

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL
GÜVEN İLİŞKİSİ**

YAHYA ARSLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2009

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL
GÜVEN İLİŞKİSİ**

YAHYA ARSLAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. ADNAN CEYLAN

GEBZE

2009

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: KURUMSALLAŞMA VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ

YAZARIN ADI: YAHYA ARSLAN

Örgütlerde kurumsallaşma ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ele alan bu tez çalışmasının amacı, kavramlar arasındaki ilişkiyi ve kurumsallaşmanın örgütsel güvene etkisini incelemektir.

Çalışmaya güven ve örgütsel güven kavramı ile başlanmış, örgütsel güvenin türleri, önemi ve bileşenleri ile konu genişletilmiş ve örgütsel güven modelleri ile de konu bütünleştirilmiştir. Devamın da ise kurumsallaşmanın tanımı, yaklaşımı, öğeleri ve süreci incelenmiş, önem ve gereği üzerinde durulmuştur.

Bu konunun araştırılması için İstanbul genelindeki ilaç sektöründe faaliyet gösteren firma mümessilleri örneklem kitle olarak kullanılmış ve hazırlanan anket soruları uygulanmıştır. Anket kapsamında kurumsallaşma, özerklik, adapte olabilirlik, içsel dinamizm ve tutarlılıktan oluşan dört boyutta incelenmiş; bu dört boyutun örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven ve örgüte güvenle aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır. Verilerin toplanması ve analiz edilmesi sonucu, kurumsallaşmanın boyutlarıyla örgütsel güvenin boyutları arasındaki ilişkiler gösterilmiştir.

Araştırmanın sonucunda da kurumsallaşma alt boyutlarının örgütsel güven ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve işletme içerisinde adapte olabilirlik ve tutarlılık arttıkça yöneticiye güvenin dolayısıyla dolaylı yoldan örgüte güveninde arttığı görülmüştür.

SUMMARY

TITLE OF THESIS: INSTITUTIONALIZATION AND ORGANIZATIONAL TRUST RELATIONSHIP

NAME OF AUTHOR: YAHYA ARSLAN

The objective of this thesis is to explore the inherent relationship between Organizational Trust and Organizational Institutionalization so that these concepts and the effects of Institutionalization on the Organizational trust are examined.

The study initially focuses on trust and organizational trust concept and its types, significance and the subject is extended more on the components of organizational trust, further the organizational trust models are integrated within this study in the outlined context. Finally, the definition, approach and components of Institutionalization are studied and their significance and the outcoming needs are highlighted.

The medical firm representatives operating in İstanbul are surveyed as sampling mass where pre-determined questionere is used for the subject. In the scope of the questionere, four aspects of Institutionalization, i.e. Autonomy, Adaptation, Complexity and Consistency are examined, the relationships between these four aspects and two subcategory of organizational trust i.e. trust to both manager and institution are also explored. Finally the dimensionality of both Institutionalization and Organizational Trust are related to each other after data collection and its analysis.

Based on the analysis results, the linear relationship between the aforementioned subcategories of institutionalization and organizational trust is observed as a final outcome of this study. It is also noted that, as adaptation and consistency increases within the organization, trust to the manager, in other words indirectly, trust to the organization increases as well.

TEŞEKKÜRLER

Öncelikle, tüm yüksek lisans eğitimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarım, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür etmek istiyorum. Özellikle danışmanım Sayın Doç. Dr. Adnan Ceylan'a şükranlarımı sunuyorum. Kendisi yüksek lisans tezimi tamamlamam hususunda bana her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Kendisinin bana karşı gösterdiği anlayış ve güven, çalışmamın tamamlanması için teşvik unsuru olmuştur.

Son olarak özellikle, tüm hayatım boyunca maddi ve manevi anlamda tüm katkılarından dolayı sevgili babam Osman Arslan ve annem Hanife Arslan'a, her zaman ilham kaynağım olan ve en zorlu zamanlarda cesaret veren ağabeyim Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali Arslan'a, anket uygulama ve analiz çalışmalarındaki yardımlarından dolayı sevgili kuzenlerim Mehmet Gökçe ve Sedat Cebesoy'a en derin teşekkürlerimi iletiyorum.

Sevgi, saygı ve minnetlerimle...

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜRLER	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	X
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN	3
2.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı	7
2.2. Örgütsel Güven Türleri	11
2.2.1. Yöneticiye Güven	13
2.2.2. Örgüte Güven	14
2.3. Örgütsel Güvenin Önemi	18
2.4. Örgütsel Güven Bileşenleri	22
2.5. Örgütlerde Güven Modelleri	23
2.5.1. Doğal Güven	23
2.5.2. Tarihi Geçmişi Bulunan Güven	23
2.5.3. Üçüncü Bireylerin Yardımcı Konumda Oldukları Güven	24
2.5.4. Kategori Temelli Güven	24
2.5.5. Rol Temelli Güven	25
2.5.6. Kural Temelli Güven	25
3. KURUMSALLAŞMA	26
3.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları	28
3.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları	32
3.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	33

3.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı	33
3.3. Kurumsallaşma Öğeleri	35
3.3.1. Sadelik	35
3.3.2. Farklılaşma	36
3.3.3. Esneklik	36
3.3.4. Özerklik	37
3.4. Kurumsallaşma Süreci	38
3.5. Kurumsallaşmanın Gereği ve Önemi	43
4. İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA	46
4.1. Örneklem Seçimi	46
4.2. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi	46
4.3. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Anketin Hazırlanması	47
4.4. Ölçekler	47
4.5. Demografik Bulgular	48
4.6. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliliği	51
4.7. Faktör Analizi	56
4.8. Korelasyon Analizleri	58
4.9. Hipotez Testleri	60
5. SONUÇLAR	66
KAYNAKLAR	68

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Örgütsel yaşamda güvenin algılanması	15
3.1 Geleneksel Kurumsallaşma Çizgisi	39
3.2 Kurumsallaşma Süreci	40
4.1. Araştırma Modeli	60
4.2. Ampirik Model	65

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Bigley'in Örnek Güven Tanımları	3
2.2 Örgütsel Güvenin Sonuçları	20
3.1 Rasyonel kurumsallaşma ve Kurumsallaşma analizi yaklaşımlarının karşılaştırılması	34
4.1 Cinsiyetlere ait tablo	49
4.2. Yaş aralıklarına ait tablo	49
4.3. Çalışılan yıllara ait tablo	49
4.4. Firmadaki pozisyonlara ait tablo	49
4.5. Toplam çalışan sayısına ait tablo	50
4.6. Eğitim seviyesine ait tablo	50
4.7. Yaş aralığına göre Pozisyonlar ait tablo	50
4.8. Çalışılan yıl sayısına göre Pozisyonlar	50
4.9. Örgütsel güvene ait tanımlayıcı istatistikler	53
4.10. Kurumsallaşmaya ait tanımlayıcı istatistikler	54
4.11. Değişkenlerin Güvenirlilik Katsayıları	55
4.12. Değişkenlerin faktör analizleri	57
4.13. Temel Değişkenleri Oluşturan Unsurlarla İlgili Korelasyon Tablosu	59
4.14. Kurumsallaşma Unsurlarının Yöneticiye Güvene Etkisi	62
4.15. Kurumsallaşma Unsurlarının İşletmeye Güvene Etkisi	63
4.16. Kurumsallaşma Unsurlarının Birbirine Güvene Etkisi	64

1. GİRİŞ

Güven, birçok sosyologun, ekonomistin, psikologun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktör olduğu konusunda hem fikir olduğu bir kavramdır. Ancak farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanları edinmiş kişiler tarafından güven, birbirinden değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır. Örneğin; psikologlar, güven kavramını güvenen kişi ve güvenilen kişinin tavırları ve özellikleri ile ele almışlar, sosyologlar insanlar arasındaki toplumsal içerilmişlik veya sistem güveni olarak, ekonomistler güvene hesaba dayalı güven veya kurumsal olarak bakmışlardır. Araştırmacılar sağlıklı toplum ve bu toplumu oluşturan insanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında ve ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasında güven ve iş birliğinin önemli bir yer tuttuğunu görmüşlerdir (Uzbilek, 2006, s.4).

Güven olgusu psikoloji, sosyoloji, politika bilimi, ekonomi, yönetim, tarih ve sosyobiyojoloji gibi farklı pek çok sosyal bilim alanında dikkat çekmiş ve incelenmiştir. Bilindiği gibi her literatür kendi disiplini ile probleme yaklaşmakta ve çözümlenmeye çalışmaktadır. Lewicki ve Bunker bu farklı perspektifleri üç kategori altında toplamıştır (Lewicki ve Bunker, 1996, p.115-116):

1. Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu bağlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.

2. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir fenomen gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştirdiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.

3. Sosyal psikologlar ise kişiler arası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleri temel almaktadır. Güven diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti risk ile güveni geliştirecek ya da engel olabilecek unsurları içermektedir.

Karpuzođluna göre değişimlerin sürekli ve giderek ivme kazanan bir Őekilde meydana geldiği, rekabetin yoğun Őekilde yaşandığı, iletişim hızının arttığı ve iletişim alanlarının giderek genişlediği, ić ve dış müşteri odaklı stratejilerin önem kazandığı günümüzde, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ićin günün koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bazı işletmeler gećmiř dönemlerde elde etmiş oldukları başarılarına ulaşmak ićin, kullandıkları taktiklerin her zaman gećerli olacağı yanılığına düşmektedirler. Fakat günümüzde değişim hızı artmış ve firmalar bu ortamda avantaj sağlayabilmek ićin yeni arayışlara girmek durumunda ve/veya zorunluluğunda kalmışlardır.

Bu aćıdan değerlendirildiğinde, firmalara avantaj kazandırabilecek olan kurumsallaşma kavramı; örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere farklı perspektiflerden ele alınabilecek bir olgudur (Türk, 2007, 38).

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Sosyal bilimciler güven ve örgütsel güven kavramı üzerine yoğun çalışmalar yapmışlar ve yapmaya da devam etmektedirler. Güven insanlar arası ilişkilerde etkileşimi sağlamak için olduğu kadar psikolojik sağlık ve gelişim için de gereklidir. Ayrıca güven, işçi-işveren ve işyeri tabanlı ilişkiler gibi sosyal değişimler açısından da oldukça önemlidir (Young ve Daniel, 2003, p.139).

Bigley (1996) ve McKnight ve Chervany (1996) tarafından yapılan güven tanımında birçok yaklaşım ele alınmıştır. Bigley' in (1996) farklı güven yaklaşımları temeline dayandırılan analizi Tablo 2.1 gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Bigley'in Örnek Güven Tanımları(Bigley, 1996, p.124)

Yaklaşım	Yazar	Özellikleri
Yapısal	Rotter	Kelimelerin, verilen sözlerin ve kişilerin ifadelerinin güvenilir olabilme ihtimaline genel inanıştır.
Rasyonel/Hissi	Hosmer	Kişinin hareketlerinin etik temeller üzerine kurulu olacağına olan beklentidir.
Davranışsal	Deutsch	Güvenli davranış, birinin diğerine saldırıya/tenkide açık olması ile artar.
Sosyolojik	Zucker	Güven, karşılıklı ilişkilerde paylaşılan bir dizi beklentidir.

Yapısal yaklaşım, Rotter (Bigley, 1996, p.11) tarafından verilmiş bir tanımlama olup, kişinin diğerine güvenileme beklentisi üzerine genelleştirilmiştir. Rotter, bir kişinin diğer kişiye olan inanisından bahsetmektedir. Hosmer (Bigley, 1996, p.11), psikolojik süreçler üzerine oturarak açıklamaya çalışmıştır. Diğer farklı bir yaklaşımda Deutsch (Bigley, 1996, p.125), bir kişinin diğer kişinin saldırıya/tenkide açık olması ile güvene dayalı seçimlerinin artması şeklinde davranışsal yaklaşıma vurgu yapmıştır. Yapısal ve rasyonel yaklaşımların ikisinde de

kişi etkilenebilirlik veya etkiye açıklılık seviyesini belirlemektedir. Son olarak; sosyolojik bakış açısından güven, kişinin akılcı davranışın sonucu olarak birtakım kaynaklara yatırım yapması ile diğer kişiye karşı oluşan beklentidir (Bigley, 1996, p.12).

Ayrıntılı güven tanımlarından biri de McKnight ve Chervany (McKnight and Chervany 1996) tarafından yapılmıştır. McKnight ve Chervany, güveni yaklaşımların çeşitliliği açısından tartışmışlar ve bu yaklaşımların sentezlenmesi sonucu güvenin yapısı içindeki altı adet ilişkili durumdan bahsetmişlerdir. Bunlar:

- İnanç
- Karar
- Niyet
- Davranış
- Yapısal Güven
- Sistem Güveni

İnanç, kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerinin olumlu yönde olacağına, diğer kişiden zarar görmeyeceğine dair beklentilerini anlatmaktadır. Karar, kazanımların kayıplardan daha ağır basacağına olan beklentiyi ifade ederken, niyet yalnızca itimat etmeye olan isteklilik olarak açıklanır. Davranış ise, diğer kişiye itimat etme eylemini gerçekleştirmektedir. Yapısal güven, “insanların durumlara ve farklı yapısal özelliklerine göre” güvenme eylemine açık olup olmadıklarını ifade eder. Sistem güveni ise, yönetmelikler, kurallar, teminatlar ve sözleşmeler gibi yapısal birtakım sigortalardan oluşmaktadır. Bu sigorta ve sözleşmeler kişinin güvenme eylemini gerçekleştirmesi için önemli önceliklerdir. Kişilerin güven davranışını

gösterebilmeleri için olması gerekli adımları bir inanç oluşum süreci olarak yukarıdaki ifadelerle açıklamışlardır.

McKnight ve Chervany'in (1996) inanç oluşum süreci diğer kişinin karşı tarafla ilgili deneyimlerinin toplanması ile karakterize edilmiştir. Bu deneyimlerde kişinin yardımseverlik (diğerleri için ilgili olmak), dürüstlük (iyi niyetli anlaşma sağlamak), beceri (verilen sözleri yerine getirme yeteneğinde olmak) ve davranışları önceden tahmin edilebilirlik (tutarlı olmak) özellikleri değerlendirilir. Burada kişilerarası güven ilişkisinde kişinin yukarıda sayılan özelliklerine göre bir inanç oluşturma sürecinden bahsedilmektedir.

Rousseau ve arkadaşları (Rousseau et al, 1998, p.394), güvenin farklı disiplinler arası bakış açılarında farklı ele alınmasına rağmen güvenin kritik elemanları üzerinde ortak bir görüş olduğunu söylemektedirler. Bu öğeler: "beklentilerin yerine geleceğinden emin olma" ve "olabilecek tehlikelere veya zayıflıklara açık olmaya karşı istekli olma" olarak belirtilmiştir. Dolayısıyla güvenin şekli kişilerarası ilişkilerin içeriği ve şekline bağlı olarak değişir.

