**, Vol. 17, No. 2/3, 2002.

MOWDAY, Richard, T.; "Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, Vol. 8, No. 4, Winter 1998.

ROBINS, S., DECENZO, D.; **Fundamentals Of Management**, Prentice- Hall Inc., New Jersey 2001,

RYAN, Kathleen; **Driving Fear Out Of The Workplace: Creating The High-Trust, High-Performance Organization**, Jossey-Bass, San Francisco, 1998.

SAĞLAM, Arı Güler; “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?”, **Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2003.

SARGUT, Selami; “Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında Ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü”, Ferda Erdem (Der.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara 2003.

SHAMIR, Boas, LAPIDOT, Yael; “Trust In Organizational Superiors: Systematic And Collective Considerations”, **Organization Studies**, Vol. 24, No. 3, 2003.

SHAW, Robert Bruce; **Trust In Balance**, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela, ELLIS, Kathleen, WINOGRAD Gaynelle, “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, **Organization Development Journal**, Vol. 18, No.4, Winter 2000.

SOLOMON, Robert, FLORES Fernando; **Güven Yaratmak**, Çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, 2001.

SYDOW, Jörg; “Understanding The Costitution Of Interorganizational Trust”, Lane, ve Bachmann (Edit), **Trust Within And Between Organizations: Conceptual Issues And Emprical Applications**, Oxford University Press, London, 1998.

SZEKELYI, Maria, ORKENY, Antal, ILDIKO, Barna; **Blindness To Success In: Creating Social Trust In Post-Socialist Transition**, (Ed: Janos Kornai), Palgrave Macmillen, New York, 2004.

SZTOMPKA, Piotr; **Trust: A Sociological Theory**, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.

TAN, Hwee Hoon; "Towards The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization", **Genetic, Social And General Psychology Monographs**, Vol. 126, No. 2, 2000.

TELMAN, Nursel, ÜNSAL, Pınar; **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

TODD, Chiles, MCMACKIN, John F.; "Integrating Variable Risk Preferences, Trust And Transaction Cost Economics", **Academy Of Management Review**, Vol. 21, No. 1, 1996.

TURAN, İlter; **Siyasal Sistem Ve Siyasal Davranış**, Der Yayınları, İstanbul, 1976.

USLANER, Eric M.; "Trust In The Knowledge Society", **Prepared For The Conference On Social Capital, Cabinet Of The Government Of Japan**, Tokyo, Japan, March 24-25 2003,

(Erişim) www.esri.go.jp/en/workshop/030325/030325paper3-e.pdf, 21 Nisan 2009.

VENINGA, Robert L.; "The Importance Of Trust: Creating Wealth In A Connective Economy", **Integrated Manufacturing Systems**, Vol. 13, No. 6, 2002.

WEBBER, Sheila Simsarian; "Leadership And Trust Facilitating Cross-Functional Team Success", **Journal Of Management Development**, Vol. 21, No. 3, 2002.

WEBER, Linda R., ALLISON, I. Carter; "On Constructing Trust: Temporality, Self-Disclosure And Perspective- Taking", **International Journal Of Sociology And Social Policy**, Vol. 18, No. 1, 1998.

WECH, Barbara A.; "Trust Context, Effect On Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, And Job Satisfaction Beyond The Influence Of Leader-Member Exchange", **Business & Society**, Vol. 41 No. 3, September 2002.

WECKERT, John; "Trust And Monitoring In The Workplace", **Australian Institute Of Computer Ethics Conferance**, July, Lilydale, 1999.

WHITENER, Ellen M., BRODT, Susan E., KORSGAARD, M. Audrey, WERNER, Jon M.; "Managers As Initiator Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior", **Academy Of Management Journal**, Vol. 23, No. 3, 1998.

WILLIAMSON, Oliver; **Markets And Hierarchies: Analysis And Antitrust Implications A Study In The Economies Of Lnternal Organizalion**, The Free Press, New York, 1975.

YAMANE, T.; **Temel Örnekleme Yöntemleri**, Çev. Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celâl AYDIN ve Esen GURBUZSEL, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2001.

YILMAZ, Cengiz, TÜMER, Kabadayı Ebru; “Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 8, Cilt: 5, Sayı: 17, İstanbul, Ocak 2002.

YOUNG, Louise, DANIEL, Kerry; “Affectual Trust In The Workplace”, **International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 14, No. 1, February 2003.

ZAND, Dale E.; **The Leadership Triad: Knowledge, Trust And Power**, Oxford University Press, New York, 1997.

EK-1: ANKET FORMU

ÖRGÜTSEL GÜVEN ANKETİ

Değerli Katılımcı;

Bu anket çalışması, işletmelerdeki Örgütsel Güven Algısının Demografik Değişkenler Açısından Analiz Edilmesi amacıyla hazırlanmış bilimsel bir çalışmadır. Dört bölümden oluşan anket formunda; çalıştığınız kuruma ve birlikte çalıştığınız yöneticileriniz ile çalışma arkadaşlarınıza duyduğunuz güveni ölçmek amacıyla hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Yüksel lisans tezinin başarıyla tamamlanabilmesi için anketteki tüm soruların eksiksiz olarak doldurulması çok önemlidir. Ankette verilen cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve herhangi bir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır. Anket üzerine isim soy isim ve kurum adı yazmanıza gerek yoktur.

