

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTLERDE OLUŞAN SOSYAL İLİŞKİLERİN ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT
BOYUTLARINA ETKİLERİ:
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN
AYŞEGÜL UZBİLEK

ANKARA-2006

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ÖRGÜTLERDE OLUŞAN SOSYAL İLİŞKİLERİN ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT
BOYUTLARINA ETKİLERİ:
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN
AYŞEGÜL UZBİLEK

DANIŞMAN
PROF. DR. A. KADİR VAROĞLU

ANKARA-2006

T.C
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

“ÖRGÜTLERDE OLUŞAN SOSYAL İLİŞKİLERİN ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT
BOYUTLARINA ETKİLERİ: BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ”

YÜKSEK LİSANS TEZİ
TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. A. KADİR VAROĞLU

.....

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

PROF. DR. SELAMİ SARGUT

DOÇ. DR. ŞÜKRÜ ÖZEN

AYŞEGÜL UZBİLEK

TEZ KABUL (SINAV) TARİHİ: 24 Nisan 2006

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez süresince bana ayırdığı zaman, verdiği büyük destek, katkı, yönlendirmeleri ve en önemlisi tezimi tamamlamamda bana duyduğu büyük güven için, ayrıca bu süre boyunca yaşadığım özel sıkıntıları sabırla dinleyen danışmanım ve değerli hocama Sayın Prof. Dr. Kadir Varoğlu' na,

Yüksek lisans tezime başlamamda, model oluşturmada ve akademik diğer sorularımda bana büyük destek olan değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. A. Selami Sargut'a ve Doç Dr. Şükrü Özen'e,

Tez süresince maddi ve manevi her şekilde desteğini aldığım, daima bana güvenen sevgili eşim Gökhan Uzbilek'e,

Tez süresince bana zaman ayıran, her türlü desteği veren aileme ve tüm arkadaşlarıma,

Tez hazırlama aşamasında bana hiçbir zorluk çıkarmayan, beni hayata bağlayan henüz tanışmadığım oğlum Gökay Uzbilek'e,

Ve en önemlisi; beni hayata getiren, hayatta attığım her adımda yanımda olan, daima bana inanan ve güvenen, dünyanın en iyi kalpli, en fedakar annesi olan anneciğime, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Örgütler, bireyler arası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten bir topluluk olarak, gruplararası ve kişilerarası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanlarıdır. Bu sosyal yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan bazı değerler de etkili olabilmektedir. Bu değerlerden en başta geleni güven olgusudur. Örgütsel güven olgusu, sosyal yaşam alanı olan örgütlerde kişilerarasında oluşan ilişki çeşitleri ile farklı bir deyişle ise sosyal ilişkiler ile şekil kazanmaktadır.

Çalışmada, Cummings ve Bromiley'in (1996), "bir kişinin veya bir grup kişinin diğer kişi veya gruba (a) açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, (b) ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma, (c) uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama inancı veya grubun ortak inancı" olarak tanımladığı örgütsel güven tanımı temel alınarak geliştirilen *Örgütsel Güven Envanteri-Uzun Form* Organizational Trust Inventory – Long Form (OTI- LF) model örnek alınarak geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Araştırmanın amacı, örgüt içinde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına olan etkilerini açıklamaktır.

Araştırma sonucunda, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile diğer birimler arasında oluşan arkadaşlık ilişkisi, iş ilişkisi ve tanıma derecesinin örgütsel güvene olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesi arttıkça örgütsel güven seviyesi artmaktadır. Örgüt içinde gelişen güven ilişkisine en fazla arkadaşlık ilişkisinin etki ettiği elde edilen sonuçlardan biridir.

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Güven

Sosyal Ağlar

Kişilerarası İlişkiler

Başkent Üniversitesi

SUMMARY

Organizations are social life areas which include individual interactions and group dynamics, and where relations between groups and individuals are experienced. In these social life areas, common procedures and authorization, both shape the organizational life and become effective on some unwritten values. Trust concept is the first of these concepts. Organizational trust concept is formed by the variety of relations among people, in other words, it is formed by social relations.

In this study, Cumming & Bromiley's definition of trust in "Organizational Trust Inventory-Long Form (OTI-LF)" has been taken as a basis and has been enhanced and applied, which is "a) an individual's or a group of individuals' effort to act with good will in accordance with the clear or unwritten commitments b) whatever happens, being honest in the encounters and pre-determined commitments c) the common belief of the group in not taking advantage of the other party's condition even under suitable conditions". The purpose of this study is to explain effects of social relations on sub-dimensions of organizational trust.

As a result of the research, it has been concluded that the friendly relations formed between the Student's Registrar's Office and the other units, colleagues' relationships and the rate of familiarity other positively affect the organizational trust. The more the intensity of the colleague relations, friendship relations and the level of familiarity rises, the more the level of organizational trust increase. One of the results that has been obtained, is that the trust relations are mostly affected by the friendship relations.

Key Words:

Organizational Trust

Social Networks

Interaction Between Individuals

Başkent University

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Teşekkür	I
Özet	II
Summary	III
İçindekiler	IV
Çizelgeler Listesi	VI
Şekiller Listesi	VIII
GİRİŞ	1
BÖLÜM I	
GÜVEN KAVRAMI	4
1.1. Güven Tanımı	4
1.2. Rasyonel Bir Seçim Olarak Güven	8
1.3. İlişkisel Seçim Olarak Güven	9
1.4. Güven Kavramının Sınıflandırılması	12
1.4.1. Hesap Temelli Güven	12
1.4.2. Bilgi Temelli Güven	13
1.4.3. Özdeşleşme Temelli Güven	13
1.5. Kişilerarası İlişkilerde Güven	15
1.6. Örgütlerde Bireylerarası Güven	16
1.7. Hiyerarşik İlişkilerde Güven	18
1.7.1. Hiyerarşide En Alt Kademedeki Bakış	18
1.7.2. Hiyerarşide Üst Kademedeki Bakış	19
1.8. Örgütlerarası Güven	19
1.9. Güven ve Kültürel Değerler	19
1.10. Bu Çalışmadaki Güven Kavramı	21
BÖLÜM II	
SOSYAL AĞLAR	23
2.1. Ağların Karakteristik Özellikleri	30
2.2. Farklı Düzeylerde Ağ Analizleri	32
2.2.1. Kişilerarası Ağlar	32
2.2.2. Birimlerarası Ağlar	34
2.2.3. Örgütlerarası Ağlar	35
BÖLÜM III	
ARAŞTIRMA	38
3.1. Araştırmanın Amacı	38
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	40
3.3. Çalışmanın Yöntemi	43
3.4. Araştırma ile İlgili Sınırlamalar	43
3.5. Soru Kağıdı	44
3.6. Pilot Çalışma	45
3.7. Hipotezler	46

3.8. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği	49
3.8.1. Örgütsel Güven Envanteri Ölçeğinin Güvenilirliği	50
3.8.1.1. Duygusal Boyutunun Güvenilirliği	50
3.8.1.2. Düşünsel Boyutunun Güvenilirliği	50
3.8.1.3. Niyet Edilmiş Davranış Boyutunun Güvenilirliği	51
BÖLÜM IV	
BULGULAR	52
4.1. Tanımlayıcı Bulgular	52
4.2. Bağımsız Değişkenler ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması	57
4.2.1. İş İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkeni için Yapılan Analizler	57
4.2.1.1. Çalışılan Birim ile İş İlişkisi Yoğunluğu İlişkisi	57
4.2.1.2. Cinsiyet ile İş İlişkisi Yoğunluğu İlişkisi	58
4.2.1.3. Statü ile İş İlişkisi Yoğunluğu İlişkisi	59
4.2.2. Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkeni için Yapılan Analizler	60
4.2.2.1. Çalışılan Birim ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu İlişkisi	60
4.2.2.2. Cinsiyet ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu İlişkisi	60
4.2.2.3. Statü ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu İlişkisi	61
4.2.3. Tanıma Derecesi Bağımsız Değişkeni için Yapılan Analizler	62
4.2.3.1. Çalışılan Birim ile Tanıma Derecesi İlişkisi	62
4.2.3.2. Cinsiyet ile Tanıma Derecesi İlişkisi	62
4.2.3.3. Statü ile Tanıma Derecesi İlişkisi	63
4.3. İlişkisel Bulgular	64
4.3.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Karşılaştırma Sonuçları	65
4.3.1.1. İş İlişkisi Yoğunluğu ile Örgütsel Güvenin 3 Boyutunun Karşılaştırılması	66
4.3.1.2. Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu ile Örgütsel Güvenin 3 Boyutunun Karşılaştırılması	70
4.3.1.3. Tanıma Derecesi ile Örgütsel Güvenin 3 Boyutunun Karşılaştırılması	74
4.3.2. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları	78
4.3.2.1. Düşünsel Boyut için Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları	79
4.3.2.2. Duygusal Boyut için Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları	81
4.3.1.3. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu için Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları	82
TARTIŞMA	84
SONUÇ	88
KAYNAKÇA	94
EKLER	102

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 1.1. Bigley (1996)'in Örnek Güven Tanımları	5
Çizelge 1.2. Örgütsel Şekil - Yönetim Mekanizması (İşleyişi) – Yönetimsel Felsefeleri Gruplaması	17
Çizelge 1.3. Bir İnanç Olarak Güvenin Tanımsal Matriksi	22
Çizelge 2.1. Sosyal Ağ Çeşitleri ve Özellikleri	36
Çizelge 3.1. Birimlere Göre Dağılımlar	41
Çizelge 3.2. Cinsiyet Dağılımı	41
Çizelge 3.3. Sınıflandırılmış Çalışma Süreleri İstatistikleri	42
Çizelge 3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	42
Çizelge 4.1. Yeniden Sınıflandırılmış İş İlişkisi Yoğunluğu Dağılımları	54
Çizelge 4.2. Yeniden Sınıflandırılmış Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Dağılımları	54
Çizelge 4.3. Yeniden Sınıflandırılmış Tanıma Derecesi Dağılımları	55
Çizelge 4.4. Bağımsız Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	55
Çizelge 4.5. Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular	56
Çizelge 4.6. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu	57
Çizelge 4.7. Birim ile İş İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları	58
Çizelge 4.8. Cinsiyet ile İş İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları	59
Çizelge 4.9. Statü ile İş İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları	59
Çizelge 4.10. Birim ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları	60
Çizelge 4.11. Cinsiyet ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları	61
Çizelge 4.12. Statü ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları	61
Çizelge 4.13. Birim ile Tanıma Derecesi Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları	62
Çizelge 4.14. Cinsiyet ile Tanıma Derecesi Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları	63
Çizelge 4.15. Statü ile Tanıma Derecesi Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları	63
Çizelge 4.16. Örgütsel Güven Boyutlarının Sınıflandırılmış Puan Dağılımları	65
Çizelge 4.17. Düşüncel Boyutu ile İş İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu	67
Çizelge 4.18. Duygu Boyutu ile İş İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu	68
Çizelge 4.19. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu ile İş İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu	69
Çizelge 4.20. Düşünce Boyutu ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu	71
Çizelge 4.21. Duygu Boyutu ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu	72
Çizelge 4.22. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu	73