Literatürdeki güven çeşitliliğine rağmen Creed ve Miles (Creed ve Miles, 1996, p.34), örgütsel teoriler içinde güvenin rolü üzerine küçük ortak bir görüş olduğunu savunmuşlardır: "Örgütsel yazarların çoğunluğu güveni performans üzerine büyük pozitif etkileri ile birleştirmişler" (Lane ve Bachmann, 1998, p.199). Güven, örgütsel etkinliğin bir belirleyicisi olarak bulunmuş (Cameron ve Smart, 1998, p.71); güven risk almayı gerektiren durumlar için ve operasyonel maliyetlerin azaltılması için önemli bir unsur (Cummings ve Bromiley, 1996, p.303) olarak görülmüştür.

Giffin'e göre güven risk içeren bir durumda bir kimsenin davranışına karşı duyulan itimattır. Lewicki ve arkadaşlarına göre bireyin, diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir (Demircan, 2003, s.8).

Güven, insanların karmaşık olan sosyal yaşama adapte olmasını sağlayan bir stratejidir (Sztompka, 1999, p.189).

Solomon ve Flores'e göre güven, bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir. Güven bir seçenek, bir tercih, insan yaşamının aktif bir parçasıdır (Özlem, 2005, 34).

Mayer, Davis ve Schoorman ise güveni, "bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan, karşısındaki bireyin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duyması ve bu inanç doğrultusunda karşısındaki kişinin eylemlerine kendisini savunma gereği duymaksızın açık oluşu" biçiminde ifade etmişlerdir (Kamer, 2001, s.34).

Bilim adamları güveni, risk içeren durumlarda başkalarının davranışlarına karşı emin ve olumlu beklentiler içinde olma durumu, şeklinde tanımlama noktasında hemfikirlerdir (Perks ve Halliday, 2003, p.339).

Günümüzdeki farklı bakış açısına sahip yazarların birçoğu da güvenin şu tanımı üzerinde ortak görüşü kabullenmişlerdir: "Güven, bir tarafın diğerinin davranışı veya niyeti ile ilgili olumlu beklentileri üzerine kurulmuş etkiye açık olmayı kabul etmeye dayalı psikolojik bir durumdur" (Rousseau et al, 1998, p.395). Bu tanıma göre güven ne bir davranış (örneğin işbirlikçi davranış) ne de bir seçenektir (risk alma seçeneği gibi). Ancak bu tanımda vurgu yapılan güvenin psikolojik durumu, davranışların ve/veya seçeneklerin bir nedeni veya sonucu olduğudur.

2.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı

Son yıllarda işletme yönetiminde yer alamaya başlayan toplumsal/sosyal sermaye kavramı, kavramla çok yakın ilişkisi bulunan güven konusunun da gündeme gelmesine neden olmuştur.

Fukuyama'ya göre, sosyal sermaye bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hakim olmasından ileri gelen bir yetidir. Güven ise, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir. Bunun tersine birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler formal kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır. Toplumda güvenin yerini alan bu yasal mekanizma, ekonomistlerin "işlem maliyeti" diye adlandırdıkları unsuru kapsar. Diğer bir deyişle toplumdaki yaygın güvensizlik bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir.

Güven hem örgüt içi hem örgütler arası ilişkilerde yer alan bir unsur olarak görülür. Örgüt içi güven örgüt üyelerinin paylaştığı güven düzeyini ifade ederken, örgüt dışı güven örgütün müşterileri, tedarikçileri veya ortakları ile ilgili güvenini yansıtır (Huff ve Kelly, 2002, p.97).

Güven kavramı örgüt bilimciler tarafından özellikle son dönemlerde sık sık tartışılmaktadır. Bu durum organizasyonların yönetim biçimlerinin dolayısıyla da yöneticilerin düşüncelerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim biçiminin bürokratik ve resmi nitelikteki düzenlemeleri yerini, daha fazla

işbirliği ve eşgüdümüne önem vererek sorumlulukların paylaşılmasını öngören, işgörenleri karar alma sürecine dahil eden modern yönetim anlayışına bırakmıştır (Costa et al, 2001, p.226).

Güven, birçok sosyal bilim disiplinlerince kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Örgütsel yapı, formal rol ilişkileri ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özellikler arasındaki bağ, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. İlki, güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğu noktası iken, ikincisi güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin yasallaşmasında etkili olduğu noktasıdır (Sitkin ve Stickel, 1996, p.196-197).

Douglas Smith “Güvenli bir organizasyon nasıl oluşturulur?” adlı makalesinde toplum içinde sosyal dayanışma ve güven alanlarında yaşanan erozyonun aynısının şirketler düzeyinde de yaşandığını ve bu durumun iş ortamını, üretkenliği ve karları etkilediğini ifade etmektedir (Smith, 1998, s.7). Dessler’e göre aslında güven sorunu, tüm bunların dışında, şirketler açısından hayatta kalabilmenin yolunu açan yaşamsal bir konu olma özelliğini de taşımaktadır. Günümüzde, işbirliği sistemleri olarak adlandırdığımız örgütlerde, insanların bir arada aynı amaç için çalışmalarında ve yönetim fonksiyonunu yerine getirebilmelerinde birbirlerine karşılıklı güven duymaları önemli bir olgudur.

Fukuyamaya göre bir işletmede, birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır.

Organizasyonların başarısında giderek önem kazanan ve bu alandaki çalışmalarda sıkça ele alınan güven Küskü'ye göre (Börü, 1998, s.189)

- Doğrudan örgütler arası ilişkiler açısından
- Kişilerin/müşterilerin örgütlerle olan ilişkileri açısından
- Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki ilişkiler açısından incelenmiştir.

Ancak, kavramın tanımı ve ölçümü konusunda yapılan anket çalışmaları başlangıç aşamasındadır (Glaeser et al, 2000, p.841).

Araştırmacılar güvenin yapısı ve etkileri üzerine birçok inceleme yapmışlar, ancak örgütsel güven kavramının tanımını açık ve net bir şekilde belirtmemişlerdir. Mayer'e göre işgörenler ancak olumlu beklentiler içinde oldukları zaman karşı tarafa güvenirlere ve beklentilerinin karşılanmaması riskini gönüllü olarak üstlenirler, aynı zamanda bu beklentileri yerine getirmeleri için karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına alamazlar (Whitener, 1997, p.391).

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır ancak kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Mishra ve Morrissey örgütsel güveni "bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak" tanımlamaktadırlar (Demircan, 2003, s.9). Bu bağlamda güven hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.

Örgütsel güven kavramı bir diğer tanımlamada, "çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi" olarak

belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004).

Güven örgüt içinde doğaçlama olarak oluşmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda şekillenmektedir. Güven, sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin sonucudur ve güvene addedilen karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacıyla ortaya çıkmaktadır (Lazaric, 2003, p.147).

Nyhana göre güven davranışları yapısal ilişkilere bağlı olarak örgütlerde farklılık gösterir. Bir çalışanın güven düzeyi bir bütün olarak üstü ve örgüt arasında değişmektedir. İşgörenler, idari grubun kararlarına ve eylemlerine dayanarak örgüt imajını taşırlar. Bundan dolayı organizasyonlarda güven, başarılı ilişkilerin kurulması için gereklidir. Güvenin oluşması için yöneticiler ve çalışanlar, diğerinin yetkili olduğundan emin olmalı, dürüst ve etik davranışlarda bulunmalıdır. Yöneticiler çalışanların meşru eylemlerini desteklemeli ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına bilgi kısıtlayarak ya da kendi çıkarlarını koruyarak işgörenlerden yararlanmamalıdır (Yaşar, 2005, s.38).

Örgütün tümüne, amire ve üst yönetime güvenin yanı sıra, Ferres, Connel ve Travagline (2004, p.610), çalışma arkadaşlarına (co-workers) güvenin önemine değinmiştir. Örgütteki güven düzeyi yönetsel felsefe, örgütsel eylem, örgütsel yapı ve çalışanın beklentilerine göre değişmektedir. Örgütsel güven çalışmalarında temelde yönetime güven ve amire güven konularında yoğunlaşıldığı buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ihmal edildiğini savunmuşlardır. Çalışma arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir. Çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir.

2.2. Örgütsel Güven Türleri

Örgütsel güven konusu 1970'li yılların başlarından itibaren örgütsel davranış kuramcılarının ilgisini çekmeye başlamasına rağmen, güven kavramının kişisel ilişkilerdeki rolü üzerinde daha belirgin araştırmalar yapıldığını söylemek mümkündür. Literatüre bakıldığında güven kavramının doğasının kurum içersindeki her bölümde yatay ve dikey olarak etkisini gösteren birbiriyle ilişkili ve çok boyutlu sistemlerden oluştuğu görülmektedir (Dinç, 2007, s.26).

Kurumların rekabet avantajı elde etmelerini ve ayakta kalmalarını sağlayan kaynaklar içinde ikame edilemeyen tek varlık olan insan kaynağı aktif olarak rol oynamaktadır. Günümüzde insanı merkeze alarak ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır. Bu nedenle bir örgütün çalışanları ve müşterileri ile olan iletişimin belkemiğini oluşturan güven olgusu sürekli gelişen dünyamızda kurumların hayatta kalmaları ve ilerlemeleri için önem arz etmektedir. Güvenin varlığı her ne kadar çalışanların anlayış şekillerine bağlı olsa da çevredeki bir dizi iletişim işaretiyle dayanmaktadır. Bu nedenle kurum içinde güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Çalışanların şirketlerine duydukları güvenin düzeyi çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, içinde buldukları bölüm veya takım içindeki karşılıklı güvenme düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve şirketin üst düzey yöneticilerinin dağıtımsal ve prosedürel açıdan adil olarak davranıp davranmamasına bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde güven oluşturmanın belli bir formülü bulunmamakla birlikte genel olarak bu güveni yaratmak için yöneticiye düşen görev, işletmelerde kurumsal etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltmakta ve belirsizliğin azalması güven oluşumunu arttırıcı rol oynamaktadır (Safran, 2005).

Geçmişte tek boyutlu bir kavram olarak görülen örgütsel güven Mishra'ya göre farklı yüzlere sahiptir. Çoğu uzman örgütsel güveni şu temellere dayalı olarak tanımlamaktadır.

- *Çok düzeyli*: Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğ ar.

- *Kültür temelli*: Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkı ya bağlıdır.

- *İletişime dayalı*: Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

- *Dinamik*: Güven; başlangıç, sağlama ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.

- *Çok boyutlu*: Güven her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur (Demircan, 2003, s.142).

Kurumların potansiyellerinin ortaya çıkarılarak, üst düzey verimlilik elde edilebilmesi için hem işgörenlerin hem de işverenlerin birbirlerine güvenmeleri ön plana çıkmaktadır. Ancak oluşacak bu güven duygusunun özünde öncelikle tüm çalışanların kendilerine güveni yatmaktadır.

Çalışanların kendilerine güven duyması, sahip oldukları temel ahlaki değerleri ve bu konudaki kararlılıklarını kapsamaktadır. Kendine güven ise güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temelini oluşturmaktadır. Karadoğan'a göre güvenilir olabilmek için ise;

- Dürüst olmak
- Sorumluluk sahibi olmak

- Bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmak
- Bütünlük sergilemek (Özü sözü bir olmak)
- Verilen söz / sözleri tutmak
- Beklentilerin açıkça ortaya konabilmesi gerekmektedir (Dinç, 2007, s.28).

2.2.1. Yöneticiye Güven

Yöneticilik bir kurum içerisinde örgütü temsil etme, çalışanların gayretlerini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda onları yöneltme eylemidir (Özgen, 2003, s.112). Bu eylemde başrol oynayan yönetici örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayarak etkin bir örgüt yaratmakla görevli kişidir.

Günümüzde yöneticilerin etkinlik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmek durumundadır. Bu nedenle bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden biri kurum amaçları ile işgörenlerin bireysel amaçlarının birlikte gerçekleştirilebilmesidir. Ancak bunun gerçek anlamda uygulanması insanların sahip olduğu amaçların çeşitli sebeplerle farklılık arz etmesi nedeniyle oldukça güçtür. Bu nedenle farklı kültürlerle donatılmış ve kuruma çalışmak üzere gelen insanlar için onların benimseyecekleri ya da en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerlerin oluşturulması gerekir (Çırpan ve Koyuncu, 1998, s.223). Bu dengenin kurulması durumunda işgörenlerin kendilerini bir bütünün parçası olarak kabul edebilmeleri, huzurlu çalışarak verimli olmaları sağlanacaktır. Aksi takdirde ise çalışanlarda iş verimsizliği, performans düşüşü, tatmin olmama gibi sonuçlarla karşı karşıya kalınabilecektir. Bu yüzden yönetici işgörenin sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurum amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve işgörenin işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır.

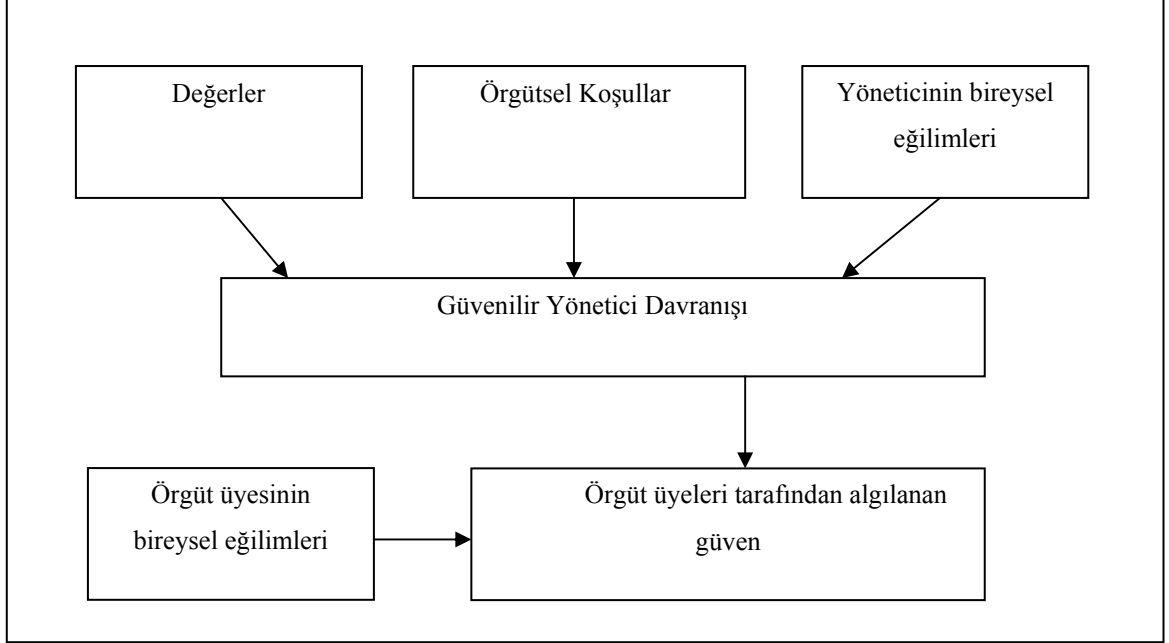
Örgütlerde ast ve üst hiyerarşisi ilişkilerin çok önemli ve yaygın bir biçimdir. Bu hiyerarşik ilişkilerde incinme – kırılma olasılıkları ve bazı belirsizlikler mevcut olduğundan güven kavramı merkezi bir rol oynamaktadır. Kurum üyelerinin belirli bir amaç doğrultusunda davranmalarını sağlayan kişi olan yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedilmektedir. Literatüre bakıldığında da güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Konuyla ilgili olarak Whitener ve arkadaşlarının “Yönetmel Güvenilirlik Modeli” olarak adlandırdıkları modellerinde, astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan bireysel unsurlar olarak yöneticilerde bulunması gerektiğini düşündükleri beş unsur tanımlamaktadırlar. Burada iki kişi arasında genel olarak var olabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek güven unsurları üzerinde durulmaktadır. Bu unsurlar yönetmel güvenilirlik anlayışının boyutları olarak ifade edilmekte, davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi olarak sıralanmaktadır (Whitener et al, 1998, p.516).