İlginiz ve desteğiniz için şimdiden çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Meryem AKSOY
Gazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi
meryem_aksoy@yahoo.com

1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyet:

a) Bayan	b) Bay
----------	--------

2. Yaşınız:

a) 18-25	b) 26-30	c) 31-35	d) 36-40	e) 41 ve üzeri
----------	----------	----------	----------	----------------

3. Medeni Durumunuz:

a) Evli	b) Bekâr
---------	----------

4. Eğitim Durumuz:

a) İlköğretim	b) Lise	c) Ön Lisans	d) Lisans	e) Lisans Üstü
---------------	---------	--------------	-----------	----------------

5. Statünüz:

a) Yönetici	b) Çalışan
-------------	------------

6. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız:

a) 1 yıldan az	b) 1-5 yıl aralığı	c) 6-10 yıl aralığı	d) 11-15 yıl aralığı	e) 15 yıldan fazla süredir
----------------	--------------------	---------------------	----------------------	----------------------------

7. Çalıştığınız Sektör:

a) Kamu	b) Özel
---------	---------

2. BÖLÜM: KURUMA GÜVEN

<i>Aşağıda kurumlarla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "tamamen katılıyorum" dan "hiç katılmıyorum" a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.</i>		Tamamen Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
ÇALIŞTIĞIM KURUM;						
1.	Çalışanlar için kariyer plânlaması yapmaktadır.					
2.	Performans değerlendirmesini objektif yapmaktadır.					
3.	Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.					
4.	Ücretlendirmeyi performansa bağlı olarak yapmaktadır.					
5.	Çalışanlarına sahip çıkmaktadır.					
6.	Çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir işyeridir.					
7.	Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.					
8.	Yaratıcılığı desteklemektedir.					
9.	İşten ayrılma oranının düşük olduğu bir işyeridir.					
10.	Çalışanları uzun süreli istihdam eder.					
11.	Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.					
12.	Maaşları zamanında öder.					
13.	Çalışanlarının özlük haklarını (ssk, tazminat vs.) tam olarak verir.					
14.	Yasalara uygun hareket eder.					
15.	Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.					
16.	Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolayca izin verir.					
17.	Çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik, tiyatro, yemek gibi) bir araya getirir.					
18.	Bünyesinde açık iletişim vardır.					
19.	Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçları karşılamaya çalışır.					
20.	Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.					
21.	İşe alımları objektif kriterlere dayalı olarak yapar.					
22.	Konularında uzman kişileri istihdam eder.					
23.	Açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir.					
24.	Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.					
25.	Çalışanlara karşı adil davranır.					
26.	Yaptıklarıyla söyledikleri arasında tutarlılık gösterir.					
27.	Çalışanlara destek olur.					
28.	Tanınmış bir firma inancına sahiptir.					
29.	Yurtiçi ve yurtdışında ortaklıklara sahiptir.					
30.	Kurumsallaşmıştır.					
31.	Köklü bir geçmişe sahiptir.					
32.	Yüksek karlılığa sahiptir.					
33.	Finansal açıdan güçlüdür.					
34.	Beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir.					
35.	Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.					
36.	Çalışanlar için iyi bir referanstır.					

3. BÖLÜM: YÖNETİCİYE GÜVEN

<i>Aşağıda yöneticilerle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "tamamen katılıyorum" dan "hiç katılmıyorum" a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.</i>		Tamamen Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
YÖNETİCİM;						
1.	Özel yaşantısını iş yaşantısından ayırabilir.					
2.	Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.					
3.	Teknik açıdan donanımlıdır.					
4.	Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.					
5.	İyi eğitim almıştır.					
6.	Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.					
7.	Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.					
8.	Âdildir.					
9.	Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.					
10.	İyi bir dinleyicidir.					
11.	Yalan söylemez.					
12.	Samimîdir.					
13.	Birlikte alınan kararlara uyar.					
14.	Hem saygılı hem de samimî davranır.					
15.	Anlayışlıdır.					
16.	Çalışanları her konuda destekler.					
17.	Kendisine güvenir.					
18.	Kendisi ile barışıktr.					
19.	İnsana değer verir.					
20.	Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.					
21.	Bilgi saklamaz.					
22.	Çalışanların fikirlerine değer verir.					
23.	Yapılan işi takdir eder.					
24.	Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır.					
25.	Sıcakkanlıdır.					
26.	Deneyimlidir.					
27.	Güven telkin eder.					
28.	Takım çalışmasına uygundur.					
29.	Çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verir.					
30.	Çalışanlarına geribildirim verir.					
31.	İletişime açıktır.					
32.	Pozitiftr.					
33.	Yaratıcıdır.					
34.	Koruyucudur.					
35.	Huzur verir.					
36.	Çalışanları korur.					
37.	İlkelidir.					
38.	Çalışanları birbirine düşürmez.					
39.	Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.					
40.	Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.					