Çizelge 4.23. Düşünce Boyutu ile Tanıma Derecesi Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu	75
Çizelge 4.24. Duygu Boyutu ile Tanıma Derecesi Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu	76
Çizelge 4.25. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu ile Tanıma Derecesi Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu	77
Çizelge 4.26. Örgütsel Güvenin 3 Boyutu için Yapılan Hosmer and Lemeshow Test Sonuçları	80
Çizelge 4.27. Sınıflama Tablosu	80
Çizelge 4.28. Düşünce Boyutu için Değişkenlerin Analizi	81
Çizelge 4.29. Sınıflama Tablosu	82
Çizelge 4.30. Duygu Boyutu için Değişkenlerin Analizi	82
Çizelge 4.31. Sınıflama Tablosu	83
Çizelge 4.32. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu için Değişkenlerin Analizi	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1. Güven Geliştirme Evreleri	15
Şekil 2.1. Bağlantılı ve Bağlantısız Grafikler	25
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	39

GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında güven, örgütler için bir zorunluluk haline gelmektedir. Örgütler uluslararası düzeyde rekabet edebilmek ve örgüt için olumlu sonuçlara ulaşabilmek için birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olmak zorundadır. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için örgütsel güven kavramının yapısını ve örgüt içinde nasıl kurulup geliştirilmesi gerektiğinin anlaşılması gerekmektedir.

Bir çok yazara göre; günümüzün örgüt yapılarının artık daha esnek, yatay konumlanma önceliği olan, çalışanlararası iletişimin arttığı, çalışanların kontrol mekanizmalarını kendileri koyduğu, örgüt içi ağ yapılarının önem kazandığı bir yapıya dönüşme eğilimi vardır. Bu tip örgütlerde kişilerarasındaki iletişim ve eşgüdüm önem kazanmaya ve hatta bir zorunluluk haline dönüşmeye başlamıştır. Kontrolün çalışanların kendilerine bırakılması yani kontrol mekanizmasının tamamen insana dönüşmesi ve kişilerarası ilişkilerin artması ile de kişilerarası güvenin önemi daha çok ortaya çıkmıştır.

Bugünün örgütlerinde yaşanan krizlerin ekonomik, sosyal veya politik nedenleri buz dağının aslında görünen yüzüdür. Görünmeyen yüzünde ağır güven krizlerinin yansımaları yer almaktadır (Erdem, 2003:155). Başarılı örgütlerin öykülerinde kuruma güven, lidere veya yöneticilere güven, kurumsal vizyona güven gibi anahtar unsurların yer aldığı görülmektedir.

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

Günümüzde küreselleşmenin artması, rekabet ortamının kızışması ve örgütlerin artık diğer örgütler ile daha fazla iletişime girme zorunluluğunun artması

ile örgütler arası ilişkilerin de önemi artmaktadır. Örgütler arasında artan ilişkiler de güven kavramını beraberinde getirmektedir. Örgütler arasında meydana gelen stratejik ortaklıklar, evlilikler ve bazı özel sözleşmeler yazılı kuralların ötesinde örgütler arasında olması gereken güçlü güven bağına da gerektirmektedir.

Örgüt içinde kişilerarası veya gruplararası önemli bir olgu olan güven aynı zamanda örgütler arasında da yükselen bir trend haline gelmiştir. Hatta ülkeler arası güven meselesinin hükümetler arası bir takım gerginliklere bile neden olduğu ağır ekonomik krizlerin güven sorunlarına bağlandığını sık sık işitmişizdir.

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

Güven duygusu her türlü sosyal ilişkide kendini gösteren bir unsurdur. Örgütlerin bireyler arası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, bir taraftan da kendine özgü değerler üreten bir topluluk olarak, gruplararası ve kişilerarası ilişkilerin yaşandığı sosyal yaşam alanları olması nedeni ile bu sosyal yaşam alanlarında örgütsel güvenin oluşması ve gelişmesi beklenir. Bir sosyal yaşam alanı olan örgütlerde ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi güvenin de sistemin önemli bir unsuru haline geldiği ve örgüt içindeki sosyal yapılarda oluştuğu söylenebilir.

Örgütsel güven örgüt içinde gelişen bu sosyal ağ ortamında doğmakta ve gelişmektedir. Bu yüzden, örgüt içinde oluşan sosyal ağların yapılarının ve sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Örgütlerin sosyal sistemin yadsınamaz bir parçasını oluşturan yaşam alanları olması beşeri ilişkilerin, etkileşimlerin ve her düzeyde iş birliğinin en yoğun yaşandığı sosyal alanlar olması örgüt içinde oluşan bu sosyal ağ yapılarında oluşan ilişkilerin örgütsel güvenin oluşmasına zemin hazırlamasına olanak tanımaktadır.

Örgüt içinde kişilerarasında veya grupları temsil eden kişilerarasında oluşan ilişki ağlarından etkilenen bir unsur olarak güven duygusunun örgüt içine yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması için önce bu olgunun ne anlama geldiğinin bilinmesi ve daha sonra hangi değerlerden ne derece etkilendiğinin tespit edilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada esas olarak, örgütsel güvenin sosyal ilişkilerden ne derecede etkilendiği incelenmektedir. Ayrıca, örgütsel güvenin anlamı ve hangi sosyal değerlerden etkilendiği soruları da incelenen konular arasındadır. Örgüt içinde çalışanlar arasında oluşması beklenen örgütsel güven kavramının kişilerarasındaki ilişkilerden etkilendiği düşünülmektedir.

Sosyal sistemler olan örgütlerde kişilerarasında oluşabilecek sosyal ilişki çeşitleri neler olabilir? Bu ilişki çeşitleri acaba örgüt içinde oluşan örgütsel güvene ne derecede etki etmektedir? Bu etkiler sonucu kişilerin örgütsel güven algılamaları değişiklik gösterecek mi? Örgütsel güven acaba bu sosyal ilişki çeşitlerinden en çok hangisinden etkilenmektedir? Örgütsel güveni anlamak, çalışanlar arasında ve gruplar arasında bu olgunun nasıl kolay yerleştirileceği, problemlerin ve çatışmaların kaynağını belirleme ve bu soruların çözümünde yol gösterici olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, örgüt içinde oluşan sosyal ilişkilerin örgütteki kişilerarası güven ilişkisine olan etkisini incelemektir. Ayrıca oluşturulan demografik değişkenlerin (cinsiyet, eğitim, statü, yaş ve hizmet süresi) örgütteki kişilerarası güven ilişkisine nasıl yansıdığı belirlenmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM I

GÜVEN KAVRAMI

1.1. Güven Tanımı

Güven, bir çok sosyoloğun, ekonomistin, psikoloğun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerinin 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 (Granovetter, 1985) veya sistem güveni (Luhmann, 1979) olarak, ekonomistler güvene hesaba dayalı güven (Williamson, 1975) veya kurumsal (Zucker, 1986) olarak bakmışlardır. Araştırmacılar sağlıklı toplum ve bu toplumu oluşturan insanlar arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında ve ilişkilerin sürekliliğinin sağlanmasıda güven ve iş birliğinin önemli bir yer tuttuğunu görmüşlerdir.

Bigley (1996) ve McKnight ve Chervany (1996) tarafından yapılan güven tanımında bir çok yaklaşım ele alınmıştır. Güven literatüründe rastlanan analizlerden biri de Bigley ' in (1996) farklı güven yaklaşımları temeline dayandırılan analizidir (Çizelge 1.1).

Yaklaşım	Yazar	Özellikleri
Yapısal	Rotter (1980)	Kelimelerin, verilen sözlerin ve kişilerin ifadelerinin güvenilir olabilme ihtimaline genel inanıştır.
Rasyonel (Akılcı)	Hosmer (1995)	Kişinin hareketlerinin etik temeller üzerine kurulu olacağına olan beklentidir.
Davranışsal	Deutsh (1958)	Güvenli davranış, birinin diğerine saldırıya/ tenkide açık olması ile artar.
Sosyolojik	Zucker (1986)	Güven, karşılıklı ilişkilerde paylaşılan bir dizi beklentidir.

Kaynak: 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

Çizelge 1.1. Bigley (1996)’ in Örnek Güven Tanımları

Yapısal yaklaşım, Rotter (1980) tarafından verilmiş bir tanımlama olup, kişinin diğerine güvenebilme beklentisi üzerine genelleştirilmiştir. Rotter (1980), bir kişinin diğer kişiye olan inanişından bahsetmektedir. Hosmer (1995), bir kişinin diğer kişinin etik, haklı çıkarılabilir davranışı içindeki beklentisini “rasyonel (akılcı) yaklaşım” olarak ifade etmiştir. Diğer farklı bir yaklaşımda Deutsh (1958), 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)

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

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

olarak ayrılmıştır (McKnight ve Chervany, 1996).