2.2.2. Örgüte Güven

Erdem’e göre 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 duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir (Tüzün, 2006, s.34). Bu nedenle, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır (Whitener et al, 1998, p.514).

Hosmer’e göre örgütsel yaşamda güvenilir bir yöneticiden beklenen, adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayanan davranışlar geliştirmesidir. Dolayısıyla

örgütsel yaşamda güvenin hangi düzeyde algılandığını anlamının en iyi yolu, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamaktan geçmektedir (Erdem, 2003, s.169).



Şekil 2.1 Örgütsel yaşamda güvenin algılanması (Erdem, 2003, s.169)

Tan ve Tan örgüte ve amire güvenin birbirleriyle ilişkili unsurlar olduğunu ancak farklı öncülleri ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında örgüte güvenin algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütün bütününe etkileyen global değişkenlerle bütünleştirilebileceğini, amire güvenin ise amirin kabiliyeti, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenlerle ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Çalışanın örgüte ve amirine güveninin sonuçlarının da farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı artırıp devir hızı düzeyini etkilerken, yöneticiye güven, çalışan memnuniyeti ve yenilikçi davranış sergilemeyi etkilemektedir (Tan ve Tan, 2000, s.241).

Luhmann'ın bireye güven ve örgüte güven ayrımına göre, bireye güven kişiler arası kişilik farklılıklarına dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Demircan, 2003, s.15). Bir başka tanımlamaya göre de

“bireye güven bireysel ilişkiler ve davranışlar hakkındaki beklentileri ifade ederken, örgüte güven bireyin örgüte ilişkin ilişkiler ve davranışlar ile ilgili beklentilerini yansıtır” (Shockeley-Zalabak et al, 2000, p.37). Bireye güven örgütsel güveni artırmak için bir mekanizma olarak görülür (Zaheer et al, 1998, p.142). Bu da bireyin güven düzeyinin, yöneticisine ve örgütüne göre farklılık gösterdiğini ifade eder.

Bir kurum içersinde çalışanlar yeterince bilgi sahibi olmadıkları konular hakkında değerlendirme yaparken çoğu zaman ya önyargı ile hareket etmekte veya çevrelerinden edindikleri yetersiz bilgilerle söz konusu konuya karşı yanlış ya da olumsuz tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda bilinmeyen konulara karşı duyulan şüphe ve korku bireyin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla burada örgüt yönetimine düşen görev kurum içersinde etkin bir iletişim düzeyi oluşturmak ve çalışanları düzenli olarak örgüt kültürü, politikası ve prosedürleri hakkında bilgilendirmektir.

Örgüt prosedürleri hakkında kurum çalışanlarının bilgi sahibi olması söz konusu prosedürlerin adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim vermekle birlikte yöneticilerin değerlendirilmesi ve işgörenlerin iş tatminleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Örgüt içersinde kararların nasıl alındığını anlamak iş görenleri sadece karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmemekte, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlamaktadır (Dinç, 2007, s.37).

Nyhan ve Marlowe’a göre, güveni oluşturan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbiriyle bağlantılı kavramlardır ve bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar (Demircan, 2003, s.16). Çalışan yöneticiyle etkileşimlerinden çıkardığı sonuçlara bağlı olarak örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verebilirler. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde bu güveni örgütün bütününe aktarabilirler çünkü yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algılayabilirler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgüte güven farklı ama birbirleriyle

ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır (Tan ve Tan, 2000, p.242).

2.3. Örgütsel Güvenin Önemi

Örgütsel güvenin tanımlanması konusundaki eksikliklere rağmen konunun önemine ilişkin fikir birliğine varılmıştır. Güvenin önemi çoğu çalışmada birey davranışı, grup ve örgüt faaliyetlerinin etkinliği ile ilgili olarak ele alınmıştır. Brehm ve Gates'e göre güven, yönetim alanında giderek ilgi uyandıran bir konu olmaktadır çünkü "güven, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsurdur" (Demircan, 2003, s.9).

Cook ve Wall (Cook ve Wall, 1980, p.39) "bireyler ve gruplar arasındaki güvenin örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerin başarısında oldukça önemli olduğunu" ortaya koymuştur. Creed ve Miles (Creed ve Miles, 1996, p.24) "yöneticiler düşük düzeylerde güvene sahip olan ortamda çalışıyorlarsa, başarısızlığın ortaya çıkması olasıdır" derken, Grandori ve Soda (Grandori ve Soda, 1995, p.21) benzer noktaya değinmekte ve "güven örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin arttırılmasında en önemli unsurdur" demektedir.

Güven çalışanın moralini arttırır; Çalışanın morali, bireyin işyerine karşı genel tutumunu ifade etmektedir. Kişinin morali işine, üstüne ya da organizasyondaki sisteme yönelik olabilir. Yüksek moralli bir çalışan işine, yöneticilerine ya da sisteme karşı olumlu bir tutuma sahiptir. Düşük moralli çalışan için de bunun tam tersi söylenebilmektedir. Çalışanlar arasında yüksek seviyede güvenin hakim olduğu bir organizasyon da daha iyi çalışan moraline sahip olacaktır. Başkalarına güvenen ve kendilerine güvenilen çalışanlar daha uyumlu ve anlamlı bir ortamda çalışırlar. Yüksek seviyeli güven insanlar arasında ilişkileri geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Yüksek güven, çalışanlar arasındaki formaliteyi azaltmaktadır. İnsanların birbirleri hakkında olumlu şeyler hissetmesini sağlamaktadır (Toprak, 2006, s.41).

Hosmer'e göre farklı disiplinlerde ve çeşitli bağlamlarda incelenen güven konusunda aşağıdaki noktalarda uzlaşmaya varılmıştır (Hosmer, 1995, 390).

1. Güven, bir tarafın, diğer tarafın davranışlarına ilişkin iyimsen bir beklenti içinde olması durumunu ifade etmektedir. Güvenen taraf her zaman en iyimser olandır. Bu durumun, güvensizliğin hakim olduğu ekonomik işlemler veya sosyal yapılarda açıkça ortaya çıkmadığı söylenebilir. Çünkü bu tür ilişkilerde bireylerin daha ihtiyatlı davrandığı ve piyasa sözleşmeleri, hiyerarşiye dayalı kontroller, yasal gereklilikler ve biçimsel olmayan yükümlülükler gibi risklere karşı kendilerini korumaya çalıştıkları görülmektedir.
2. Güven, karşı tarafın davranışlarına bağımlı olmaktan kaynaklanan bir tür savunmasızlık durumu ifade eder.
3. Genellikle baskıyla veya zorlamayla değil, istekle ve işbirliği ile ortaya çıkan bir durumdur. Beklenmeyen karmaşık ve belirsiz durumlarda mücadele etmeyi kolaylaştıran bir unsur olduğu düşünüldüğü bireysel düzlemde farklı olarak karşılıklı ilişkilerin geliştiği düzlemlerde güven, işbirliğini kolaylaştıran ve artıran bir unsur olarak tanımlanmıştır.
4. Güven, tarafların birbirlerinin çıkarlarını ve haklarını korumayı görev olarak kabul ettikleri varsayımına dayanır. Güvenilen kişinin, grubun veya örgütün zarar verici davranışlar sergilemeyeceği beklentisi, güvenle ilgili tüm tartışmalara yön veren gizli bir eğilimdir.

Tablo 2,2'de örgütte güven ortamının var olması sonucunda ortaya çıkacak ve örgütün etkinliğine olumlu etkide bulunacak unsurlar yer almaktadır. Bu bağlamda, örgütte güven ortamının var olması sonucunda örgütsel bağlılık, verimlilik, işgörenlerin iş tatmini, moral ve motivasyon düzeylerinde artış, problem çözme ve karar verme süreçlerinde iyileşme olduğu saptanmış, işgücü devri, devamsızlık,

değişime karşı direnç ve stres düzeylerinde azalma olduğu belirtilmiştir (Yaşar, 2005, s.40).

Tablo 2.2 Örgütsel Güvenin Etkileri (Demircan, 2003, s.145)

Örgütsel Güvenin Sonuçları	İlgili Çalışma
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O'Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözüme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Johnson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Destek, risk alma, karşılıklı bağlılık	Luo, 2002
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Örgütsel güvenin önemi temelde şu başlıklarda toplanabilir (Demircan, 2003, s.10):

1. Güven, örgüt üyeleri için örgütsel yaşamın karmaşıklığını azaltır. Riskin, belirsizliğin ve bağımlılığın var olduğu ortamlarda güven hayati önem taşır. Buna göre, örgüt üyeleri birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duyduklarında, gelecek daha öngörülebilir bir hale gelir. Güven karmaşıklığı azalttığından, örgütsel faaliyetler için önemi de artar (Morgan ve Hunt, 1994, p.26).
2. Örgütler artık iş güvenliği, düzenli ödemeler ve sağlık hizmetleri sağlamayı garanti edememektedir. Sonuç olarak; çalışan bağlılığı ve sadakati,

herkesin paylaşabileceği örgütsel hedeflerin konulmasıyla, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla başarılabılır.

3. Güven insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında, güvensizlik de bu faaliyetlerdeki hatalarda önemli rol oynar. Araştırmacılar ve uygulayıcılar da toplam kalite faaliyetlerinde, otokratik lider davranışından demokratik veya güçlendirici lider davranışına geçişte, işçi-işveren ilişkilerinde, iş güvenliği ve çalışan sadakati konusunda güvenin önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir (O'Reilly, 1994).
4. Güven teknolojiye, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsek başarı için en önemli unsur olarak görülmektedir. Bunun nedeni, ekonominin ve örgütsel ilişkilerin sürekli ve hızlı biçimde değişmesi, güven konusunun da bu değişimde anahtar rolü üstlenmesidir.
5. Güven aynı zamanda bireyler, gruplar ve örgütler arasında işbirliğine yol açar. Örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran iletişime sahip olmak için bireyler arasında yüksek düzeylerde güvene ihtiyaç duyulur (Dodgson, 1993).

2.4. Örgütsel Güven Bileşenleri

Hartog (Hartog, 2003, p.125) örgüt içinde bireyler ve gruplar arasında oluşan güven organizasyonun uzun dönemde istikrarı için oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir. Örgütsel güven alanında çalışma yapanların üzerinde hem fikir oldukları nokta güvenin kişiler arası ilişkilerin önemli bir parçası olması ve yönetsel kariyer gelişimine temel teşkil etmesidir (Yaşar, 2005, s.36).

Buttler ve Cantrell'e göre örgütsel güven derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişen beş farklı bileşene ayrılmaktadır. Bu beş bileşen: bütünlük, yeterlik, tutarlılık, bağlılık ve açıklıktır. Aşağıda bu bileşenler açıklanmaktadır (Hosmer, 1995, p.384):

- **Yeterlik**, örgüt içinde verilen görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan teknik ve kişisel becerileri ifade etmektedir.
- **Tutarlılık**, inanırlılık, kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliği ve herhangi bir durum karşısında yerinde muhakeme yeteneği olarak belirtmektedir.
- **Açıklık**, düşüncelerin ve bilgilerin özgürce diğerleriyle paylaşılmasıdır.
- **Bütünlük**, güven duyulacak kişi ya da grubun doğruluk ve dürüstlüğü adına sahip olduğu üne atıfta bulunmaktadır. Örgütsel güven çerçevesinde bütünlük, kabul edilmiş değerler ve normlar olarak belirtilmektedir (Six, 2004, p.4).
- **Bağlılık**, örgütü ve örgüt üyelerini koruma, destekleme ve diğerlerini cesaretlendirme şeklinde tanımlanmaktadır. Bağlılık, üstü kapalı olarak verilen bir sözdür (Hosmer, 1995, p.384).

2.5. Örgütlerde Güven Modelleri

Kurum içerisinde güven kavramının hangi temeller üzerine kurulmuş olduğu sorusu güven modelleri kavramını ortaya atmıştır (Roderick, 1999, p.575). Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalar, kurum çalışanlarının çevrelerindeki diğer çalışanların güvenilirliklerine yönelik beklentilerini ve onlarla ilişki kurduklarında takındıkları güven tavırlarını etkileyen psikolojik, sosyal ve örgütsel faktörler dahil güvenin var oluşunu hızlandıran unsurları açıklamaya yöneliktir (Dinç, 2007, s.38).

2.5.1. Doğal Güven

Beklentiler bir sosyal unsurdan diğerine değiştiğinden, çalışanlar kendi kişilik yapılarına göre diğer kurum üyelerine karşı duyacakları güvenin karmaşık bir yapısını kendi benliklerinde oluşturmaktadırlar. İnsanlar geçmişte güven ile ilgili edindikleri tecrübelerin ışığında gelecekte diğer insanlara yönelik güven duymaktadırlar. Burada edinilen tecrübe doğal olarak oluşmaktadır. Kurum çalışanları kime güvenip, kime güvenmeyeceklerine, kendi beklentileri ve edindikleri tecrübe ışığında karar vermektedirler.

2.5.2. Tarihi Geçmiş Bulunan Güven

Araştırmalar insanların ilişki kuracakları kişilerin güvenilirlikleri ile ilgili algılamalarında, karar vermelerinde ve buna göre takınacakları tavırda özellikle geçmişe dayalı bir sürecin varlığını belirtmektedirler. Burada iki veya daha fazla birey arasındaki güven gittikçe artan ilişkinin işlevi olarak sağlamlaşmakta veya zayıflamaktadır. İlişki tarihçesi, insanlara diğer kişilerin doğaları, eğilimleri ve güdülerini değerlendirirken yardımcı olmaktadır. Bu bilgi sırasıyla, diğerlerinin

güvenilirliklerine dair anlam çıkarmak ve gelecekte sergileyecekleri davranışları önceden görebilmek için bireylere bir olanak sağlamaktadır.