4. BÖLÜM: ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA GÜVEN

<i>Aşağıda çalışma arkadaşlarıyla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü "tamamen katılıyorum" dan "hiç katılmıyorum" a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.</i>		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
ÇALIŞMA ARKADAŞLARIM;						
1.	Yükselmek amacıyla arkadaşlarına zarar vermezler.					
2.	Yükselmek için sadece bilgi ve deneyimlerini kullanırlar.					
3.	İçten pazarlıklı değildirlir.					
4.	Politik davranmazlar.					
5.	Takım çalışmasına yatkındırlar.					
6.	Yaptığı işlerin ya da aldıkları kararların arkasında dururlar.					
7.	Sorumluluk sahibidirlir.					
8.	İşlerin gereklerini yerine getirirler.					
9.	Kültürlüdürlir.					
10.	Eğitimidirlir.					
11.	Çalışma ortamına uyum sağlayabilirlir.					
12.	Esnektirlir.					
13.	İyi iletişim kurabilirlir.					
14.	Açıktirlir.					
15.	Dürüstürlir.					
16.	Fedakârdırlar.					
17.	Samimîdirlir.					
18.	İş disiplinine sahiptirler.					
19.	Bilgilerini paylaşırlar.					
20.	Zamanı etkili kullanırlar.					
21.	Yokluğumda çıkan sorunları dışarıya yansıtmadan çözümlenmeye çalışırlar.					
22.	Yanlışlarım konusunda beni uyarırlar.					
23.	Kıskanç değildirlir.					
24.	Güven telkin ederler.					
25.	Çalışma saatleri içinde özel işlerini yapmazlar.					
26.	Özleri sözleri birdirlir.					
27.	İşyeri temizliğine özen gösterirlir.					
28.	Gereksiz yere izin almazlar.					
29.	Medenîdirlir.					
30.	Arkadaştırlar.					
31.	Sevecendirlir.					
32.	Akıllıdırlar.					
33.	İşyerine sahip çıkarlar.					
34.	Öğrenmeye açıktırlar.					
35.	İş ahlakına sahiptirler.					
36.	Huzur verirler.					
37.	Kendilerine güvenirlir.					
38.	İşlerini severler.					

ÖZET

AKSOY, Meryem. İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009.

Bu araştırmada, literatürde büyük yer tutan ve işletmelerin faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmesi için oldukça önemli bir role sahip olan örgütsel güven kavramı ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın amacı, işletmelerde örgütsel güven algısının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı test etmek ve bu farklılaşmanın demografik değişkenlere göre ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır.

Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kurumlarındaki çalışanlar arasında yapılan anket çalışması doğrultusunda 440 adet geçerli anket değerlendirilmeye alınmış, elde edilen veriler istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. İstatistiksel analiz sonuçlarına göre, araştırma modeline uygun olarak kurulan hipotezlerin bir kısmı desteklenmiş, bir kısmı desteklenmemiştir. Yaş ve *medenî durum* değişkenleri çalışanların örgütsel güven algılarında farklılaşmaya sebep olmazken, *cinsiyet, eğitim, statü, kıdem* ve *sektör* değişkenlerinin çalışanların genel örgütsel güven algıları ile örgütsel güvenin alt boyutları olan kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven algılarını farklılaştırdığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. Güven
2. Örgütsel Güven
3. Demografik Özellikler
4. Kamu Sektörü
5. Özel Sektör

ABSTRACT

AKSOY, Meryem. Perception of Organizational Trust in Organizations and Its Analysis in terms of Demographic Variables, Master's Thesis, Ankara, 2009.

In this study, the relationship between the concept of organizational trust which has a significant place in the literature and plays a quite important role for organizations to sustain their activities in an efficient manner, and demographic features of employees is examined. The purpose of study is to test whether the perception of organizational trust differs in terms of demographic variables and at which level this differentiation is, according to demographic variables.

In parallel with the questionnaire study among public and private sector employees performing activity in Ankara province, 440 valid questionnaires were included in evaluation and the obtained data were subject to statistical analyses. According to the results of statistical analysis, some of the hypotheses created in conformity with the research model were supported and some were not. While the variables of *age* and *marital status* do not cause differentiation in employees' perceptions of organizational trust, it was concluded that the variables of *sex*, *education*, *status*, *seniority*, and *sector* differentiated the employees' general perceptions of organizational trust, and perceptions of trust towards organization, trust towards managers, and trust towards colleagues, which are sub-dimensions of organizational trust.

Key Words

1. Trust
2. Organizational Trust
3. Demographic Characteristics
4. Public Sector
5. Private Sector