İnanç, kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerinin olumlu yönde olacağına, diğer kişiden zarar görmeyeceğine dair beklentilerini anlatmaktadır. Niyet yalnızca itimat etmeye olan isteklilik olarak açıklanır. Davranış ise, diğer kişiye itimat etme eylemini gerçekleştirmektir. Yapısal güven, “insanların durumlara ve farklı yapısal özelliklerine göre” güvenme eylemine açık olup olmadıklarını ifade eder (McKnight ve Chervany, 1996). Sistem güveni ise, yönetmelikler, kurallar, teminatlar ve sözleşmeler gibi yapısal birtakım sigortalardan oluşmaktadır. Bu sigorta ve sözleşmeler kişinin güvenme eylemini gerçekleştirmesi için önemli önceliklerdir. McKnight ve Chervany (1996), kişilerin güven davranışını gösterebilmeleri için olması gerekli adımları bir inanç oluşum süreci olarak yukarıdaki ifadelerle açıklamışlardır.

Literatürde güven ölçümü geliştirme araçlarına baktığımızda, Butler (1991: 645)’ in, güvenin liderler ve takipçileri arasında farklı algılandığı ve duruma bağlı olduğu görüşünde olduğu görülür. Ayrıca Butler (1991), örgütsel güvenin sonuçları tahmin etmenin genel güvenin olası sonuçlarını tahmin etmekten daha kolay olduğunu savunur. Butler (1991), kişilerarası güveni “özel güven” olarak adlandırmıştır. Kişilerarası güven, tüm sosyal durumların temel özelliği olup, yoğun işbirliğini ve bağımlılığı gerektirir (Johnson, George ve Swap, 1982). Ayrıca kişilerarası güven duygusunun artması yardımlaşma ilişkilerinin artmasını gerektirir (Zand, 1997:230).

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.

Davranışa ve inanişaya bağlı güven birleştirildiğinde, endişe hissinin davranışa etki eden önemli bir unsur olarak karşımıza çıktığını görürüz. Çünkü inanç endişe hissi ile değişebilir ve dolayısıyla diğer kişiye olan güvenli davranışın değişmesine de yol açabilir. Hwang ve Burgers (1997) kişinin diğer kişiye olan güveninin (veya güvensizliğin) sonuçlarını modellemişlerdir. Bu model güvenin şu tanımı temel alınarak geliştirilmiştir: “ Bir kişinin diğer kişinin işbirlikçi davranışına bağlı olma olasılığı” (Hwang ve Burgers, 1997: 69).

Bu işbirliği modelinde iki kişi arasındaki ilişki dört farklı durum ile açıklanmıştır:

1. Kişilerden sadece birisinin işbirlikçi olması
2. Her iki kişinin de işbirlikçi olması
3. Her iki kişinin de işbirlikçi olmaması
4. Kişilerden sadece diğerinin işbirlikçi olması (birinci durumun tersi)

Birinci ve dördüncü durumlarda işbirlikçi olmayan kişiler diğer kişilerden çıkar sağlama eğilimindedirler. İşbirliği davranışında bulunan kişilerin diğer kişilerin güvenini kazanma olasılıkları vardır. Çünkü, Hwang ve Burgers (1997: 69) güveni kişilerin işbirlikçi davranışta bulunma koşuluna bağlamışlardır. Tüm durumlar durağan bir ilişki olma boyutunda değildir çünkü kişi değişen ilişkiye göre davranışını değiştirme eğilimindedir. Birinci ve ikinci durumların sonucu olarak kişiler arası ilişkilerde ikinci veya üçüncü durumların oluşması beklenir. Hwang ve Burgers (1997), uzun dönemli ilişkilerde güveni kişilerarası boyutta işbirlikçi davranışın avantaj veya dezavantajlarına bağlı olarak ele almıştır.

Rousseau ve diğerleri (1998), 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. Rousseau ve diğerleri'ne (1998) göre güven için şu durumlar ortaya çıkmıştır: 1) Risklere veya tehlikelere karşı açık olma 2) Kişilerarası bağımlılık. Güvenin bu şekilde yapılmış analizinde güvenli kişiler bazı risklere veya belirsizliklere açık olmayı kabul etmeyi zorunlu kılar. Diğer yandan tam emin olma durumunda, kişinin davranışı eminli olacak ve güven ihtiyacı hissetmeyecektir. Ters olarak tam emin olamama veya tam belirsizlik durumunda güven, “mutlak güven” in (Williamson, 1993: 375) bir özelliği haline gelecektir. “Mutlak Güven” nedensiz olarak gelişen ve rekabetçi iş çevrelerinde geçerli olan bir güven çeşidi değildir. Risk ve kişilerarası bağımlılığın her ikisi de güvenin açığa çıkması için gerekli olduğu halde riskin doğası ve güven, bağımlılığın yükselmesi ile değişir. Dolayısıyla güvenin şekli kişilerarası ilişkilerin içeriği ve şekline bağlı olarak değişir.

Literatürdeki güven çeşitliliğine rağmen Creed ve Miles (1996), 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). Güven, örgütsel etkinliğin bir belirleyicisi olarak bulunmuş (Cameron ve Smart, 1998); güven risk almayı gerektiren durumlar için (Luhmann, 1979); ve operasyonel maliyetlerin azaltılması için önemli bir unsur (Cummings ve Bromiley, 1996 : 18) olarak görülmüştür.

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 ve diğerleri, 1998). 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.

Literatürde güven kavramının “psikolojik durum” yaklaşımına karşı olarak “seçim davranışı” kavramı dikkat çekicidir (Arrow, 1974). Bu yaklaşımda güvenin en belirgin özelliği, seçilmiş davranış içinde izlenebilir (gözlenebilir) veya belirgin olmasıdır. Bu özelliği ile psikolojik durumdan daha net ve açık bir durum sergilemektedir. Literatür içinde güvenin bu iki farklı yaklaşımı iki önemli özelliğini

ortaya çıkarmıştır. Bu özellikler Kramer (1999) tarafından şu tanımlarla ele alınmıştır:

1. Rasyonel bir seçim olarak güven
2. İlişkisel seçim olarak güven

1.2. Rasyonel Bir Seçim Olarak Güven

Rasyonel seçim olarak güven kavramı, kişinin riskli seçiminin diğer kararlarına benzer olarak güvenle ilgili verdiği kararlardır. Diğer riskli kararlar, kişinin diğer işlerinden beklenen faydayı maksimum yapmak veya beklenen zararı minimum yapmaya konsantre olmayı içerir. Hardin'e (1992) göre, rasyonel güven hesabı iki merkezi unsur içerir. Bunlardan birincisi, bir kişinin diğerine güvenmesine imkan veren *bilgi* dir. İkincisi ise, güvenen kişinin güdüleri yani *hisseleridir*. Kişiler kendi bilgilerine dayanarak diğer kişiler hakkındaki beklentilerine göre hisleri ile hareket ederler. Rasyonel seçim açısından güven, terim olarak “rasyonel/akılcı tahmin” üzerine odaklanır ve gelecekteki bazı olayların olası sonuçlarını tasarlamak için bilgi toplama ve işleme üzerine odaklanılır (Wicks, Berman ve Jones, 1999). Bu bakış açısında, güven durumları kişilerin riskli durumda olmaları sonucunda ortaya çıkar.

Kişiler güvenle ilgili kararları nasıl vermeliler? Bu kararları vermede kişisel karar verme konusu veya “sınırlı rasyonalite” bakış açısı etkili olabilir (March and Simon, 1958). Wicks, Berman ve Jones'a (1999) göre, rasyonel bir seçim olarak güvene etki eden bazı durumlar olabilir. Bu durumların birincisi etki veya duygudur (Kramer, 1996). Yazara göre, insanlar arasında karşılıklı duygusal bağ oluşursa güven meydana gelir. İkinci durum ise, kişinin manevi öge olarak adlandırılan belli bir karakter yapısına sahip olmasıdır (Wicks, Berman ve Jones, 1999:101). Güven ilişkilerinde güvenilen kişinin manevi karakteri veya karşı tarafa karşı içinde barındırdığı “iyi niyet” duygusu ön plana çıkmaktadır.

1.3. İlişkisel Seçim Olarak Güven

Rasyonel bir seçim olarak güven tanımlamasının bazı zayıf yönlerine ek olarak bazı yazarlar güveni “ilişkisel seçim” olarak da gruplandırmıştır. İlişkisel

seçim yaklaşımı Granovetter (1985) tarafından “ekonomik hareketin sosyal içerilmişliği” tartışması ile ortaya atılmıştır. Granovetter (1985:491), kişilerle yüz yüze ilişkiler veya bu ilişkilerden oluşan ağlar sonucu geçmişte elde edinilen bilginin güven açısından daha etkili olduğunu ileri sürmektedir (1985:490). Granovetter (1985)’a göre güven, ne tamamen ekonomik ne de ahlaki bir kavramdır. Daha çok, insanlar ve insanlar arasındaki ilişki ağları ve insanlar arasındaki ilişkiler güvenin oluşmasına olanak sağlar.

Son yıllarda modern örgütlerde oldukça büyük değişiklikler gözlenmektedir. Yeni örgütsel bağlantılar, stratejik ortaklıklar, evlilikler ve ortak girişimlerin var olma nedeni kızgın satış ortamında rekabetçi avantajı sürdürme ve başarmaktır. Bu yeni formlar çabuk değişen rekabetçi ortama daha fazla ve çabuk tepki verebilmek, entegre olabilmek ve örgüt içinde ve örgütün sınırlarını geliştirmek ve büyütme ayrıca örgüt içindeki birimler arasındaki problem çözme ve iletişim etkinliğini arttırmak için geliştirilmiştir. Bu yeni örgüt yapılarının iyi yönetilmesi için sahip olunması gereken yetenek özelliklerinin en başında güven duygusu yer almaktadır (Limerick ve Cunnington, 1993).

Yüksek seviyedeki güven işlem maliyetini azaltmaya yardım ettiği gibi gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasına yardım eder. Örgüt içinde birbirine güvenmeyen çalışanların davranışları için gerekli olan bürokratik işlemleri minimize eder. Fakat güven doğal olarak gelişmez dikkatlice yapılandırılması ve yönetilmesi gereklidir. (Limerick ve Cunnington,1993)

Güven literatüründeki farklı bakış açılarına rağmen ortak bir görüşte birleşmek ve sosyal bilimlerde güvenin anahtar rolünü tespit etmeye yönelik olarak yapılan çalışmalarda işbirliği, eşgüdüm ve performans üzerine vurgu yapılmıştır. Worchel (1979) bu farklı bakış açılarının en az üç farklı grupta toplanabileceğini savunmuştur:

- a) Kişisel farklılıklar: Bu grupta güven kişisel bir inanç, beklenti veya his olarak kişinin psikolojik gelişimini başlangıç alır.
- b) Güvene kurumsal fenomen olarak sosyolog ve ekonomistlerin bakış açısı ile odaklanılır.