Tarihi geçmişin güvenin var oluşunda önemli bir yeri olduğu bilgisi, dikkati güven yargılamaları ile ilgili iki tür psikolojik yöne çekmektedir. Birincisi, bireylerin diğer kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki yargılarının bir güven kaynağı olduğu ikincisi ise diğer kişilerin davranışları hakkındaki öncelikli beklentileridir. Söz konusu beklentilerin, var olan deneyimlerle örtüşüp örtüşmemesi durumuna göre güvenilirlik olgusu değişmektedir.

2.5.3. Üçüncü Bireylerin Yardımcı Konumda Oldukları Güven

Bu güven şekli temelde örgütlerde bulunan informal (resmi olmayan) bilgiye dayanmaktadır. Informel bilgi akışı, diğer bir ifade ile “dedikodu”, örgüt içerisinde önemli bir ikinci el bilgi kaynağıdır. Buna rağmen güvene yönelik kararlarda informal bilginin etkisi karmaşıktır. Üçüncü şahıslar güvenilecek kişi ile ilgili sadece sınırlı bilgi verebilmektedirler.

2.5.4. Kategori Temelli Güven

Kategori temelli güven, güvenen kişinin sosyal veya örgütsel bir kategoriye dahil olmasına yönelik bilginin önceden tasavvur edilmesi ile ilgilidir. Bu bilgi bilinmeyen nedenlerden dolayı, kişinin diğer kişilerin güvenilirliklerine yönelik kararlarını etkilemektedir. Göze çarpan bir kategorinin elemanı olmanın olası güveni oluşturma için bir temel sağlamasının birkaç nedeni bulunmaktadır. Öncelikle, verilen bir kategoride paylaşılan üyelik, kategorideki diğer çalışanlarla ilişki kurarken kişisel bilgiye ihtiyaç duymayan düşük riskli kişiler arası güvenin sınırlarını tanımlamak için gerekli kural olarak hizmet etmektedir. Aynı zamanda

kategorileşmenin kavramaya yönelik sonuçları yüzünden, çalışanlar örgüt içinde birbirlerine karşı dürüst, işbirlikçi ve güvenilir olma eğilimin göstermektedirler.

2.5.5. Rol Temelli Güven

Rol temelli güven örgütler içinde olması muhtemel güven çeşitlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kategori temelli güvende olduğu gibi, rol temelli güven de kişiselleştirilmemiş bir güvendir.Çünkü, bu güven şekli çalışanın yetenekleri, doğası, güduları veya eğilimlerinden çok kişinin örgüt içerisinde takıldığı belirli bir role dayalı bilgiye dayandırılmaktadır. Örneğin; doktorlara güvenilmesinin nedeni onların doktor olmak için gerekli eğitimi almış olmaları ve hastalanıldığında yardım etmeleridir.

2.5.6. Kural Temelli Güven

Güven kimi zaman kişilere dayandırılmamakta bunun yerine kurallara dayandırılabilir. Bir örgütte belirli davranışlar sonucunda o örgütteki kuralların işleyeceğine dair inançlar, kural temelli güveni oluşturmaktadır. Örneğin; örgüt içinde suç işleyenlerin ceza alıp almayacakları veya hangi cezayı alacaklarının bir kural şeklinde olması, kimlere ceza kimlere ödül verileceğinin belirli sistem içinde olması söz konusu kurumda bulunan bireylerin kendilerinde kurallara karşı bir güven oluşturmaya neden olmaktadır.

3. KURUMSALLAŞMA

Günümüz işletmecilik anlayışı, küreselleşmenin etkisiyle yakın geçmişe kıyasla oldukça değişmiştir. Dünya’da 1960’lı yıllarda yoğun bir biçimde kendisini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı işletmeleri yaşamlarını sürekli kılabilmek sürecinde pek çok arayışa ve yeniliğe itmektedir.

İşletmeler gerek yerel gerekse küresel pazarlarda yer bulabilmek için çok yoğun çaba harcamak durumundadırlar. İşletmecilikteki değişim anlayışı artık günümüzde esnek, yenilikçi, yerel pazar sınırlarını aşan, araştırmaya ve yenilenmeye önem veren, ekip çalışmasına olanak sağlayan, istikrarlı bir büyümenin peşinde koşan, kaynakları rasyonel şekilde değerlendiren, müşteri odaklı ve insana değer veren bir çalışma anlayışına ulaşmaktadır (Hacısalıhoğlu, 2007, s.29).

Günümüzde rekabet koşullarının sürekli değiştiği ve yoğunlaştığı bir konjonktür sergilenmektedir. Başka bir deyişle, teknolojilerin sürekli yenilendiği; ürün ömürlerin kısalıp, çeşitlerinin arttığı; pazar koşullarının farklılaştığı; mamule, pazara, rakiplere, müşterilere vb. ilişkin araştırmaların süreklilik kazandığı bir rekabet dünyasında yaşamaktayız. Bu durum da ister istemez bölgesel düşünmekten ziyade global düşünmeyi ve davranmayı zorunlu hale getirmektedir (Karpuzoğlu 2004, s.640).

Bu çerçevede, şirketleri durağan bir unsur olarak görmemek ve onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kısa sürmektedir. Bunun en büyük nedenleri; değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır.

Allred ve Russels'a göre yukarıda ele alınan değerlendirme farklı bir açıdan irdelendiğinde, günümüzdeki işletmecilik anlayışının ulaştığı son nokta; esnek, yenilikçi, kendini yerel pazarlarda sınırlamayan, araştıran ve kendisini yenileyen, ekip çalışmasına ağırlık veren, sağlıklı büyümenin peşinde koşan, finansal kaynaklarını rasyonel şekilde kullanan, müşteriye odaklanan, özellikle de insan kaynağının veriminden maksimum düzeyde istifade etmeye çalışan bir işletmecilik anlayışıdır.

Karpuzoğlu'na göre yukarıda belirtilen söz konusu işletmecilik anlayışının düzeyi ise, işletmelerin "kurumsallaşma düzeyi" ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra yapılarını oturturlar ve oturmuş olan bu yapılarını, kişilerin ve örgüte yarar sağlamayan durumların etkilemelerine izin vermeyecek şekilde getirerek, kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkilerler ve kendilerine özgü kurumsal bir kimlik yaratırlar (Türk, 2007, s.36).

3.1. Kurum ve Kurumsallaşma Kavramları

Kurumsallaşmanın ne olduğunu tanımlamadan önce kurum kavramından ne anlaşıldığını belirtmek gerekmektedir. Önceki yıllarda yapılan araştırmalar incelendiğinde kurum ve kurumsallaşma ile ilgili birçok tanıma rastlanmıştır ve söz konusu çalışmalarda yer alan açıklamalardan bazıları aşağıda verilmiştir (Yaşa, 2006, s.30).

Kurumsallaşma kavramının tanımına geçmeden önce kurum ile ilgili literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, kurum; Koçel'e göre toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzen ve topluluğunu ifade etmektedir (Yaşa, 2006, s.30).

Bu tanıma benzer olarak Parkhe, benimsenmiş-yaygın kabul görmüş olan uygulamaların, teknolojilerin veya kuralların göreceli olarak geçerli olduğu ve bunların sağlam biçimde konumlandırıldığı sosyal birimler olarak kabul etmektedir (Parkhe, 2003, p.307).

Mihçi'ya göre, kurum, "kurma eylemi ve süreci", aynı zamanda" esaslar ve kurallar manzumesi," olarak tanımlanmaktadır.

İbicioğlu ve İşler'e göre, kurum (institution), çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla, kurumsallık (institutional) bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma (institutionalization) da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini ifade eder (Yılmaz, 2007, s.1).

Jepperson'a göre, kurumlar rutin olarak tekrar eden program ya da kural sistemi olarak tanımlanmaktadır (Holm, 1995, p.398). Rutin programların ve kural sisteminin olması da işletmelere kararlılık kazandırmaktadır. İşletmelerin dengesi başka kurumlarla karşılıklı bağlantılı olmaları ile artmaktadır. Bu nedenle çevresel kurumlara uyum, işletmelere çevrenin parçası olmalarını sağlayarak meşruluk kazandırmaktadır (Apaydın, 2007, s.6).

Yapılan bu tanımlardan yola çıkarak en genel anlatımıyla kurum, maddi-manevi-sosyal, olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, inisiyatifler doğrultusunda süreklilik göstererek hareket eden ve gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, özgün yapılanma biçimi olarak belirtilebilmektedir (Kut, 2004, s.405).

Literatürde yer alan tanımlarla kurumsallaşma; Kurumsallaşma kurumların sürekliliği, davranışlara bir standart getirilmesi ve istikrar kazanmasıdır. Bir başka deyişle kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. (Kendirli ve Şanöz, 2006, s.233).

Seymen ve arkadaşlarına göre kurumsallaşma, bir işletmenin, piyasanın ve günün koşullarına uygun yönetim ve örgüt yapılarını oluşturarak ihtiyaç duyulan sistemleri kurması; bir kurum olmaya ilişkin davranış, standart ve ilkeleri belirleyerek bunları yazılı bir biçime getirmesi ve uygulayabilmesi, olarak da tanımlanabilmektedir (Yaşa, 2006, s.31).

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır. kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik faaliyetlerden düzenli, kararlı ve sosyal olarak entegre olmuş yapıların ortaya çıkmasıdır (Selznick, 1996, p.271). Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir (Özkaya, 2003).

Kurumsallaşma; uygulamaların ve yapıların bir anlam kazanım durağan hale gelmesini sağlayan sosyal davranıştır. Uygulamaların ve iş yapış süreçlerinin içselleştirilmesi ve dışarıdan bir baskıya gerek kalmadan kendiliğinden yapılması kurumsallaşmanın gerçekleşmesidir (McNally, 2002, p.180-181). Kurumsallaşmanın en önemli özelliği yönetsel yeniliklerde (Westpal, 1997, p.366) ve yapılan faaliyetlerde içerik bakımından motive edici özelliğidir. Teknik gerekliliklerin de ötesinde değerlerin işletme içinde oluşturulması ve yayılmasıdır (Oliver, 1991, p.147). Burada önemli olan nokta, işletmelerin yeni çevre ve taleplere cevap vermek için yapılarını ve uygulamalarını değiştirmeye hazır olmaları ve işletmelerde geliştirilecek değerlerin iyi belirlenmesidir (Apaydın, 2007, s.7).

Kurumsallaşma sosyolojik bir yaklaşımdır. Bu açıdan bakıldığında kurum, Dimaggio'ya göre üstlendiği işlevin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlatan ve birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleri toplamından oluşur. Kurumsallaşma zaman içinde, örgüt içinde gerçekleşen, örgütün kendine has hikâyesini yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye adapte olmanın yollarını gösteren bir süreçtir (Meşe, 2005, s.20) .

Kurumsallaşma işletmenin bir 'sistem' haline gelebilmesi. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşimin altyapısının

kurulmuş olması gerek. Bu bağlamda kurumsallaşma denildiğinde ‘şirketin’ kurumsallaşması anlaşılmalı (Sağlam, 2007).

Kurumsallaşma, “Bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini “kültür” haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir.” (Karpuzoğlu, 2004, s.45).

3.2. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma, Selznick'e göre sosyolojik bir yaklaşımdır. Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş prosedürleri, belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu belirtmektedir. Kurumsallaşma, nispi bir özellik taşımaktadır. Herhangi bir olayın, davranışın kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiği çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır.

Bir organizasyon teorisi olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söyler. Örneğin sosyal beklentiler, devletin beklenti ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır (Yılmaz, 2007, s.19).

Bu nedenle kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik göstermektedir. Aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin beklenti ve zorlamalarına paralel yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylelikle kurumsal eşyapılılık ortaya çıkacaktır (Selznick, 1996, p.273).

Bu kısımda kurumsallaşmaya farklı açılardan bakan iki yaklaşım üzerinde durulacaktır. Bunlardan biri "Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı" olup, yalnızca biçimsel örgüt yapısını baz alan yaklaşımdır. Bir diğer yaklaşım ise "Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı" olup, bu anlayış biçimsel örgüt yapısı yanında, biçimsel olmayan örgüt yapısını da ele alması açısından önem arz etmektedir. Bu iki anlayış kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Türk, 2007, s.46).

3.2.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı

Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan, başka bir deyişle sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturan ve rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, formal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemeyenler. Bu yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele alır, başka bir ifade ile çevresel koşulların değışmediğini varsayar (Özer, 2007, s.23). Fakat günümüzde çevresel değışimlerden ve gelişmelerden etkilenmeyen bir organizasyonun mevcudiyetinin söz konusu olmaması, bu anlayışın geçerliliğinin azalmasına sebep olmaktadır.

3.2.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı

Karpuzoğlu'na göre, yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu yaklaşım, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verirler. Dolayısıyla burada dış çevre faktörlerinin dikkate alınması organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları üzerinde de durulur (Türk, 2007, s.47) .

Bu yaklaşımda göstermektedir ki, işletmeler sürekli ilişki içerisinde buldukları çevrenin kurallarına uymak zorundadırlar. Dış çevre unsurları arasında devlet, tüketici, çalışanlar, sendikalar gibi birçok unsur yer almaktadır. Stratejik

olarak kurumsallaşmayı tercih eden işletmeler için dış çevre analizleri bu kapsam da değerlendirilebilir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı kendi içerisinde değerlendirirken, kurumsallaşma analizi daha çok makro açıdan işletmenin tüm ilişkilerini inceler (Gülen, 2005, s.24).

Tablo 3.1 Karpuzoğlu'na göre Rasyonel kurumsallaşma ve Kurumsallaşma analizi yaklaşımlarının karşılaştırılması

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
Amaçların odak noktası	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt-amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman dilimi	Yaşanılan gün	Gelecek
Yapısal unsurların odak noktası	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formel organizasyon	Informel organizasyon
Problem çözüm yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem bilimi	Teorik	Ampirik (deneysel)

3.3. Kurumsallaşma Öğeleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin tespitinde kullanılan belirleyici temel öğeler sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklik şeklinde dört başlık altında irdelenebilir. Bu kavramların kısaca aşağıdaki şekilde tanımlanmaları mümkündür (Yaşa, 2006, s.45) .

3.3.1. Sadelik

Dalay'a göre sadelik işletmedeki organizasyon yapısının basit olmasıdır. Sadelik ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır. Sadelik kaynak kullanımında az zamanda, az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az insan gücüyle mal ve hizmet üretmektir. Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları, örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirlemektedir.

Bir başka ifade ile yalın ve sade bir organizasyon yapısının mevcudiyeti bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken, diğer taraftan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Dolayısıyla bu sayede kurumun etkinliği artar. İşletmelerin etkinliklerinin artırılabilmesi ve karmaşıklıklarının azaltılabilmesi için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyulur. Bu noktada işletmelerin çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir organizasyon yapısı kurmaları kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak ortaya çıkar (Türk, 2007, s.48).

3.3.2. Farklılaşma

Karpuzoğlu'na göre işletmelerin yapısı iç ve dış evre koşullarına göre şekillenmektedir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yksekliliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin çok fazla farklılaşması beklenmez. Farklılaşma, rgutlerdeki birimler arasındaki formal yapı farklılıkları ile bu birimlerde çalışanların zihni ve hissel yönelimlerini ifade etmektedir. Yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve faaliyetlerle ilgili geri bildirim alma suresinin uzun olduğu ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesinin yüksek olması gerekmektedir. Organizasyon birimleri arasındaki farklılaşma yüksek olduğu ölçüde bütünleşme ihtiyacı da artar. Bir işletme organizasyonu yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise bu organizasyonun kurumsallaşma düzeylerinin ve dolayısıyla bütünleşme gereksinimlerinin yüksek olduğu söylenmektedir (Yaşa, 2006, s.46).

3.3.3. Esneklik

Esneklik kavramı, Ekvall'e göre, işletmenin faaliyette bulunmakta olduğu çevrede veya örgütün bünyesinde meydana gelebilecek olan değişimlere karşı duyarlı olabilmesi ve bu değişimleri sahip olduğu esnek örgüt yapısı sayesinde, örgüte fayda sağlamasıdır (Türk, 2007, s.49) . İşletme rgutleri ve evre arasındaki ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda, çevrenin değişimlerinin belirsizlik taşıması, örgütlerin birçok karar alması ve çevreye uyum sağlamaları konusunda zorluk içerebilmektedir. Bunun üstesinden gelebilen örgütlerin yapıda esnek olduğu, kurumsallaşma düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermektedir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, esnek organizasyon yapısına sahip oldukları için çevresel unsurlardan dolayı meydana gelen değişikliklere uyum

sağlayabilmektedirler. Bunun aksine, kurumsallaşma düzeyi düşük olan işletmelerde çevresel değişimlere karşı adapte olmada sorun yaşarlar (Yaşa, 2006, s.46).

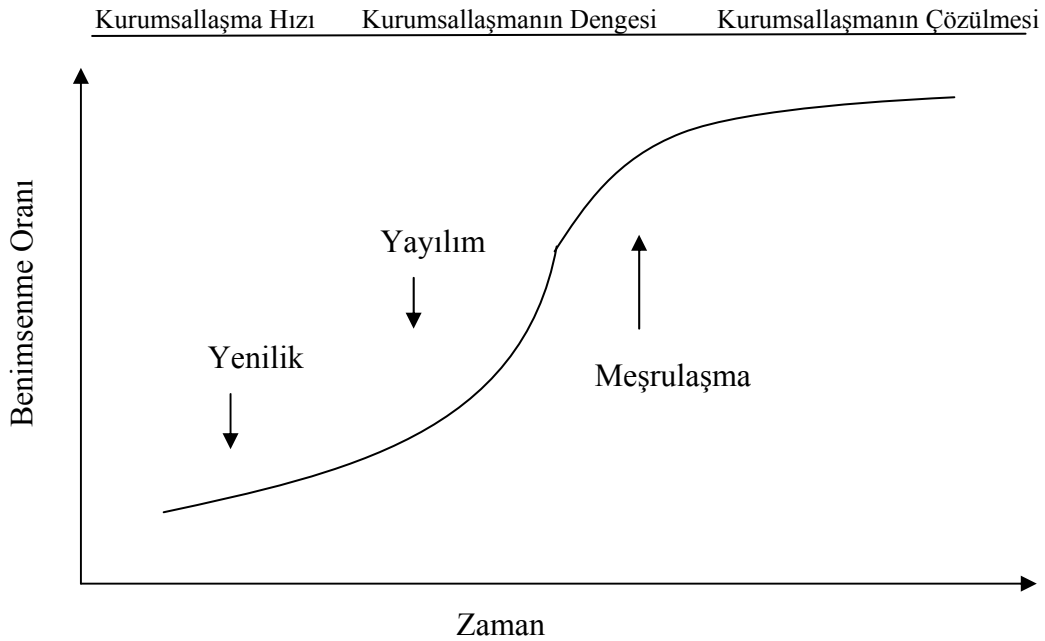
3.3.4. Özerklik

Örgütlerin, diğer örgütlerden ayırt edilmelerini sağlayacak kendilerine özgü özellikleri, yetenekleri veya iş yapma şekilleri olmaları halinde özerklik kazanmış olmaktadır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler, yönetim faaliyetlerini istedikleri gibi yönlendirebilme imkânına sahiptirler (Özer, 2007, s.27). Selznick'e göre işletmelerin geleceğine hâkim olan sahipler ya da yöneticiler, işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek, örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar (Türk, 2007, s.51). Nitekim Selznick, kurumsallaşmayı, örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci şeklinde tanımlamaktadır (Özer, 2007, s.27).

3.4. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma süreci, yeni bir uygulama ya da yapının, kurumsal çevredeki mekanizmaların işlemesi ve işletmelere uyguladıkları güç sonucunda işletmelerde yerleşmesi için yaşanan davranışlar silsilesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma Zucker gibi çoğu araştırmacılar tarafından bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreç işletmenin doğusu ile başlamakta ve yaşamı boyunca sürmektedir. Yine bazı araştırmacılar kurumsallaşmayı çevreye uyum sağlama olarak görmektedir. Çevredeki değişimin sürekli olması işletmenin de sürekli kurumsallaşma çabasında olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma sürekli işleyen bir süreç olarak görülmektedir. Unutulmamalıdır ki kurumsallaşma çevresel aktörlerin beklentilerine cevap vermenin (ürün, servis hizmeti ve kazanç) sonucunda oluşmaktadır (Kimberly, 1979, p.447; Boons and Strannegard, 2000, p.11).

Konu üzerinde yapılan bir araştırmada, kurumsallaşma sürecinin dört aşamadan oluştuğunu ortaya koyulmuştur. Bunlar sırası ile bir nesnenin önce fark edilmesi, daha sonra az sayıda aktörce kabul edilmesi, daha sonra geniş bir şekilde yayılması ve bir alanda geniş kabul görmesi şeklindedir. Bu araştırmacılar kurumsallaşmanın S-şekli'nde (Şekil 3.1) gerçekleştiğini araştırmalarında ortaya koymaktadırlar (Lawrence et al, 2001, p.626). Ancak S-şekli işletmeden işletmeye uygulamadan uygulamaya değişmektedir. Kabullenilme oranı ve uygulamanın yerleşmesi için geçen süre şeklin biçimini belirleyen unsurlardır (Apaydın, 2007, s.27).

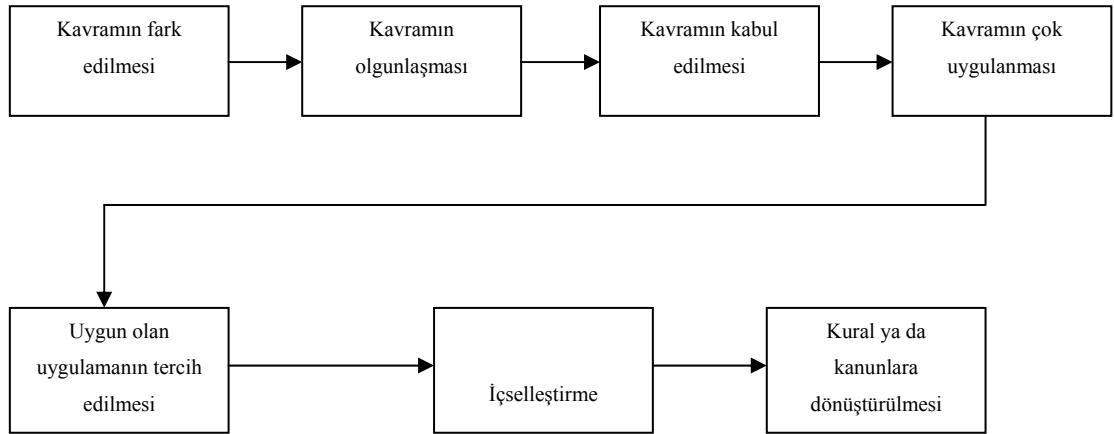


Şekil 3.1 Geleneksel Kurumsallaşma Çizgisi (Lawrence et al, 2001, p.626)

Kurumsallaşmanın hızı bir uygulamanın işletmede yaygın olarak kabul edilmesi için geçen süre olarak görülmektedir. Dengeden kastedilen ise bir uygulamanın ne kadar süre ve oranda etkili olduğudur. Bu iki boyut işletmeden işletmeye ve uygulamadan uygulamaya değişmektedir. Bu yaklaşımda bir yeniliğin ortaya çıkıp yayılması için bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Daha sonra ise belirli bir süre bu yeniliğin belirli bir alanda yaygın olarak kalması söz konusudur ve bu zamana denge denmektedir. Daha sonra ise kurumsallaşma çözülmesi denilen kavramın yani mevcut kurumun değişmesi gerçekleşmektedir. Bu da yeni yeniliklerin fark edilmesi ve var olanın fonksiyonunu yitirmesi ile birlikte çevresel kurumların zorlamasıyla olmaktadır (Lawrence et al, 2001, p.627).

Kurumsallaşma sürecini araştıran diğer bir araştırmacı McNally (McNally, 2002, p.182), işletmelerin belirli süreçlerden geçtikten sonra kurumsallaştığını öne sürmektedir. Bunun için bu süreçlerin sürekli olarak tekrar etmesi kaçınılmazdır. Bu sürecin nasıl işlediği konusunda sözbirliği bulunmamakla birlikte McNally'in ilişkisel pazarlamanın kurumsallaşma sürecini araştırdığı makaledeki süreç dikkate değerdir. Bu araştırmada kurumsallaşmanın çok sayıda aşamadan geçtiği

varsayılmaktadır. İlk aşama ise bir kavramı ya da fikri tanımlayan bir kelimenin fark edilmesidir (Şekil 3.2). Bir kavramın fark edilmesinde ise yayılma mekanizmasının sosyal dünyada işlemesi etkili olmaktadır. Yayılma yeni bir fikrin sosyal dünyaya iletilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte daha önce bahsedilen taklit etme davranışının önemli bir yeri bulunmaktadır. Fark etme güçlendikçe kelime olgunlaşmakta ve kavram netlik kazanmaktadır. Kavramın netlik kazanması bu kavramın işletme için öneminin algılanmasıdır. Aynı zamanda kavram kategori şeklinde bileşenlere ayrılmakta ve bu bileşenler arasındaki bağlar tanımlanmaktadır. Boons ve Strannegard'e göre kavramın anlaşılması arttıkça insanlar onu kabullenmekte ve referans çerçevesi olarak benimsemektedir.



Şekil 3.2 Kurumsallaşma Süreci (McNally, 2002, p.182)

Daha sonra insanlar kavramın uygulamasını farklı şekillerde çok defa denemektedir. Nihayetinde ise deneme bitmekte ve belirli durumlarda belirli bir uygulama şekli kabullenilince kurumsallaşma gerçekleşmektedir. Ancak bazı durumlarda kavramlar anlaşılmadan da defalarca uygulanabilmektedir (Apaydın, 2007, s.30). Kurumlar örgütsel alandaki doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen eylemleri şekillendirmektedir. Bu eylemler kimi durumlarda işletmelerce anlaşılmasa bile tekrarlanarak uygulanabilmektedir ve kurum haline dönüşmektedir. En sonunda

ise uygulama içselleştirilmekte ve uygulamaya kanun halinde mana yüklenmektedir (McNally, 2002, p.182).

Bir kuruluşun kurumsallaşma durumunun değerlendirilmesi, süreçlerin yargısal olarak değil de sistematik olarak geliştirilmiş ölçütlerle yorumlanmasıyla gerçekleşir. Bir kurumsallaşma ölçütleri kümesi, gözlemediğimiz herhangi bir yapının kurumsallaşma seviyesini yargılayabildiğimiz dört boyut olduğunu savunan Samuel Huntington tarafından geliştirilmiştir: özerklik, adapte olabilirlik, içsel dinamizm ve tutarlılık. Bu dördü, birkaç kurumsal düzenleme tipine uygulanmıştır (Ragsdale ve Theis, 1997, p.1286) ve yapıların hayatta kalması ve üyelerini ve çevrelerini etkileyebilmeleri için yapmaları gereken dönüşümü anlamak için geniş bir yol sağlarlar (Peters, 2000, p.8).

Kısaca ve basitçe bu dört kavram aşağıdaki yollarla anlaşılabilir (Peters, 2000, p.8):

1. *Özerklik*, kurumların kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesidir. Tartışmalı bir şekilde, onların başka bir organizasyon veya kuruma bağımlı olup olmadıklarına göre kurumsallaşmış oldukları söylenebilir.

2. *Adapte olabilirlik*, bir kurumun çevredeki değişimlere adapte olma kabiliyeti veya daha da önemlisi, o çevreyi şekillendirme kabiliyetidir. Sosyal yaşama açık sistemler ile yaklaşıldığı zaman, kurumun ilgili çevredeki değişimlere rağmen gerekli kaynakları sağlamaya devam edebilmesi gerekir.

3. *İçsel Dinamizm*, kurumun hedeflerini yerine getirme ve çevre ile başa çıkmak için içyapılar inşa etme kapasitesini gösterir.

4. *Tutarlılık*, kurumun kendi iş yükünü yönetme ve görevleri tam vaktinde, uygun bir yolla uygulamak için prosedürler geliştirme kapasitesini gösterir. Bu, aynı

zamanda, kurumun temel görevleri ve inançları hakkında kararlar verme ve onlardan sapmaları süzme kapasitesini gösterir.

Bu dört nitelik, zor olan kurumsallaşma derecesini ölçme işine ve buradan kurumların kendi kendilerini ölçmesine yardım edebilir. Yukarıda bahsedilen değişkenlerin birkaçı, kavramın kendi belirtilerinden ziyade olmuş olan kurumsallaşmanın göstergeleri olabilir. Organizasyonlar özerk olurlar, çünkü onlar iyi kurumsallaşırlar; öyle ki özerklik, kurumsallaşma kavramının varlığını gösterir ama o, bu kavramın bir ölçüsü değildir (ateş, hastalık değil sadece bir hastalık belirtisidir). Kurumsallaşmanın kendisi, söz konusu yapının iç yönetim kapasitesini gösteren içsel dinamizm ve tutarlılık boyutları ile daha iyi gösterilebilir. Kurumsallaşmayı kavramlaştırmanın bir başka yolu, organizasyondaki prosedürlerin standartlaştırılması ve pratiklerin rutinleştirilmesi olabilir. Örneğin Brunsson, bu prosedürleri standartlaştırma sürecinin kurumların oluşumu ve muhafazasının merkezi olduğunu savunur (Peters, 2000, p.8).

3.5. Kurumsallaşmanın Gereği ve Önemi

Başarılı işletmeler, kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağını düşünüp aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri fikrini savunarak geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarını devam edecekleri yanılığısına düşebilmekte, globalleşen dünyada değişime direnir başarısızlığa uğrayabilmektedirler (Hacısalioğlu, 2007, s.35).