- c) Sosyal psikologların bakış açısı ile kişisel gelişim ve güvenin kişisel bazda veya gruplar arasında yaratılması ve yıkılmasına odaklanılır.

Worchel (1979) güven meselesine sosyal- psikolojik açıdan kişisel gelişimdeki güvenin doğasına vurgu yaparak sınıflama yapmıştır. Sosyal psikologlara göre güven basit beklentilerden daha fazladır. Bu beklentiler bağlamsal parametreler ve kısıtlar içinde inşa edilir.

Güven tanımlarında anahtar durumsal parametre olarak “durumsal risk” i tanımlamak veya betimlemek gerekir. Deutsch’a (1958) göre hangi durumlarda güvene karar verileceği aşağıdaki maddelerde açıklanmıştır:

- a) Gelecekte belirsiz bir hareket yönü görülüyorsa,
- b) Diğer kişilerin davranışına bağlı olarak oluşan bir sonuç varsa,
- c) Zararlı olayın gücü karlı(yararlı) olaydan daha büyükse.

Daha basit olarak Schlenker, Helm ve Tedeschi (1973) güveni şu şekilde tanımlamışlardır: “Belirsiz çevre koşulları ve riskli durumlardaki sonuçlarla ilgili diğer bir kişiden alınan bilgilere itimat etmektir.”

Boon and Holmes (1991: 85) ise güveni şöyle tanımlamaktadır: “Riskli gerektiren durumlarda, kişinin kendisi ile ilgili ve diğer kişinin güdeleri ile alakalı pozitif beklentilerden emin olmayı içeren bir durumdur.” Boon and Holmes’in (1991) güven tanımlamasında bir kişinin diğeri için sahip olduğu güven seviyesine katkıda bulunacak üç temel öge üzerinde durulur. Bunlar:

- a) Kişinin güvene yönelik genel mizacı. (kişini tabiatı)
- b) Durumsal parametreler
- c) Kişisel ilişkilerin tarihi (kişilerarası ilişkilerin geçmişi)

İnsanlar arasındaki kişisel ilişkiler çok yönlü ve farklı olabilir. Kişisel güven ilişkilerinde akla gelen bir ilişki çeşidi de romantik ilişkilerdir. Psikologlar tarafından bu konuda bir çok araştırma yapılmış ve makaleler yayınlamıştır. Elbette tüm ilişkiler romantik değildir. Bazı ilişkiler “arkadaşlık” olarak tanımlandığı gibi

bazıları ise “tanıdıklık” olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde kişiler arasında gelişen ilişkiler arkadaşlık ve tanıdıklığa ek olarak sadece “iş ilişkisi” boyutunda da kalabilir. Araştırma konusunu oluşturan ilişkilerde bu üç boyut ele alınmıştır. Güven burada kritik olarak tüm ilişkilerin yaşamını sağlamak için gerekli bir kavramdır. Örgütsel yaşamda güven ayrıca kritik başarı elemanı olarak görülmektedir.

Literatürde rastlanan çeşitli güven tanımlamaları ve gruplandırmalara ek olarak güvenin aşağıdaki sınıflandırılması dikkat çekicidir. Buradaki sınıflandırmanın amacı güveni geliştirme aşamalarını açıklayabilmektir. Bu sınıflandırma aynı zamanda güvenin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamak ve ayrıca ilişkilerin nasıl değiştiğini ve geliştiğini anlamaya yardımcı olacaktır (Lewicki ve Bunker, 1996). Son olarak bu gruplama güven geliştirme modelinde aşamalar modeli yaratacak ve örgütlerde güven duygusunun nasıl düştüğünü ve tamir edilebileceğini açıklamaya yarayacaktır (Lewicki ve Bunker, 1996).

1.4. Güven Kavramının Sınıflandırması

1.4.1. Hesap Temelli Güven

Sağlama bağlanmış davranışın tutarlılığı temeline dayanır. Güven derecesi başından sonuna kadar aynı seviyede sürdürülmüş olup güven bozukluğu durumunda cayma söz konusudur. Bu güven çeşidinde kişinin diğer kişi ile ilgili beklentilerini içerir. Güvenen ve güvenilen kişinin her ikisinin de hareketlerinin güvenilir yönlerinin kar ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içerir (Vos and Wielers, 2003: 76). Akılcı (rasyonel) olan kişinin hesabına göre savunulan şudur ki; eğer karşılıklı güvende kazanç, güveni kötü kullanma tarafından yıkılan güvenden daha fazla ise diğer kişiye güvenir (Vos and Wielers, 2003: 78). Hesaba dayalı güven, güvenen kişinin güvenilenin kişinin davranışlarının faydalı olacağını algılaması üzerine ortaya çıkar (Doney, 1998). Hesaba dayalı güven şeklinde, güvenen ve güvenilen kişi arasındaki risk alma istekliliği güven ilişkisine şekil verir. Güven ilişkisi akılcı ve maksimum karı içeren hesaplamalara dayanır. Hesaba dayalı güven çeşidindeki diğer önemli bir nokta da, akılcı (rasyonel) olan kişinin sosyal bağlamda ekonomik hareketin içerilmişliğinden etkilenmesidir (Granovetter, 1985: 482).

Dolayısıyla güvenilen kişinin yanıtı sosyal normlardan etkilenebilir ayrıca sosyal normlar kişinin bu yanıtının tahminini ve hesabını zorlaştırabilir.

1.4.2. Bilgi Temelli Güven

Bu güven şeklinde güven, güvenilen kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliğine dayandırılır. Burada kişinin davranışını önceden tahmin edebilmek için kişinin yeterliliğini iyi bilmek gerekir (Shapiro ve diğerleri 1992: 366). Kişinin sahip olduğu özellikleri bilmek kişi hakkında tahminde bulunabilme ve dolayısıyla güvenme ya da güvenmeme tercihini yapmaya dayanır. Shapiro ve diğerleri (1992: 367)'ne göre bu şeklin birkaç boyutu vardır. Bunlardan en basiti; bilgi, kişinin tahmin edilebilirliğine katkıda bulunur. İkincisi ise, tahmin edilebilirlik güvenin değerini artırır. Son olarak da doğru tahmin, ilişkilerin çok farklı boyutlarında davranışların anlaşılması ve bilmeyi gerektirir.

Bilgi temelli güven şeklinde düzenli iletişim anahtar süreçtir (Shapiro ve diğerleri 1992: 368). Düzenli iletişim diğer kişiler ile doğru ilişkiler kurmaya, istenilen bilgilerin elde edilmesi ve değiştirilmesine, problemlerin ve çatışmaların çözülmesi için bazı yaklaşımlar geliştirilmesine yarar.

1.4.3. Özdeşleşme Temelli Güven

Özdeşleşme temelli güvende esas olan diğerleri gibi düşünmek, hissetmek ve sorumluluk duymaktır. İnsanlar kendi kişisel kimliklerini (ihtiyaçlarını, tercihlerini, düşüncelerini ve davranış kalıplarını) diğer kişilerin kimlikleri ile birleştirerek ortak bir kimlik geliştirebilirler. Bu tanımlama *Harmoni* gibi bir müzik terimi ile bağdaştırılabilir (Lewicki ve Bunker, 1996). İlişkiler bir nevi empati kurarak ortak bir harmoni geliştirilmesi ile güven duygusu sağlanır. Diğer kişinin ihtiyaçları, seçenekleri ve yetenekleri ve aynı zamanda bazı paylaşılan ihtiyaçları, seçenekleri ve yeteneklerini bilmek ve tahmin etmek ve tanımlamaktır.

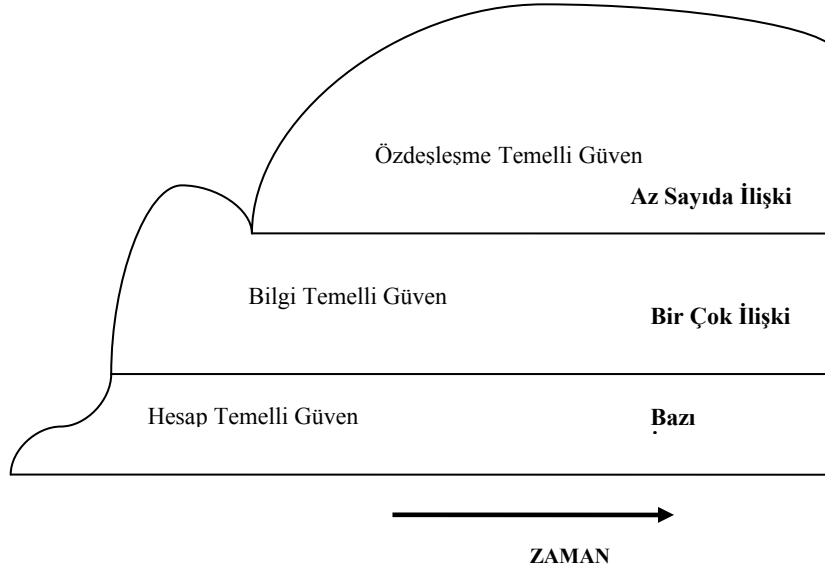
Bir çok ortak aktivite hesap temelli güven ve bilgi temelli güvenin kurulmasına ve güçlendirilmesine yardımcı olduğu gibi aynı zamanda özdeşleşme temelli güvenin gelişmesine yetmektedir. Bu aktivitelerden bazıları Shapiro ve

diğerleri (1992) tarafından özdeşleşme temelli güveni güçlendiren faaliyet olarak şu şekilde açıklanmıştır: *Ortak bir kimlik* geliştirme (ortak bir isim, unvan, logo, simge vb.), *ortak ürün veya hedef yaratma* (yeni ürün zinciri veya yeni hedefler belirleme gibi) ve *ortak paylaşılan değerleri* üstlenmek (kişilerin gerçekten aynı hedefleri üstlenmeleri ve dış ilişkilerde diğerleri adına vekil olabilme gibi).