Karpuzoğlu'na göre geçmiş dönemlerde rekabetin sınırlı olması, yerel pazarlarda başarı sağlamanın hedef olması, büyük ölçüde başarı sağlayan güçlü lider veya patronun varlığı ve kişisel yeteneklerini baz alan işletme anlayışı, günümüzde yerini lidere bağımlı birimlerden uzaklaşmış, kişiye bağımlılıkların en aza indirildiği yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya çalışan girişimlere bırakmıştır. Bu düşüncedeki işletmeler gün geçtikçe artmakta, kurumsallaşma olarak isimlendirilen süreç, işletmeler için vazgeçilmez bir hal almaktadır (Özer, 2007, s.27).

Sorenson'a göre, yaşayan tüm organizmalar gibi şirketlerin de varlık amacı, öncelikle kendi varlığını koruyup geliştirmek, ardından da kendi gücünü ortaya çıkarmak ve bunu erişebileceği en üst düzeye yükseltip geliştirmektir. Şirketler kurumsallaşarak, hissedarlara kazanç sağlayan, müşterilerine iyi hizmet veren ve kendi amaçlarına ulaşmalarını sağlayan işletme olarak sektörlerinde kalıcı olmak isterler. Kurumsallaşarak uzun ömürlü olmak, işletmelerin kendi elindedir. Öğrenme yeteneğini farkındalık ve değişimle geliştiren kurumlar yaşamaya devam ederler (Hacısalioğlu, 2007, s.35). Kurumsallaşma, durağanlıktan ve muhafazakârlıktan farklı olarak, hızlı bir şekilde koşullara kendini adapte ederek cesur kararlar veren, denemeyi denemekten korkmayan, yanlış yaparım korkusu yerine ders çıkararak ve sektöründe doğru odaklanma becerisini gösterebilme yetisini kazanmayla mümkündür (Çapan, 2005, s.656).

Bir firma kurumsallaşarak, faaliyetlerini sistemleştirmekte ve uygulamalarını belirli kurallar çerçevesinde yapmaktadır. Faaliyetlerin sistemleştirilmiş olması, firma faaliyetleri ile ilgili her konuda politikaların belirlenmiş olması ve bu politikaların uygulamaya yön verecek şekilde yönetmelik, genelge gibi prosedürlerle sistematik bir şekilde düzenlenmiş olması demektir. Uygulamaların belirli kurallar çerçevesinde yapılması ise, belirtilen prosedürlere firma yönetimi dahil tüm çalışanların uyması demektir. Piecke ve Royce'a göre kurumsallaşmış şirketlerde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir ve görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır.

Uzunçarşılı ve arkadaşlarına göre, kurumsallaşmış şirketlerde birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması vardır. Kurumsallaşma, örgüt içi bilgi akışının sağlayarak birimlerin sistemli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede, işletmenin bilgiye dayalı bir sistem içinde sürekli araştırma yapılarak ve yenilikler takip edilerek başarıya daha kolay ulaşması mümkün olmaktadır. Bilgiye dayalı yönetim, çalışanların belirli amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşma ve öğrendiklerini üstlendikleri işlere uygulama süreçlerini içermektedir. Bilgi temelli sistemler yoluyla kuruluşlar yaşamlarını uzun yıllar sürdürebilmektedirler (Hacısalıhoğlu, 2007, s.36).

Kurumsallaşmanın yararları aşağıdaki gibi de sıralanabilmektedir;

- Kurumsallaşma ile işletmeler kamuoyuna ve çevreye olan sorumluluklarını yerine getirirler,
- Uluslar arası pazarlara açılmak isteyen işletmelerin isteklerini gerçekleştirmeleri kolaylaşır,
- Örgütler profesyonel kişilerle çalışma olanağı bularak, daha uzun vadeli planlar yapabilirler,

- Kaynaklarını daha etkin kullanacakları için toplumsal bir fayda da sağlamış olmaktadır,
- Modern ve ileri teknolojilerden daha çabuk haberdar olup, daha fazla yararlanabilirler,
- Örgüt kültürünün yaratılması ile çalışanların eğitilmesi ve örgüte bağlılıkları arttırılır,
- Kurumsallaşan işletmeler halka açılmanın avantajlarından yararlanırlar,
- Özellikle fiyat, maliyet ve yatırım bazında daha dengeli kararlar almaya çalışacakları için, spekülatif karar ve eylemlerden kaçınırlar, bu istikrarlı politikalar ulusal ekonomiyi de olumlu etkiler,
- Müşterilerinin mutluluğu için, iyi ve yeni ürünler üretebilirler,
- Kurumsallaşmış işletmelerin yurt dışındaki başarıları, ülke çıkarlarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Hancı'nın yaptığı bir araştırmada işletme sahipleri ve yöneticilere kurumsallaşmanın ne gibi faydalar sunduğu sorulmuş ve kurumsallaşmanın işletmenin sistemli çalışmasına, yetki sorumluluk denkleğinin sağlanmasına, büyümenin planlanmasına, denetimin kolaylaşmasına, hata oranının düşmesine ve verimliliğın artmasına yol açtığını ifade etmişlerdir. Ayrıca kurumsallaşmanın somut faydaları açısından değerlendirme yapıldığında, çalışanların güvenilir bir işletmenin üyesi olmayı önemsedikleri, bu nedenle işletmelerin kurumsal bir yapı kazandıkları takdirde yetişmiş elemanları istihdam etme olanaklarının arttığı, finansman kaynaklarının ve koşullarının zenginleştiğı de gözlemlenmektedir (Hacısalihoglu, 2007, s.36).

4. İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler ve demografik veriler incelenmiş, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri açıklanmıştır. Daha sonra yapılan regresyon ve korelasyon analizleri neticesinde modele yönelik sonuçlar özetlenmiştir. Ayrıca araştırmada ele alınan değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirmek amacıyla yapılan analizler belirtilmiş ve veri toplama süreci açıklanmıştır.

4.1. Örneklem Seçimi

Araştırmada kullanılacak örneklem için İstanbul ilinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı ilaç firmaları çalışanları hedef alınmıştır. Ülkemizde faaliyet gösteren bu şirketlerin kurumsallaşmış ve bu yolda belirli bir mesafe aldıkları göz önüne alınmıştır. Anketlerin tamamı samimiyetle doldurulmuş ve eksik yada dikkatsizce tamamlananlar elendikten sonra 149 adet anket analize tabi tutulmuştur.

4.2. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Alan araştırmasında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında “kişisel görüşme yolu ile anket” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, “yanıt oranının artması, gözlem yolu ile ekstra bilgi elde edilebilmesi, bilgilerin doğruluğunun test edilmesinin kolaylaşması ve anketin bizzat denek tarafından doldurulması” dolayısıyla, gerek araştırmacıya ve gerekse yürütülen çalışmaya yararlar sağlamaktadır.

4.3. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Anketin Hazırlanması

Araştırmada kullanılan anket formları, ölçülmesi düşünülen değişkenlere göre belirlenmiştir. Ölçeklerin oluşturulması için literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında demografik verilere ilişkin sorulara uygun şekilde cevap şıkları ve anketteki kurumsallaşma ve örgütsel güven ile ilgili ifadelere dair değerlendirme de ise 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Seçenekleri şu şekildedir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Kısmen katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Kısmen katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

4.4. Ölçekler

Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin (kurumsallaşma ile ilgili değişkenlerin), bağımlı değişken (örgütsel güven) üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Örgütsel güveni ölçmek üzere Nyhan ve Marlow'un 12 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin tercih edilmesinin başlıca nedeni hem yöneticiye hem de örgüte güveni ele almasıdır. İlk 8 soru yöneticiye güveni ölçerken, diğer 4 soru da örgüte güveni ölçmektedir. Bu ölçek bir bütün olarak Nyhan ve Marlow tarafından "örgütsel güven envanteri" olarak adlandırılmaktadır (Demircan, 2003, s.75). Modelde kullanılan bağımlı değişkenler şöyledir:

- Yöneticiye güven
- Örgüte güven

Araştırmada, kurumsallaşmanın örgütsel güven üzerinde etkili olup olmadığı her biri 3 sorudan oluşan 4 değişken ve toplamda 12 soru ile araştırılmıştır. Modelde kullanılan bağımlı değişkenler ise (Peters, 2000, p.8):

- Özerklik
- Adapte olabirlik
- İçsel Dinamizm
- Tutarlılık

4.5. Demografik Bulgular

Araştırmanın analiz aşamasında aşağıda tablolar halinde özetlenen demografik bilgilere ulaşılmıştır. Ankete katılanların %47'si erkek, %53'ü bayan çalışan olup yaş aralıklarına göre dağılımı Tablo 4.2'de gösterilmiştir. Tabloya göre ankete katılanların yaklaşık %75'i 25-44 yaş aralığındadır.

Aynı firmada çalışılan yıl sayısı Tablo 4.3'de gösterilmiştir. Bu tabloda dikkati çeken sonuç, bu sektörde aynı firmada "10 yıl ve üzeri" çalışan sayısının, ankete katılanlar arasında %10'luk kısımla en küçük grubu oluşturduğudur. Çalışanların pozisyonlarına ait bilgiler Tablo 4.4'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre yaklaşık %50'lik bir grup yönetici sıfatından ziyade personel sıfatı taşımaktadır.

Toplam çalışan sayısı Tablo 4.5'de görülmektedir. Bu sayılar, firmanın büyüklüğüne ve çalıştığı alana göre değişim göstermektedir. Personelin eğitim düzeyleri Tablo 4,6'da görüldüğü gibi yaklaşık %90 ile yüksek lisans ve doktora eğitimi almamış üniversite mezunları üzerinde toplanmıştır.

Yaş aralığına göre pozisyonların dağılımı Tablo 4.7’de gösterilmiştir. En kalabalık grup olan “25-34 yaş arası” grubunda personel ve orta kademe yönetici sayısının yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Son olarak çalışılan süreye göre pozisyonlar Tablo 4.8’ de özetlenmiştir. Bu tabloya göre de aynı firmada çalışılan yıl itibariyle “personel” niteliği taşıyanların çoğunlukta olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4.1 Cinsiyetlere ait tablo

Cinsiyet	Adet	%
Erkek	70	47
Bayan	79	53
Toplam	149	100

Tablo 4.2. Yaş aralıklarına ait tablo

Yaş Aralığı	Adet	%
18-24	30	20,1
25-34	72	48,3
35-44	39	26,2
45-54	7	4,7
55+	1	0,7
Toplam	149	100

Tablo 4.3. Çalışılan yıllara ait tablo

Yıl Aralığı	Adet	%
0 - 1	44	29,5
2 - 4	50	33,6
5 - 7	22	14,8
7 - 9	18	12,1
10 ve üzeri	15	10,1
Toplam	149	100

Tablo 4.4. Firmadaki pozisyonlara ait tablo

Pozisyon	Adet	%
Personel	74	49,7
Orta Kademe Yönetici	43	28,9
Üst Kademe Yönetici	27	18,1
Müdür	5	3,4
Toplam	149	100

Tablo 4.5. Toplam çalışan sayısına ait tablo

Toplam Çalışan sayısı	Adet	%
20-35	35	23,5
36-50	34	22,8
51-65	40	26,8
65 ve üzeri	40	26,8
Toplam	149	100

Tablo 4.6. Eğitim seviyesine ait tablo

Seviyesi	Adet	%
Lise	3	2
Üniversite	135	90,6
Lisansüstü ve Doktora	11	7,4
Toplam	149	100

Tablo 4.7. Yaş aralığına göre Pozisyonlar ait tablo

Yaş Aralığı	Personel	Orta Kademe Yönetici	Üst Kademe Yönetici	Müdür	Toplam
18-24	30				30
25-34	44	21	7		72
35-44		18	19	2	39
45-54		4	1	2	7
55+				1	1
Toplam	74	43	27	5	149

Tablo 4.8. Çalışılan yıl sayısına göre Pozisyonlar

Çalışılan Yıl	Personel	Orta Kademe Yönetici	Üst Kademe Yönetici	Müdür	Toplam
0 - 1	40	3	1		44
2 - 4	33	11	5	1	50
5 - 7	1	11	8	2	22
7 - 9		8	8	2	18
10 ve üzeri		10	5		15
Toplam	74	43	27	5	149

4.6. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliliği

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymak amacıyla, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca ortaya çıkan faktörlerin güvenilirliklerin elde edilmesi gereklidir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda; örgütsel güvenin iki, kurumsallaşmanın ise dört alt boyuttan oluştuğu görülmektedir.

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğin göstergeleridir. Tutarlı olması ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Dengeli olması diğer değişkenlerin aynı kalması koşulu ile zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir.

Örnekleme büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO ölçütü,

- 0.90 - 1.00 arasında “mükemmel”,
- 0.80 – 0.89 arasında “çok iyi”,
- 0.70 – 0.79 arasında “iyi”,
- 0.60 – 0.69 arasında “orta”,
- 0.50 – 0.59 arasında “zayıf”
- 0.50’in altında olduğunda kabul edilemezdir.

Araştırmamızda bu değer istatistiksel açıdan anlamlı ($p>0,000$) ve 0,824 bulunmuş yani “çok iyi” olduğu söylenebilir.

Aşağıda Örgütsel Güven (Tablo 4.9) ve Kurumsallaşmaya (Tablo 4.10.) ilişkin soru bazında tanımlayıcı istatistikler ve değişkenlere ait Güvenirlilik Katsayılarını (Tablo 4.11) gösteren tablolar gösterilmiştir.

Değ.	Faktör	Anketteki Sorular	Sayı	Ort.	Std. Sapma	
ÖRGÜTSEL GÜVEN	Yöneticiye Güven	İşyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna	S1	149	4,0600	0,5700
		İşyle ilgi üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına.	S2	149	3,6000	0,6000
		Görevinden ayrılmayacağına	S3	149	3,1300	0,6900
		İşyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna.	S4	149	3,9900	0,4900
		İşini makul bir biçimde yaptığına	S5	149	3,8500	0,7200
		Herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna	S6	149	4,1800	0,7400
		İşi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine	S7	149	3,6300	0,7900
	İşletmeye Güven	İşletmenin bana adil davranacağına güvenim tamdır	S8	149	3,7400	0,8300
		İşletmenin ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	S9	149	3,6700	0,7600
	Birbirine Güven	Birlikte çalıştığımız insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	S10	149	4,0900	0,3700
		Birimimizde birbirimize olan güvenme düzeyi çok yüksektir.	S11	149	4,1800	0,4500

Tablo 4.9. Örgütsel güvene ait tanımlayıcı istatistikler

Değ.	Faktör	Anketteki Sorular	Sayı	Ort.	Std. Sapma	
KURUMSALLAŞMA	Özerklik	Firmamız, kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesine sahiptir	S12	149	4,1100	0,7500
		Firmamız, başka bir örgüte veya kuruma bağımlı değildir.	S13	149	3,5800	0,6800
		Firmamız, kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahiptir.	S14	149	3,9100	0,8700
	Adapte olabirlik	Firmamız, çevresini şekillendirme yeteneğine sahiptir.	S15	149	3,2100	0,6400
		Firmamız, çevredeki değişimlere rağmen, gerekli kaynakları tedarik edebilir	S16	149	3,7000	0,5000
	İşsel Dinamizm	Firmamız, kendi içyapılarını inşa etme kapasitesine sahiptir	S17	149	3,2800	0,6000
		Firmamız, hedeflerini gerçekleştirme kapasitesine sahiptir.	S18	149	3,8000	0,4800
		Firmamız, çevre ile basa çıkma kapasitesine sahiptir.	S19	149	3,6000	0,5000
	Tutarlılık	Firmamız, kendi is yükünü yönetme kapasitesine sahiptir.	S20	149	3,9600	0,4800
		Firmamız, görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için prosedürler geliştirme kapasitesine sahiptir	S21	149	3,8700	0,4700
		Firmamız, temel görevleri ve inançları hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları süzme kapasitesine sahiptir.	S22	149	3,9200	0,4600

Tablo 4.10. Kurumsallaşmaya ait tanımlayıcı istatistikler

Tablo 4.11. Değişkenlerin Güvenirlilik Katsayıları

Değişken	Alt Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Güven	Yöneticiye güven	7	0,916
	İşletmeye Güven	2	0,773
	Birbirine Güven	2	0,868
Kurumsallaşma	Özerklik	3	0,922
	Adapte olabilirlik	2	0,766
	İçsel Dinamizm	3	0,453
	Tutarlılık	3	0,787

Bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesinin ifadesi güvenirliliktir. Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha güvenirlilik katsayıları hesaplanmış ve bir (İçsel Dinamizm) değişken hariç tüm değişkenlerin güvenirlilik katsayılarının literatürde kabul gören 0.70'in üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel güveni oluşturan unsurlar (toplam açıklanan varyans %76,95), yöneticiye güvenin güvenirliliği 0,916, işletmeye güvenin güvenirliliği ise 0,773 ve birbirine güvenin güvenirliliği ise 0,868'dir.

Kurumsallaşmayı oluşturan unsurlar (toplam açıklanan varyans %64,16), özerkliğin güvenirliliği 0,922, adapte olabilirliğin güvenirliliği 0,766, içsel dinamizmin güvenirliliği 0,453, tutarlılığın güvenirliliği ise 0,787'dir.

4.7. Faktör Analizi

Anketi oluşturan likert tipi sorular ölçek bazında keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax dönüşümü ile ulaşılmış, değişkenler toplamda 7 faktöre yüklenmiş ve bu yapıyı elde etmek için 2 sorunun (S7 ve S16) dışarıda bırakılması gerekmiştir.

Ölçek bazında yapılan faktör analizleri sonucunda Örgüte güven değişkeni, İşletmeye Güven ve Birbirine Güven adını verdiğim 2 yeni değişkene dönüşmüştür. Böylece Örgütsel Güven ölçeği, yöneticiye güven, işletmeye güven ve birbirine güvenden oluşan 3 alt boyutla ifade edilmiştir. Korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmadan önce faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 4.12. Değişkenlerin faktör analizleri

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri
Yöneticiye Güven	S1.İşiyile ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna	0,8940
	S2.İşiyile ilgi üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına.	0,8430
	S3.Görevinden ayrılmayacağına	0,7990
	S4.İşiyile ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna.	0,6480
	S5.İşini makul bir biçimde yaptığına	0,8880
	S6.Herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna	0,7130
	S7.İşi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine	0,9330
İşletmeye Güven	S8. İçinde bulunduğum kurumun bana adil davranacağına güvenim tamdır	0,9210
	S9. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0,8770
Birbirine Güven	S10.Birlikte çalıştığımız insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	0,9260
	S11.Birimimizde birbirimize olan güvenme düzeyi çok yüksektir.	0,949
Özerklik	S12.Firmamız, kendi kararlarını verme ve uygulama kapasitesine sahiptir	0,9470
	S13.Firmamız, başka bir örgüte veya kuruma bağımlı değildir.	0,9000
	S14.Firmamız, kendi stratejisini belirleme kapasitesine sahiptir.	0,9530
Adapte Olabilirlik	S15.Firmamız, çevresini şekillendirme yeteneğine sahiptir.	0,9060
	S16.Firmamız, çevredeki değişimlere rağmen, gerekli kaynakları tedarik edebilir	0,9060
İşsel Dinamizm	S17.Firmamız, kendi içyapılarını inşa etme kapasitesine sahiptir	0,7360
	S18.Firmamız, hedeflerini gerçekleştirme kapasitesine sahiptir.	0,6450
	S19.Firmamız, çevre ile basa çıkma kapasitesine sahiptir.	0,6900
Tutarlılık	S20.Firmamız, kendi is yükünü yönetme kapasitesine sahiptir.	0,7240
	S21.Firmamız, görevleri tam zamanında ve uygun bir yolla uygulamak için prosedürler geliştirme kapasitesine sahiptir	0,9400
	S22.Firmamız, temel görevleri ve inançları hakkında karar verme ve bu kararlardan sapmaları süzme kapasitesine sahiptir.	0,8450

4.8. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin ve yönünün belirlenmesinde kullanılmaktadır. Araştırmada iki değişken arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfi ile sembolize edilmekte ve -1 ile +1 arasında değişmektedir. +1’e yaklaştıkça pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığından ve -1’e yaklaştıkça negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $1 < r < 0.70$ ise değişkenler arasındaki ilişki güçlüdür, eğer $0.70 < r < 0.40$ ise ilişkinin gücü ortadır, eğer $0.40 < r < 0.20$ ise zayıf bir ilişki vardır ve $0.20 < r$ ise ilişki ihmal edilebilir olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın temel amacı kurumsallaşma ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Yapılan faktör analizi ile bu temel kavramları oluşturan faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 4.13.) görülmektedir.

Tablo 4.13. Temel Değişkenleri Oluşturan Unsurlarla İlgili Korelasyon Tablosu

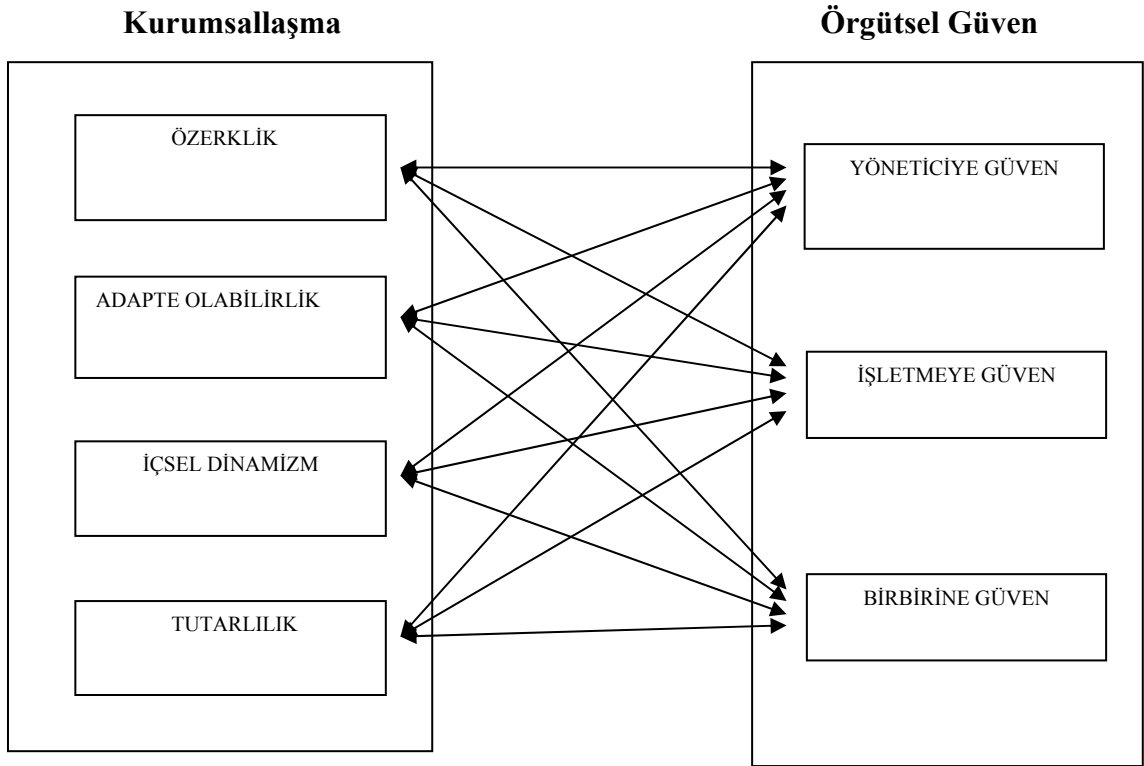
	Ort.	Std. Sap	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticiye Güven	3,7795	0,5421	1,000						
İşletmeye Güven	3,70	0,7189	0,505**	1					
Birbirine Güven	4,13	0,3893	0,088	0,164*	1				
Özerklik	3,8658	0,7155	-0,633**	-0,279**	-0,479**	1			
Adapte Olabilirlik	3,4597	0,5183	-0,047	-0,204*	-0,039	0,486**	1		
İçsel Dinamizm	3,5615	0,3678	-0,327**	-0,212**	0,007	0,471**	0,651**	1	
Tutarlılık	3,9150	0,3936	0,067	-0,121	-0,041	0,300**	0,717**	0,503**	1

** p<0,05 (tek yönlü kuyruk testi)

* p<0,01 (tek yönlü kuyruk testi)

4.9. Hipotez Testleri

Aşağıda araştırma modeli ve geliştirilen hipotezler verilmektedir. Araştırma modeli literatür taraması sonucunda kavramlar arasındaki ilişkilere bağlı olarak geliştirilmiştir. Model, araştırmada temel kavramlar olan örgütsel güven ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu ilişkiler geliştirilen hipotezlerle bu bölümde regresyon yöntemiyle test edilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Hipotezler:

H1: Özerklik ve yöneticiye güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H2: Adapte olabilirlik ve yöneticiye güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H3: İçsel Dinamizm ve yöneticiye güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H4: Tutarlılık ve yöneticiye güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H5: Özerklik ve işletmeye güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H6: Adapte olabilirlik ve işletmeye güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H7: İçsel Dinamizm ve işletmeye güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H8: Tutarlılık ve işletmeye güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H9: Özerklik ve birbirine güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H10: Adapte olabilirlik ve birbirine güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H11: İçsel Dinamizm ve birbirine güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

H12: Tutarlılık ve birbirine güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

Aşağıdaki Model 1’de, kurumsallaşma unsurlarının yöneticiye güvenle olan ilişkisi incelenmiş, kurumsallaşma unsurlarının, bağımlı değişken olan yöneticiye güvendedeki varyansın %56’nı açıkladığı ve modelin anlamlı ($p<0,000$) olduğu görülmektedir. Özerklik ($p<0,000$, $\beta=-0,547$) adapte olabilirlik ($p<0,000$, $\beta=0,423$), içsel dinamizm ($p<0,000$, $\beta=-0,488$), tutarlılık ($p<0,048$, $\beta=0,221$) ile yöneticiye güven arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.

Tablo 4.14. Kurumsallaşma Unsurlarının Yöneticiye Güvene Etkisi

Model 1	Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven		
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	İlgili Hipotez
Özerklik	-0,547	0,000	H1 Kabul
Adapte Olabilirlik	0,423	0,000	H2 Kabul
İçsel Dinamizm	-0,488	0,000	H3 Kabul
Tutarlılık	0,221	0,048	H4 Kabul
Açıklanan Varyans: %56	Yöneticiye Güven=5,303-0,54ÖZ+0,42AO-0,488İD+0,22TU		
Anlamlılık (p): 0,000	ÖZ: özerklik AO: adapte olabilirlik İD: içsel dinamizm TU: tutarlılık		

Aşağıdaki Model 2’de, Kurumsallaşma unsurlarının işletmeye güvenle ilişkisi incelenmiş, kurumsallaşma unsurlarının bağımlı değişken işletmeye güvendeki varyansın %8’ini açıkladığı ve modelin anlamlı ($p < 0,010$) olduğu görülmektedir. Bu unsurlardan sadece özerklik ile işletmeye güven arasında ($p < 0,023$, $\beta = -0,218$) doğrusal bir ilişkiden söz edilebilir.

Tablo 4.15. Kurumsallaşma Unsurlarının İşletmeye Güvene Etkisi

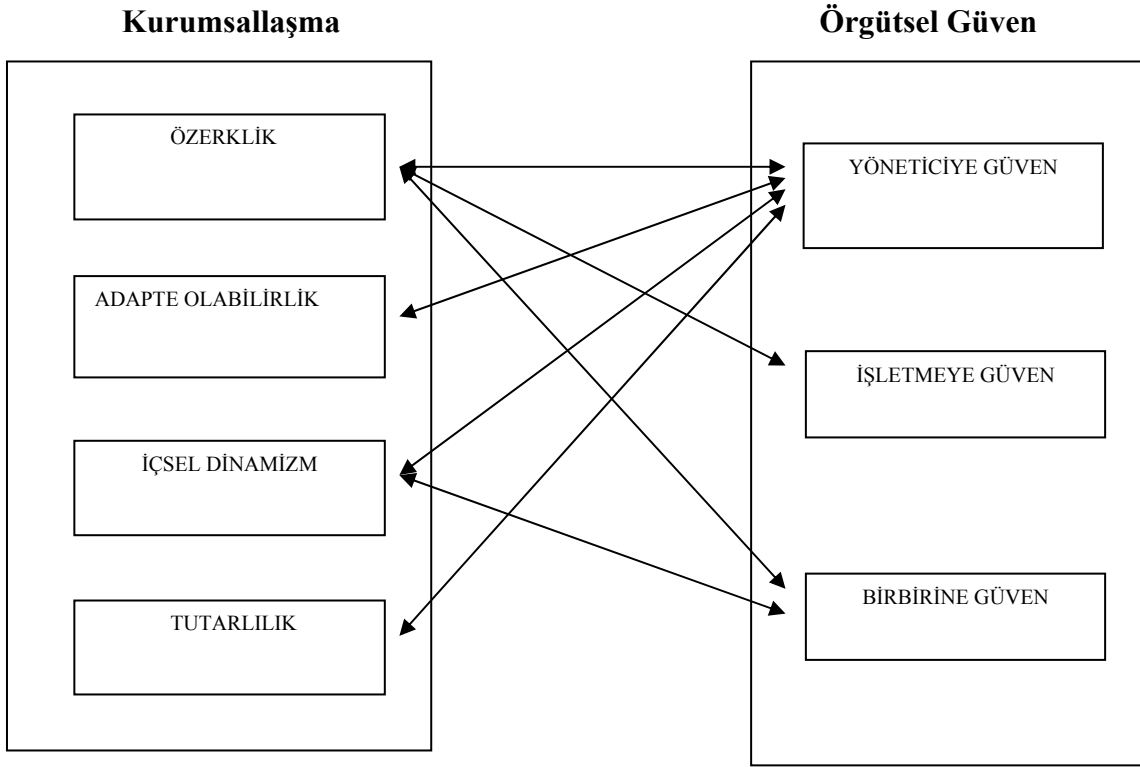
Model 2	Bağımlı Değişken: İşletmeye Güven		
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	İlgili Hipotez
Özerklik	-0,218	0,023	H5 Kabul
Adapte Olabilirlik	-0,101	0,593	H6 Ret
İçsel Dinamizm	-0,159	0,454	H7 Ret
Tutarlılık	0,067	0,749	H8 Ret
Açıklanan Varyans: %8	İşletmeye Güven=5,196-0,218ÖZ		
Anlamlılık (p): 0,010	ÖZ: özerklik AO: adapte olabilirlik İD: içsel dinamizm TU: tutarlılık		

Aşağıdaki Model 3’de, Kurumsallaşma unsurlarının birbirine güvenle ilişkisi incelenmiş, kurumsallaşma unsurlarının bağımlı değişken birbirine güvendeki varyansın %32’ini açıkladığı ve modelin anlamlı ($p<0,000$) olduğu görülmektedir. Bu unsurlardan özerklik ($p<0,000$, $\beta=-0,358$) ve içsel dinamizm ($p<0,012$, $\beta=0,254$) ile birbirine güven arasında doğrusal bir ilişkiden söz edilebilir.