Güvenin bu sınıflaması güven gelişim evrelerini açıklamaya yardımcı olmuştur (Lewicki ve Bunker, 1996: 17) :

- a) Güven yavaş yavaş gelişir ve değişir. Eğer ilişkiler tam olarak gelişmişse hareketlenme hesap temelli güvenden başlar sırayla bilgi temelli güvene ve daha sonra da tanıma temelli güvene doğru gelişir.
- b) İlişkilerin yapılanması ve inşa edilmesi hesap temelli güven aktivitelerinin gelişimi ile başlar.
- c) Bilgi temelli güven evresinin gelişmesidir. Kişiler birbirleri hakkında bilgi edinmeye başladıkları bir evredir. Kişiler ayrıca diğerlerinin ihtiyaçlarını, tercihlerini ve önceliklerini bu bilgiler ışığında tanımlamaya başlamışlardır.
- d) Bir evreden diğerine hareket ilişki içinde “değişim tasarısı” ile açıklanır. Değişim tasarısı kişinin baskın algısal paradigmasındaki esas değişimdir (Lewicki ve Bunker, 1996: 17). Değişim, kişinin bilgi temelinden özdeşleşme temeline geçtiği evrede meydana gelir. Bu evre kısaca kişinin diğeri ile ilgili *bilgi* yayılımı sürecinden diğeri kişi ile ilgili daha çok kişisel *özdeşleşme* ya geçtiği bir süreçtir.

Güven geliştirme evrelerinin güven çeşitleri ile açıklaması şekil üzerinde aşağıda verilmiştir: (Şekil 1.1.)



Kaynak: Lewicki R. J. , Bunker B. B 1996. Trust in organizations: Developing and maintaining trust in work relationships. İçinde, R.M. Kramer ve Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.

Şekil 1.1. Güven Geliştirme Evreleri

1.5. Kişilerarası İlişkilerde Güven

Kişilerarası ilişkiler bağlamında güven, kişinin diğer kişinin kontrol edemediği hareketlerine karşı savunmasız olmaya gönüllü olmasıdır (Zand, 1972). Butler ve Cantrell (1984: 644), kişiler arası güven kavramını *işbirliği* koşuluna bağlamışlardır. Butler ve Cantrell (1984), insanların farklı beş karakteristik özelliğinin kişiler arası güven ilişkisine etki ettiğini savunmuşlardır. Bunlar: “dürüstlük”, “yetenek”, “tutarlılık”, “sadakat” ve “açık fikirli olma”dır.

Mayer ve diğerleri’ne (1995) göre ise kişiler arası güvenin en önemli öncelikleri üç grupta toplanabilir. Bunlar; güvenilen kişinin algılanan yeteneği, iyilikseverlik ve dürüstlüktür. Burada yetenek, kişinin yetkinliğini ve özelliklerini kapsamaktadır. İyilikseverlik ise, güvenen kişinin güvenilen kişinin iyi şeyler yapmasını istemeye inanma boyutudur. Son olarak dürüstlük ise; güvenilen kişinin,

güvenen kişinin kabul edilebilir bulduğu bir grup ilkeye bağlı olmasını içeren bir algılamadır. Bu ilkeler tutarlılık, adil olma ve açıklık gibi genel değer yargılarıdır.

Granovetter (1985), kişilerarası gelişen yüz yüze ilişkiler sonucu geçmişte edinilen bilginin güven açısından daha etkili olduğunu ileri sürmektedir. Yazara göre yüz yüze ilişkiler sonucu elde edinilen bilgi birinci elden edinildiği için daha doğru, zengin ve güvenilirdir. İlk elden bilgiye sahip olmak aynı zamanda maliyet gerektirmeyen ve kolay bir yoldur. Sürekli ilişki içinde olunan kişi ya da kişiler hakkında daha fazla bilgi sahibi olunduğundan daha güvenilir kabul edilirler (Granovetter, 1985: 486).

1.6 Örgütlerde Bireylerarası Güven

Örgütler bireylerarası ilişkilerin en yoğun biçimde yaşandığı, her düzeyde işbirliğinin gerektiği ortak yaşam alanlarıdır. Bu ortak yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan bazı değerler de etkili olabilmektedir. Örneğin; bazı örgütlerde bireyler arasında kolay işbirliğine gidilmesi, yöneticileri ile eşgüdümün kolay sağlanması, değişime çabuk tepki verebilmek ve hatta performansın yüksek olmasının temel nedeni güvenin yüksek olmamasıdır. Günümüzde bazı örgütlerin yaşadıkları krizlerin altında ekonomik, politik ve sosyal nedenlerin asıl altında yatan nedeninin güven sorunu olduğunun görüldüğü gibi, başarılı örgütlerin öykülerinde lidere güven, kuruma güven, ortak amaca olan güven gibi özellikler olduğu görülmektedir (Erdem, 2003 :156). Güven artık bugünün örgütlerinde çalışanlar arasında bir sinerjiye yol açacak bir biçimde ilişkiyel bir zemine dayandırılmaya çalışılmaktadır (Erdem, 2003 :155). Erdem'e (2003) göre, oldukça karmaşık ve dinamik değişimler karşısında güçlü bir pozisyon yaratmak zorunda olan örgütlerin güveni kurumsallaştırmadan bunu başarmaları pek mümkün değildir.

Güvenin bireylerarası ilişkilerden yola çıkarak örgütsel yaşamdaki etkilerini inceleyen araştırmalarda çalışanlararası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ana başlıkta toplandığını söyleyebiliriz. Çalışan-yönetici arasında gelişen etkileşim içinde çalışan, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye duyduğu güveni, tüm örgüte duyduğu güven

olarak genelleştirme eğilimdedir (Tan ve Tan, 2000). Dolayısıyla örgüte güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde gelişen bir süreç vardır. Örgüt içinde güven ilişkisini başlatma yöneticiye düşmektedir yani sorumluluk yöneticiye aittir (Whithener ve diğerleri, 1998). Bu amaçla yöneticiden beklenen adil, kurallara uygun ve etik ilkelere dayalı davranışlar geliştirmesidir (Hosmer, 1995). Örgütlerde yöneticiler, güven seviyesini belirlemede ve diğer ünitelere özel beklentileri belirlemede merkezi bir rol oynarlar. Yöneticiler bir ödül ve kontrol sistemi geliştirerek bölümler arasında ve örgütün tamamında güven ve güvensizliğin seviyesinin temelini oluşturur (Creed ve Miles, 1996: 17).

Örgüt içindeki güvenin rolünün değişen rolüne göre zaman içinde değişen yönetim felsefeleri ve örgütsel yapılara göre farklılaştığı savunulmaktadır. Yönetimsel felsefeler, insanlarla ilgili beklentilere ve örgüt içindeki güvene şekil vermeye odaklanır. Miles ve Creed'in (1995) örgütsel yapılar ve felsefeler değerlendirmesinde örgütsel yapılar, yönetim mekanizması (işleyişi) ve yönetimsel felsefeler açısından güvenin rolü aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir (Çizelge 1.2.).

	<i>Örgütsel Yapı</i>	<i>Yönetim İşleyişi</i>	<i>Yönetimsel Felsefeler</i>
1800'lü yıllar	Aracı (Agency)	Direk, Personel Kontrolü	Gelenekçi
1890-1920	Fonksiyonel (Functional)	Merkezi, planlar ve bütçeler. Bölümler personel uzmanları tarafında yönetilir.	İnsan İlişkileri
1920-1960	Bölümsel (Divisional)	Ortak hedefler. Bölümsel seviyede operasyonel kararlar	İnsan İlişkileri/İnsan Kaynakları
1960-1990	Matris (Matrix)	Geçici takımlar ve yanal kaynak dağıtımı	İnsan Kaynakları
1990-2010	Ağ (Network)	Paylaşılan bilgi sistemleri, koordinasyon ve <i>güven</i>	İnsan Yatırımı (Kişilerin kendi kendilerini yönetme ve kontrol etme yetenekleri vardır.)

Kaynak: Miles, R.E ve Creed, W. E. D. 1995. Organizations forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 17 (1) :333-372

Çizelge 1.2. Örgütsel Şekil- Yönetim Mekanizması (İşleyişi)-Yönetimsel Felsefeleri Gruplaması.

Özetle, örgüt içinde bireylerarası güven ve güvensizliğine neden olan eğilimler yöneticilerin felsefelerinde gömülüdür ve yukarıdaki şekilde açıklandığı üzere farklı örgütsel yapılar ve işleyişlerde farklılık görülür. Zaman içinde örgütsel şekildeki değişim ile yönetim işleyişi değişmiş ve yönetim felsefesi insana yatırıma dönüşmüştür. Son yıllarda sık rastlanan ağ yapısı şeklindeki örgütlerde eşgüdüm, işbirliği, koordinasyon ve kişiler arası bilgi paylaşımı ile kişilerarası ilişkilerin sıklığı artmış ve yatay konumlanma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kontrol mekanizmasının insana dönüşmesi ve kişilerarası ilişkilerin artması ile kişilerarası güvenin önemi vurgulanmaktadır.

1.7. Hiyerarşik İlişkilerde Güven

Hiyerarşide güven, güvensizlik ve kuşku ihtiyacı genellikle açık olarak rastlanan bir olgudur (Kramer, 1996: 35).

Yapılan araştırmalarda iki merkezi soruya odaklanarak hiyerarşik ilişkilerde güvenin dinamiklerini anlamaya çalışıldığı görülmüştür. Birincisi; hiyerarşik ilişkilerde güvenin öncelikleri, sınırlayıcı ve tamamlayıcı etmenleri nelerdir? İkincisi; neden bazen güvensizlik ortamı yaratılır? Bu soruların yanıtları birçok araştırmada incelenmiş ve güvenin sosyal yapısal belirleyicileri üzerinde durulmuştur (Kramer, 1999).