Tablo 4.16. Kurumsallaşma Unsurlarının Birbirine Güvene Etkisi

Model 3	Bağımlı Değişken: Birbirine Güven		
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	İlgili Hipotez
Özerklik	-0,358	0,000	H9 Kabul
Adapte Olabilirlik	0,152	0,087	H10 Ret
İçsel Dinamizm	0,254	0,012	H11 Kabul
Tutarlılık	-0,108	0,275	H12 Ret
Açıklanan Varyans: %32	Birbirine Güven= $4,513-0,358OZ+0,254İD$		
Anlamlılık (p): 0,000	ÖZ: özerklik AO: adapte olabilirlik İD: içsel dinamizm TU: tutarlılık		

Analiz çalışmalarından önce öngörülen teorik model üzerinde yapılan regresyon analizleri neticesinde oluşan ampirik model aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Ampirik Model

Buna göre kurumsallaşma alt boyutlarının tamamının yöneticiye güvenle doğrudan bir ilişki halinde olduğu, adapte olabirlik ve tutarlılık arttıkça yöneticiye güvenin arttığını, özerklik ve içsel dinamizm arttıkça bunun sonucu olumsuz yönde etkilediğini söyleyebiliriz. İşletmeye güven içinse sadece özerklikle doğrudan bir ilişki var olduğunu görmekteyiz. Özerklik arttıkça işletmeye güven azalmaktadır. Birbirine güven ise özerklik ve içsel dinamizm ile doğrusal bir ilişki içerisinde ve özerklik arttıkça birbirine güven azalmakta, içsel dinamizm arttıkça birbirine güven artmakta olduğu hesaplanmıştır.

5. SONUÇLAR

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler ışığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Kurumsallaşmanın alt boyutlarıyla (özerklik, adapte olabilirlik, içsel dinamizm ve tutarlılık) örgütsel güvenin alt boyutları (yöneticiye güven, örgüte güven) arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucun da sadece “örgüte güven”, kendi başına tek bir faktör olarak ifade edilememiş, iki yeni (işletmeye güven ve birbirine güven) değişken tanımlanılarak çalışmaya devam edilmiştir.

Model 1’e göre kurumsallaşmanın tüm alt boyutlarının yöneticiye güven ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Adapte olabilirlik ve tutarlılık arttıkça yöneticiye güven artmakta, özerklik ve içsel dinamizm arttıkça ise yöneticiye güven azalmaktadır. Piyasada meydana gelebilecek değişimlere karşı işletme yapısını ve işleyişini şekillendirebilen yöneticilere karşı güven doğru orantılı olarak artmakta, tersi bir durum söz konusu olduğunda, yani yöneticilerin değişen piyasa koşullarına rağmen mevcut yönetim sistemini bu yönde geliştiremediği zamanlarda ise yöneticiye güven azalmaktadır. Bunun en önemli nedeni çalışanların karar alma ve uygulama konusundaki yönetime karşı olan bağımlılığı olabilir. Yöneticilere karşı duyulan güven miktarı arttıkça dolay yoldan örgütsel güvende artmaktadır.

Model 2’ye göre kurumsallaşmanın alt boyutlarından sadece özerkliğin işletmeye güven ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Özerklik arttıkça işletmeye güven azalmaktadır. Kendi kararlarını verme ve uygulama noktasında rahatça hareket edebilen işletmeler de, çalışanlar tarafından işletmeye

duyulan güven konusunda (Örneğin özel bir sektör firmasında çalışan personel ile bir devlet kurumunda çalışan personel) çekinceler olabilmektedir. Aynı şekilde işletmeye karşı duyulan güvenin yüksek olması, çalışanların, ortak bir payda etrafında toplandıklarını ve aynı hedefe doğru yürüdüklerini de göstermektedir.

Model 3'e göre ise kurumsallaşmanın alt boyutlarından sadece özerklik ve içsel dinamizm ile birbirine güven arasında doğrusal bir ilişkiden söz edilebileceği görülmektedir. Özerklik arttıkça birbirine güven azalmakta, içsel dinamizm arttıkça ise birbirine güven de artış göstermektedir. Ortak paylaşılan hedefleri gerçekleştirme amacıyla, işletme içerisindeki çalışanların birbirlerine bağlılık dereceleri arttıkça birbirine güveninde arttığı görülmüştür. Aynı şekilde işletme içindeki sinerjinin değişken piyasa koşullarındaki değişimlere karşı yönetim tarafından doğru şekilde yönlendirildiğinde de (Örneğin imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede, pazarlamacılar ve üretimden sorumlu yöneticiler arasındaki güven) birbirine güvenin arttığı görülmektedir.

Sonuç olarak, uygun anket ölçeği ve örneklem kitlesinin seçimi ile daha tutarlı sonuçlara ulaşılabileceğini ve araştırma sonucunda da; günümüz piyasa koşullarında, sürekli değişen pazar şartlarına karşı, adapte olabilme ve içyapılarını şekillendirebilme niteliği taşıyan, aynı zamanda ortak hedefler doğrultusunda yönlendirilmiş çalışanlarıyla bu gelişimi sağlayabilen işletmelerde örgütsel güven düzeyinin artabileceğini söyleyebiliriz.

KAYNAKLAR

- Apaydın F., (2007), “Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri”, G.Y.T.E. S.B.E. Doktora Tezi, Kocaeli
- Bigley, G.A., (1996), “Follower trust in the leader at work: Concept development, behavioral antecedents, and effects on followers’ fairness perceptions and organizational citizenship behaviors.” Doctoral Dissertation, University of California
- Boons F. and Strannegard L., (2000), “Organizations Coping with Their Natural Environment”, International Studies of Management & Organization, 30(3)
- Börü,D., (2001). “Örgütlerde güven ortamının yaratılmasında ilk adım. Güvenilir insan kim?”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Cameron K. And Smart J., (1998), “Maintaining effectiveness amid downsizing and decline in institutions of higher education” Research in Higher Education Vol.39 No.1
- Cook J. And Wall T., (1980), “New Work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment” Journal of Occupational Psychology 53.
- Costa, A. C., Roe, R. A., Taillieu T. (2001), “Trust within teams: the relation with performance effectiveness”, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 10(3)
- Creed, W. E. D. ve Miles, R. E., (1996), “Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. İçinde R.M. Kramer ve Tyler (Eds.) , Trust in organizations: Frontiers of theory and research.
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P., (1996), “The organizational trust inventory (OTI): Development and validation”, in R. M. Kramer ve Tyler (Eds.) , Trust in organizations: Frontiers of theory and research.

- Çapan, S., (2005), “İşletmelerde Kurumsallaşma ve Sinerjik Yönetim Sisteminin Uygulaması”, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 50.
- Çırpan H. Ve Koyuncu M., (1998), “İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: Bir örnek olay çalışması”.
- Demircan N., (2003), “Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama”, G.Y.T.E. S.B.E. Doktora Tezi
- Demircan N. ve Ceylan A., (2003), “Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları”, Celal Bayar Üniversitesi Dergisi, 10(2)
- Deutsch, M. (1958), “Trust and suspicion”, Journal of Conflict Resolution, 2:265-279.
- Dinç S., (2007), “Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü”, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Dodgson, M., (1993), “Learning, trust and technological collaboration”, Human Relations, 46
- Erdem, F. (2003), “Örgütsel Yaşamda Güven”, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları
- Ferres, N. Connell J. ve A.,Travaglione, (2004), “Coworker Trust As A Social Catalyst For Constructive Employee Attitudes”, Journal Managerial Psychology, 19:6.
- Glaeser E. L., Laibson,D. I., Scheinkman J., Soutter C., “Measuring Trust”, The Quarterly Journal of Economics , Aug. 2000, v. 115, no:3
- Grandori A. And Soda G., (1995), “Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms”, Organization Studies 16/2.
- Güven D., (2005), “Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bu süreçte yaşanan sorunlar: Kahramanmaraş örneği” Sütçü İmam Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Hacısalihoğlu U., (2007), “İç girişimcilik iklimi ve kurumsallaşma algısı ile iş tatmini ve bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiler”, G.Y.T.E. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.

- Hartog, D., (2003), “Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers”, In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), Trust Process In Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development.
- Holm P., (1995), “The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries”, Administrative Science Quarterly, 40(3).
- Hosmer, L. T., (1995), “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, Academy of Management Review, 20(2)
- Huff A.L. and Kelley L., (2002), “Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation”, A seven-nation study, Journoul of Business Resarch 5836
- Kamer, M., (2001), “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Karpuzoğlu E., (2004), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- Kendirli S. ve Şanöz F., (2006), “Küreselleşme çerçevesinde kurumsal yönetim”, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongre Kitabı.
- Kimberly J. R., (1979), “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization”, The Academy of Management Journal, 22(3)
- Kramer M.R., (1999), “Trust and Distrust In Organizations:Emerging Perspectives, Enduring Questions”, Annual Review Of Psychology.
- Kut, Ş., (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayını
- Lane C. ve Bachmann R., (1998), “Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications”, New York: Oxford University Press.
- Lazaric, N., (2003), “Trust Building Inside The Epistemic Community: An Investigation With An Emprical Case Study”, In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), Trust Process In Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development.
- Lawrence T., Winn M. and Jennings P. D., (2001), “The Temporal Dynamics of Institutionalization”, The Academy of Management Review, 26(4).

- Lewicki, R., Bunker, B. (1996), “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*.
- McKnight D.H., ve Chervany N. L., (1996), “The meaning of trust”, <http://www.misrc.umn.edu/wpaper/wp96-04.htm>
- McNally R., (2002), “The Institutionalization of Relationship Marketing”, *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13(Winter)
- Meşe B., (2005), *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, G.Y.T.E. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Morgan, R. M., ve Hunt S., (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relational Marketing”, *Journal of Marketing* 58.
- Oliver C. (1991), “Strategic Responses to Institutional Processes”, *The Academy of Management Review*, 16(1).
- O’Reilly, B., (1994), “The New Deal, What Companies and Employees Owe One another”, *Fortune* 129 (June 13)
- Özer B., (2007), “Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin incelenmesi: Mersin ili örneği”, *Mersin Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi*.
- Özgen E., (2003), “İletişim ve Liderlik”, *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü* 18.
- Özkaya, S. S., (2003), “Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, *Dış Ticaret Dergisi, Özel Sayı-Ekim*.
- Parkhe, A., (2003), “Institutional Environments, Institutional Change and International Alliances”, *Journal of International Management*, 9(2003).
- Perks, H., Halliday, S.V. (2003), “Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships”, *European Management Journal*, 21(3)
- Peters, B. G., (2000), “Institutional Theory: Problems and Prospects”, *Political Science Series*, 69.
- Ragsdale, L. ve Theis, J. J., (1997), “The Institutionalization of the American Presidency, 1924-92”, *American Journal of Political Science*, 41, 4.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt R.S. ve Camerer C., (1998), “Not so different after all: A crossdiscipline view of trust”, *Academy of Management Review*, 23(3).

- Safran B., “Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=566
- Sağlam N., (2007), “Aile Şirketleri Kurumsallaşmaya Neden Sıcak Bakmalı” <http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=354>
- Selznick, P., (1996), “Institutionalism "old" and "new””, Administrative Science Quarterly, 41.
- Shockley,Zalabak P, Ellis K, Winograd G., (2000),” Organizational Trust, What It Means, Why It Matters”, Organizational Development Journal 18.
- Sitkin, B. Ve Stickel, D., (1996), “The Dynamics Of Distrust in An Era Of Quality”, In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research
- Six F., “Integrity And Trustworthiness: Similarities And Differences”, http://www.fsw.vu.nl/en/Images/Six,%20F._tcm31-41214.pdf
- Smith D., (1998), “Are your Employees bowling alone ? How to build a trusting Organization”, Harward Management Update, Sep.
- Sztompka, P. (1999), “Trust: A Sociological Theory”, Cambridge University Press.
- Şimşek, S., Taşçı A. (2004), “Örgütlerde güven konsepti ve Emniyet Örgütü’nde güven modellerinin değerlendirilmesi”, Polis Dergisi, www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/index.htm
- Tan, H ve C.S. Tan, (2000) “Towards The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization”, Genetic, Social And General Psychology Monographs, 126:2.
- Türk U., (2007), “Kobi’ler de kurumsallaşma ve kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi (Sakarya 1. Ve 2. OSB uygulaması)”, Sakarya Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Toprak, O., (2006), “Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gaziantep Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi
- Uzbilek A., (2006), “Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri: Başkent Üniversitesi örneği”, Başkent Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.

- Yaşa E., (2007), “Aile şirketlerinde kurumsallaşma: Mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma”, Çağ Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Yaşar, Ö., (2005), “Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi”, Gaziantep Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz Y., “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkileri”, G.Y.T.E. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Young L. Ve Daniel K., (2003), “ Affectual trust in the workplace”, Int. J. Of Human Resource Management 14:1 Feb.
- Westphal J. D., Gulati R., ve Shortell M.S., (1997), “Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption”, Administrative Science Quarterly, 42(2).
- Whitener E. M., (1997), “The impact of human resource activities on employee trust”, Human Resource Management Review 7(4).
- Zaheer A., Mcevily B., Percone V., (1998), “Does trust matter? Exploring the effects interorganizational and interpersonal trust on performance”, Organizational Science Vol.9 No.2.
- Zucker L. G., (1986), “Production of trust: Institutional sources of economic structure”, Research in Organizational Behavior.