1.7.1. Hiyerarşide En Alt Kademedeki Bakış

Statü olarak alt kademedeki veya pozisyonda çalışan kişiler açısından bakıldığında güvenin birçok sonuç açısından kritik olduğunu söyleyebiliriz (Kramer, 1996). Örneğin alt kademedeki çalışanlar üst kademedeki çalışanlara bazı kritik örgütsel kaynaklarla bağlıdır. Kramer'e (1996) göre bu kaynaklardan bazıları promosyonlar, maaş zamları, atamalar ve çalışanların desteklenmesi olarak sayılabilir. Dolayısıyla bu pozisyonda çalışanlar açısından güven oldukça önemlidir. Çalışanlar bu tip beklentilerinin karşılanması için üst kademedeki çalışanlara güvenme ihtiyacı hissederler. Güven duygusu beklentilerin karşılanmasını gerektirir, böylece iş tatmini ve uzun vadede verimlilik artar (Kramer, 1996 : 37). Gambetta'ya (1988) göre insanların davranışı ile ilgili belirsizlikler güven fikrinin merkezde olmasını

gerektirir. Yazara göre insanların davranışları ile ilgili bir belirsizlik söz konusu olduğunda güven duygusu ön plana daha çok “güvensizlik” olarak çıkar.

1.7.2. Hiyerarşide Üst Kademedeki Bakış

Üst kademedeki çalışanlar veya yöneticiler açısından ilişkisel güven tanımlaması stratejik veya yönetimsel bir meseledir. Yöneticilerin örgütsel güveni yaratmaları açısından kritik rolleri vardır. Whithener ve diğerleri'ne (1998) göre örgüt içinde güven ilişkisini başlatma yöneticiye düşmektedir. Yöneticiye duyulan güven, çalışanlar açısından sisteme duyulan güvenle özdeşleştirilir ve çalışanın motivasyonunu artırır. Artan motivasyon ise performansın artmasına ve dolayısı ile verimliliğin artmasına neden olacaktır.

1.8. Örgütlerarası Güven

Sosyoloji ve psikoloji alanında güven yalnızca sosyal gruplar arası ve kişiler arası ele alınmasına rağmen örgütler ve örgütlerarası bağlamda da son zamanlarda ilgi çekici bir olgu olarak incelenmeye başlanmıştır (Zaheer ve diğerleri 1995). Örgütlerarası güven kavramının oluşmasına güvenin örgüt ortamında da görülen bir olgu olması ve kişilerarası güven kavramından farklılık göstermesi yol açmıştır.

Örgütlerarası güven, strateji ve pazarlama literatüründe rekabetçi avantaj (Barney ve Hansen, 1994), firmanın performansı ve fırsatçılığın azaltılması (Zaheer ve diğerleri 1998) ve memnuniyet (Geyskens ve diğerleri 1998) gibi sonuçlarla alakalı olarak görülmektedir. Ayrıca örgütsel araştırmalarda güven firmalar arası uzun dönemli başarılı ilişkilerin sürmesi için önemli bir faktör olarak görülmektedir.

1.9. Güven ve Kültürel Değerler

Bireylerarası ilişkilerin geçtiği kültürel ortamları ayırt etmek ilişkilerin anlaşılmasında önemli ip uçları verebilir. Elbette ki aynı toplum içinde yaşayan bireyler birbirlerine göre farklılıklar gösterebilir ve bu nedenle birey davranışlarını sadece kültürel değerlerle genelleştirmek çok doğru değildir (Erdem, 2003). Ancak kültürün kişilerin genel davranış özelliklerinde etkili olduğu da bilinmektedir. Hatta

özellikle son zamanlardaki bazı araştırmalarda güvenin oluşma süreçleri ve sonuçları açısından toplumlararası farkların olduğu ve bunun da bireylerin davranışlarına yansıtığı vurgulanmıştır.

Hofstede'nin (1980) modelinden yola çıkarak güven ilişkilerinin toplumdan topluma değişiklik gösterebileceğini söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Hofstede'nin (1980) ortaklaşa davranışçı ve bireyci ayrımı örgüt içindeki yapılara da uyarlanabilir. Bireyci toplumlarda temel değer bireydir, bireysel çıkarlar önceliklidir, kişi bağımsız davranışçı ve içsel denetimlidir. Dolayısıyla bireyci kùltürlerde yabancılara karşı güven daha kolay ve daha çok rasyonel süreçlerle gelişir (Chen, Chen ve Meindle, 1998: 291). Ortaklaşa davranışçılıkla bireyciliğin dikey ve yatay olarak ikiye ayrılması farklı kùltürlerin sınıflandırmasını kolaylaştırmaktadır (Sargut, 2003: 108). Sargut' a (2003) göre, Türk toplumu bu sınıflamada dikey ortaklaşa davranışçılık alanı ile tanımlanmaktadır.

Ortaklaşa davranışın egemen olduğu toplumlarda belirsizliğe hoşgörünün düşük olduğu ve hoşgörü düzeyi ile de güç mesafesi arasında da bir ilişki olduğu bilinmektedir (Sargut, 2001). Belirsizliğe hoşgörü yüksek olduğunda genellikle güç mesafesi yüksek olduğu ve dolayısı ile bunun da güvenin yayılmasını engellediği söylenebilir.

Ortaklaşa davranışçı değerlere sahip toplumlarda ise kişiler kendilerini bir gruba ait olarak hissederler. İnsanlar toplumsal çevrelerini genellikle i gruplar ve dış gruplar olarak ayırmaktadırlar. Sargut' a (2001) göre, ortaklaşa davranışçı kùltürlerde dar, küçük ve çok sayıda i gruplara bölünme eğilimi vardır ve işbirliği yerine gruplar arası çatışma özendirilebilir. Çok sayıda grup ve işbirliğinin olmaması ya da çok az olması denetimi güçlendirecek ve güven duygusunun azalmasına neden olacaktır. Ortaklaşa davranışçı kùltürlerde güven duygusu i grup üyeleri ile sınırlandırılmakta ve dış grup üyelerine karşı negatif bir tutum sergilenmektedir. Ortaklaşa davranışçı toplumlarda güven gereksinimi olan bireyler başkalarının kişisel performansı ya da yeterliliği yerine içinde bulunduğu grubun yeterliliğini ve performansını değerlendirirler (Sargut, 2001). Ayrıca bu toplumlarda profesyonellik yerine toplumsal ve duygusal bağların oluştuğu ve kişisel ilişkilerin iş ilişkilerinin önüne geçtiği gör÷lmektedir.

Sargut' a (2003) göre Türk toplumu ortaklaşa davranış değerlerine sahip bir toplumdur ve kültürel özelliklerin bireylerarası ilişkilere dolayısı ile örgütsel yaşam alanlarına yansımaları beklenebilir. Güven ve toplumsal sermayenin aile ve/veya tımar ve klan topluluklarındaki yüz yüze ilişkilerden oluşmuş ağ düzeneğine sıkışmış olması, Batı tipi toplumlarda görülen nesnel ve yaygın güven anlayışından farklı bir güven anlayışını gündeme getirmektedir (Sargut, 2003: 119).

1.10. Bu Çalışmadaki Güven Kavramı

Bu çalışmada güven kavramı “*örgütsel güven*” olarak ele alınmıştır. Örgütsel güven, “bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin diğer kişi veya gruba (a) açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, (b) ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma, (c) uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama inancı veya grubun ortak inancıdır.” (Cummings ve Bromiley, 1996).

Bu tanımda güven, kapsamlı bir şekilde iyi niyetli davranma gayretine yani verilen taahhütleri tutmaya, dürüstlüğe ve fırsatçılıktan kaçınmak temeline dayandırılmıştır. Bu noktadan hareketle örgüt içinde bireyler arası güven veya gruplararası güven ilişkisi , kişilerin bu üç davranış şekline uygun olarak davranması ile gerçekleşecektir. Kısaca Örgütsel Güven tanımının üç boyutu olduğu söylenebilir. Ayrıca Cummings ve Bromiley'in (1996) örgütsel güven tanımında geçen grup kavramı bu çalışmada örgüt içindeki aynı veya benzer işleri yapan ortak amaçlar için bir araya gelmiş çalışanlardan oluşan birimleri temsil etmektedir.

Örgütsel güven genel olarak örgüt içindeki bireylerarası veya gruplararası güven derecesini belirtir. Örgütsel Güven kavramsal olarak davranış ve inanç boyutunda incelenmiştir. Örgütsel Güven fikrinin temeli örgüt içinde ve örgütler arasında işlem maliyetini azaltıcı bir faktör olmasından hareketle doğmuştur ancak genel olarak güvenin süreçleri değerlendirme, izleme ve tahmin etmede ayrıca önyargıları ve kriterleri değerlendirmede ve bölümlerarası ortak projelerin etkinliği

ve uyumunun sağlanmasında kritik bir olgu olduğu düşünülmektedir (Tyler ve Kramer, 1996: 35)

Cummings ve Bromiley'in (1996) modeline göre bir inanç olarak örgütsel güven, onu oluşturan üç elemana göre değerlendirilmektedir. Bunlar; *duygu (feel)*, *düşünce (think)* ve *niyet edilmiş davranış (intent)* tır. Dolayısıyla Örgütsel Güven bir inanç olarak, tanımından gelen üç boyut ve bu üç ögenin birbiri üzerine yansımaları ile inşa edilmiştir (Çizelge 1.3.).

		İnancın Elemanları		
		Duygu	Düşünce	Niyet Edilmiş Davranış
Güvenin Boyutu	Verilen Sözleri Tutmak			
	Dürüstçe Görüşmek			
	Fırsatçılıktan Kaçınmak			

Kaynak: Tyler, T.R., ve Kramer, R. M. 1996. Whither trust? İçinde R.M. Kramer ve Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.

Çizelge 1.3. Bir İnanç Olarak Güvenin Tanımsal Matriksi.

Örgütsel güven konusunda teorik çerçevenin belirlenmesinin ardından kişilerarasında oluşan sosyal ilişkiler ile ilgili olarak “Sosyal Ağlar” literatür çalışması bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

BÖLÜM II

SOSYAL AĞLAR

Örgütsel yaşam alanlarında, çalışanlar tıpkı bu yaşamın dışındaki alanlarda olduğu gibi birbirleri ile etkileşime girerler. Örgüt içinde çalışanlar sadece iş ilişkisine odaklı bir yaşam sürdürmezler. Kişilerin birbirleri ile iletişim içinde ve aynı ortamlarda olmaları sosyal bir ağ kurmalarını gerektirir. Son yıllarda sosyal bilimlerdeki araştırmalarda örgüt içindeki ilişkilerin çeşitleri, nedenleri, oluşma süreçleri ve sonuçları örgütsel bağlamda araştırılmaya başlanmıştır. Dış çevreden soyutlayamadığımız örgütsel yapıların kendi iç dünyalarında da oluşturdukları birtakım ilişki demetleri ya da ilişki ağları bulunmaktadır. Hatta bu ilişki ağlarının örgüt içinde çalışanlararası bir çok negatif veya pozitif sonuçlar doğurduğu gözlenmektedir. Çalışan kişilerin oluşturduğu örgütlerde ise bu sonuçların örgütsel birçok sonuca etki ettiği görülür.

Çalışanlararası ilişkiler resmi yollarla kurulduğu gibi resmi olmayan yollarla da kurulabilmektedir. Örgüt içinde kişilerarası gelişen birbirinden farklı çok çeşitte ilişkiden söz edebiliriz. Örneğin arkadaşlık ilişkileri, yönetici-işçi ilişkileri, akrabalık ilişkileri, aynı düzeyde çalışanlararası gelişen ilişkiler, birimlerarası ilişkiler gibi. Örgüt içinde gelişen bu ilişkilerin nedenleri ve sonuçları üzerine bir çok araştırma yapılmış ve araştırmacılar “sosyal ağ analizi” ile örgütleri inceleyerek örgüt içinde oluşan bu ağların tipini ve insanlararası oluşan ilişkinin çeşidini anlayamaya çalışmışlardır.

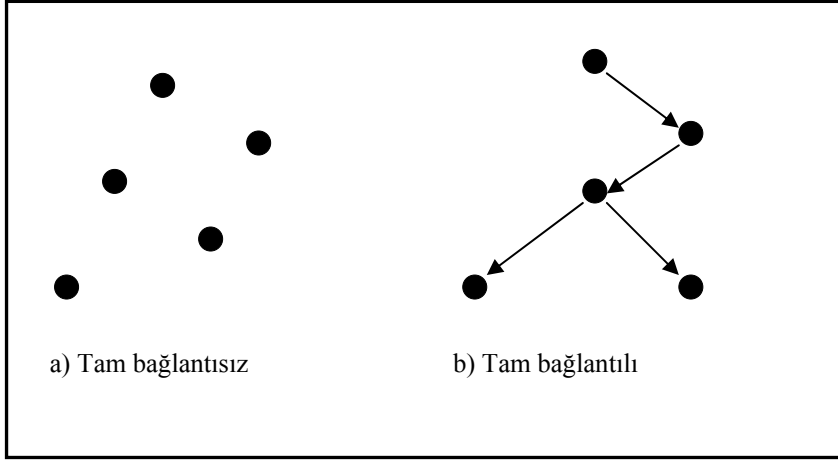
Organizasyon şemalarından bağımsız olarak gelişen ilişki ağlarının somutlaşması örgütlerde bazen cevaplanamayan bazı soruların yanıtlarını bulmayı kolaylaştırır. Üst yönetimin bazı durumlarda cevap bulamadığı; neden bazı departmanlar daha hızlı uyum sağlıyor veya daha verimli çalışıyor, doğru bilginin yayılması için kimlerle konuşulmalı, neden bazı birimlerdeki işbirliği aksıyor gibi soruların yanıtları çoğu zaman bu ilişki ağlarında olabilmektedir.

Son yıllardaki akademik yazında dikkati çekici bir nokta, sosyal ağlar konusunda bir çok alandaki araştırmacının ortak sonuçlar çıkardıkları ve alan

sınırlaması yapmaksızın konunun teorik olarak araştırılmış olmasıdır. Literatürde teorik çerçevedeki ağ araştırmasına sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, kamu yönetimi ve yönetim bilimi alanlarda rastlanmaktadır. Bir çok araştırmada disiplinler arası farklı yaklaşımlar kullanılarak ortak sonuçlara ulaşılmıştır.

Farklı alanlardaki ortak çalışmalardan biri de 3 farklı geleneksel ağ yaklaşımının tanımlandığı bir çalışmadır. Berry ve diğerleri'nin (2004) çalışmasında 3 tane büyük ağ geleneği yaklaşımı savunulmaktadır. Bunlar 1- Sosyal Ağ Analizi 2- Siyasal Bilimlerde Sosyal Ağ Analizi 3- Kamu Yönetiminde Sosyal Ağ Analizi.

Örgütlerde sosyal ağ analizleri bir çok alanda kullanılan metodun birleştirilmesi ile gerçekleştirilir (Kilduff ve Tsai, 2003: 38). Örneğin matematikten grafik teorisi, sosyal psikolojiden denge teorisi ve sosyal benzetme teorisi alınmış, değiştirilmiş ve genişletilerek sosyal ağ analizinde kullanılmıştır. Grafik teorisinde noktalar ve hatlar kullanılmış, noktalar kişileri, hatlar ise onların bağlantılarını temsil etmiştir. Grafik teorisinde her bir nokta diğer noktaya hatlar (bağlar) ile erişebilmekte ve okların yönü sosyal bağın yönünü göstermektedir (Şekil 2.1.). Bağlantı olmaması sosyal sitemlerde bölünmeleri gösterir. Bazı bağlantılı olmayan iletişim ağları örgüt üyelerinin müzakere içinde olma yeteneğini bozabilir (Kilduff ve Tsai, 2003: 39). Benzer şekilde örgütsel sistemdeki artan bağımlılığın kaynak paylaşımını ve işbirliğini arttırdığını söyleyebiliriz. Ancak bazı durumlarda ise artan bağımlılığın ilişkileri zedelediğini söyleyebiliriz. Örneğin güvenin eksilmesine neden olabilir. Grafik teorisi, sosyal ağların yansıtma boyutunu, mekanistik örgüt boyutunu, örgütsel verimlilik ve çatışmaları anlamamıza yardım eder (Kilduff ve Tsai, 2003: 39). Grafik teorisinde kullanılan üç görüş vardır. Bunlar: bağlantılılık derecesi, grafik hiyerarşi ve grafik verimliliğidir. Bağlantılılık derecesi, kişilerin ağ içinde birbirleri ile bağlantı kurabilme boyutunu gösterir. Grafik hiyerarşi, hiyerarşik ilişkilere göre oluşturulan ağ yapılarını ifade eder. Statüye göre oluşan ilişkiler gösterilerek ağ yapıları oluşturulur. Hiyerarşik örgütün organizasyon çizelgesine benzer. Bu durumda hiyerarşik ilişkileri olmayan kişi ya da birimler arasında herhangi bir ağın oluşması beklenemez. Son olarak grafik verimlilik, ağ yapısındaki bağlantıların sayısını ölçmek için kullanılır.



Kaynak: Kilduff, M. ve Tsai W. 2003. *Social Networks and Organizations*.
Thousand Oaks, CA: Sage

Şekil 2.1. Bağlantılı ve Bağlantısız Grafikler

Sosyal ağ analizinde psikolojik ve sosyolojik bir yaklaşımla grup ilişkilerinde insanlararası etkileşimlerin kalitesi ve yoğunluğunun etkileri araştırılmıştır. Moreno (1934), psikolojik yaklaşımda yöntem olarak, insanlararası ilişki ağlarını ve etkileşimleri gruplar ve küçük grup dinamikleri ile tanımlayarak sosyal grupların temsil ettiği hatlar tarafından bağlanan diyagramlar oluşturarak yapmıştır. Psikolojik yaklaşımda kişilerarası bağlar pozitif ve negatif (olumlu ve olumsuz) ilişkiler ile belirtilerek gösterilmiştir (Kilduff ve Tsai, 2003: 41). Grup içinde veya gruplararası çatışmalar veya anlaşmalar göz önüne alınarak daha büyük modeller oluşturulmuştur. Sosyal psikolojiden denge teorisi ve sosyal benzetme teorilerinden faydalanılmıştır. Denge teorisi kişilerin kendi arkadaşları arasındaki bağlantıları geliştirmek için ne gibi eğilimlere sahip oldukları ile ilgilendir. Kişilerin kendi arkadaşlarının da aralarında arkadaş olmalarını isteme eğiliminde olduklarını savunur. İlişkilerinin karşılıklı olmasını tercih ederler (Kilduff ve Tsai, 2003: 42). Denge teorisinde ayrıca, kişilerin başkaları ile etkileşime girerken bazı ortak özellikleri paylaştıkları savunulur (Ör., cinsiyet).

Sosyal karşılaştırma teorisi de ağ araştırmalarına ışık tutan teorilerden biridir. Bu teori, insanların diğerleri ile etkileşime girmeyi neden seçtikleri üzerinde durur (Kilduff ve Tsai, 2003: 49). Bir çok ağ araştırmacısı insanların kendilerine benzer olanlar ile etkileşime girme tercihinde buldukları savunmuşlardır. Festinger'e (1954) göre, insanlar birtakım sosyal karşılaştırmalar yaparak kendilerine benzer

olanları seçerler. Sosyal karşılaştırma teorisine ek olarak, bir çok sosyal etkileşim sürecinin altını çizen bir yaklaşım da “ Benzerlik (homophily)” teorisidir. Bu teori Lazarsfeld ve Merton (1964) tarafından tanımlanmıştır. Lazarsfeld ve Merton (1964: 19), temelde insanların benzer olanlar ile ilişkide bulduklarını savunur. Kişilerin kendine benzer olanların fikirlerini ve yeteneklerini değerlendirmede daha etkili olacakları düşünülür. Sosyal etkileşim temelinde en çok göze çarpan faktörler demografik faktörlerdir. Örneğin cinsiyet benzerliği, ırksal benzerlikler, din ve yaş benzerliği gibi. Brass (1985), örgütlerde iki çeşit resmi olmayan ağların olduğunu savunur: “ Kadınlar diğer kadınlarla etkileşime girme eğilimindedir ve erkekler diğer erkeklerle”. Örgüt içinde kişiler bir çok alt gruba aittir ve bir kişi ortak özellikleri ile bu alt gruplardan bir veya bir kaçına dahil olabilir. Kişiler örgüt içinde resmi grupların içinde olsalar dahi sosyal etkileşim içinde kendilerine benzer olanlar ile kümeleşme eğilimindedirler. Benzerlik (homophily) teorisine göre bu eğilimler ilişkiler ile belirtilir (arkadaşlık gibi). İnsanlar arkadaşlık ilişkileri ile etkileşime girebileceği gibi “sosyal tanımlama” ile de etkileşimde bulunabilirler. Sosyal tanımlama, kişilerin kimliklerine vurgu yapar. Sosyal kimlikler cinsiyet, ırk veya ideoloji gibi kavramlar olabilir.

Sosyal ağ teorisinde “rol” kavramı öne çıkmaktadır. Bu bakış açısında sosyal yapılar, rollerin yapıları, rolü üstlenen kişilerin karakterleri veya üstlenilen rolün tipi etkili olmak üzere bireylerin tek başına ya da ayrı ayrı aktivite gruplarında yer alması ile oluşur (Berry ve diğerleri, 2004: 540). Roller sadece yapısal ilişkiler ile değil özel bazı ilişkiler içindeki roller ile de tanımlanmıştır. Berry ve diğerleri’ne (2004) göre benzer rollerdeki kişiler birbirleriyle ilişkiye girme eğilimindedirler. Yapısal ilişkiler içindeki roller yönetici, işçi gibi kavramlarken özel rol ilişkilerinde arkadaşlık, evlilik veya akrabalık gibi roller öne çıkmaktadır.

Mitchell (1969) ağ yapılarını iki yaklaşım geliştirerek tanımlamaktadır. İlk yaklaşım, bir bireyin çevresinde gelişen ağlardır. Bu yaklaşıma ben-merkezci yaklaşım adı verilmektedir. İkincisi ise ağın içeriği ve anlamına vurgu yapan ve bazı sosyal aktivite modelleri olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; politik etkileşim, evlilik bağları, arkadaşlık ilişkileri, akrabalıklar ve iş aktiviteleri. Mitchell’e (1969: 3) göre, iş aktiviteleri sonucu kişiler arasında iş ilişkilerine dayalı sağlam bağlar oluşabilir.

Granovetter'in (1973) çalışmasında ağlar arasındaki iletişim ve bilgi aktarımının önemine vurgu yapılmıştır. Granovetter'a (1973: 84) göre bilgi, bir ağ boyunca stratejik amaçlara yönelik olarak akar. Granovetter (1973 :85), ağları zayıf ve güçlü ağlar olarak ayırmış, norm ve kuralların rolleri ve yakın kişisel ilişkileri öne çıkardığını savunmuştur.

Berry ve diğerleri (2004), ağ katılımcıları ve rolleri üzerine vurgu yaparak yaptıkları deneysel çalışmada ağ yapılarını içinde yer alan katılımcılarının rolleri ve yeni katılacak olanların uyumu üzerinde durmuşlardır. Karşılaştırmalı olarak ağ performansına odaklanılmış ve analizler bağımlı ve bağımsız değişkenler yardımı ile sağlanmıştır.

Örgütsel sosyal ağ araştırma alanları dört maddede gruplanmıştır (Kilduff ve Tsai, 2003). Bunlar:

- a) Kişisel Seviye Gözlemi
- b) İş Ünitesi (Business Unit) seviyesi gözlemi
- c) Örgütsel seviye gözlemi
- d) Diğer seviyeler

Kişisel seviyede gözlemde kişilerarası ilişkiler incelenir. Kişiler ve diğerleri arasındaki etkileşimler sonucu olarak ilişkiler gelişir. İnsanlar örgüt içinde diğer kişilerin ilişkilerini gözlemleyerek, örneğin kimin kiminle arkadaşlık ilişkisi olduğuna bakarak ağ yapıları oluştururlar. Ağlar sadece örgütteki kişilerin kafalarındaki bir grup bilgi ile oluşmaz, aynı zamanda kişilerarası güçlü etkileşimler ve görüşme fırsatları ile de olabilir. İnsanlar grup içinde oluşan ağlar içinde diğerlerine güvenme eğilimindedirler (Kilduff, 1990).

Çalışanlar sadece etnik ve cinsiyet gibi benzer veya farklı tavırlardaki grup üyeleri ile etkileşime girme eğilimde değildir. Fakat örgüt içinde etnik ve cinsiyet gruplarının oranı daha düşüktür. Grup içi tanımlama (özdeşleşme) ve arkadaşlığın olasılığı daha yüksektir (Mehra ve diğerleri, 1998). İş üniteleri seviyesindeki ağ yapıları ise genelde çevrenin karmaşıklığından ve dış dünyadan

etkilenirler. İş üniteleri arasındaki sosyal ağlar bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve aynı Pazar segmentinde rekabeti sağlar (Tsai, 2002: 180).

Son olarak, örgütsel seviyedeki sosyal ağ yapılarında rekabetçi pazarda örgütlerarası bağları incelenir. Burada stratejik evlilikler, ortaklıklar ve birleşmeler incelenir ve rekabetçi ortamda örgütlerarası bağların önemine vurgu yapılır.

Kişiler arasındaki arkadaşlık bağları ile ilgili bilgi toplamak için 33 kişiden oluşan küçük bir örgütte yapılan çalışmada, oluşturulan isim listesinde her bir kişinin kiminle arkadaş olduğunu düşünerek karşısına işaret koyması söylendi. Böylece bu verilerden “tüm ağ” ilişkileri çıkartıldı. Ancak örgütte çalışan 33 kişiden tam ve doğru bilgi toplanamıyorsa ağ bilgisi çıkarılamayacaktı. Bu yöntem alternatif olarak her bir kişinin sadece arkadaş olduğu kişiyi yazması sağlanarak ağ yapısı oluşturulabilir (Kilduff ve Tsai, 2003: 42). Diğer bir yaklaşım ise personellerin kayıtları yardımı ile olabilir. Örneğin kişiler işe alınırken doldurdukları bir takım formlarda “firmada çalışan akrabanız var mı?” ya da “sizi kim bu iş için önerdi?” gibi bilgilerle arkadaşlık ve akrabalık ilişkileri anlamaya çalışılabilir.

Sosyal bilimlerde ağ araştırmaları birkaç farklı özelliğe sahiptir: 1- Ağ araştırması tavır ve davranışlardan çok ilişkilere ve ilişkinin desenine odaklanır. 2- Ağ araştırmaları çoklu analizler için uygundur ve makro ve mikro bağlantılar sağlar. 3- Ağ araştırması niteliksel ve niceliksel grafik verileri ile tanımlanabilir (Kilduff ve Tsai, 2003: 41). İlişkileri ve ilişki desenlerini anlamak için örgüt içinde kimin kiminle arkadaşlık ettiğine dair matrisler geliştirilir. Bu matrislerde asimetrik bir durum söz konusu olabilir.

Ağ araştırması sosyal yapıları şu şekilde tanımlar: “Bağlantı desenleri ve sosyal sitemler içindeki boşluklardır”. Sosyal yapıların anlaşılması sosyal boşlukta bir grup aktörün hep beraber kümeleşme yollarını anlamaya yardım eder (Burt, 1987: 1288). Ağ araştırması tüm sistem ilişkilerini ve sistemin parçalarını analiz etmeye yardımcı olur. Araştırmacılar bilgi akışının yanal ve dikey olabileceğini ve sistem kaynaklarının tanımlanması ve hedeflerin belirtilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır.

Kilduff ve Tsai (2003), sosyal ağ yaklaşımında 4 önemli kavrama vurgu yaparlar. Bunlar sosyal içerilmişlik (social embeddedness), sosyal sermaye (social capital), yapısal boşluklar (structural holes) ve merkezilik (centrality).

Sosyal içerilmişlik kavramında, işle alakalı ilişkilerin sosyal ilişkiler deseni ile üst üste gelme eğilimde olmasına vurgu yapılır. Granovetter'a (1985) göre iş, sosyal ağların içine gömülmüştür. Çoklu ünitelere sahip olan bir şirkette yapılan çalışmada, 36 iş ünitesi arasında bilginin aktarımı ve iletişim incelenmiştir. Çalışmada göze çarpan aile üyeleri tarafından yürütülen 14 iş ünitesinin bilgi transfer ağında merkezi rol oynama eğiliminde olması idi. Bu ünitelerin diğerlerine göre daha çok merkezde kümeleşme ve kendi ünitelerini kayırma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Bilgi transferi gerçekte akrabalık ilişkileri içine gömülmüştür. Örgütlerdeki iş ilişkileri akrabalık veya arkadaşlık gibi sosyal ilişkiler ile iç içe geçmiş durumdadır.

Sosyal sermaye, kişinin bir seri sosyal bağ içinde kendine özgü potansiyel kaynakları olarak tanımlanır (Kilduff ve Tsai, 2003 : 57). Sosyal ağ yaklaşımı, farklı sosyal bağların özelliklerinin kişilere farklı yararlar sağladığını savunur (Kilduff ve Tsai, 2003: 57). Burada sözü geçen sosyal sermaye, paradan ve diğer sermaye çeşitlerinden bağımsız olarak kullanılan bir kavramdır. Kişiler kendi sosyal sermayelerini, paralarını veya insan sermayelerini kontrol ettikleri yollarla kontrol edemezler (Kilduff ve Tsai, 2003: 58). Sosyal sermayeyi kullanmak, kişinin diğer tarafın işbirliği davranışını devam ettirmesi için olanak tanınmasıdır. Örneğin; tavsiye almak ya da iş konusunda yardım etmek gibi. Sosyal sermaye aynı zamanda şöyle de tanımlanabilir: “Örgütsel üniteler veya hiyerarşik seviyeler ile farklı gruplar arasındaki pozitif ilişkileri sürdürmenin sonuçları olarak işbirliğinin gelişmesidir” (Tsai, 2000: 182).

Yapısal boşluk araştırması bağlantılar (bağlantılı yapılar ile bağlantılı olmayan yapılar) ve bağların köprüleri üzerine dikkat çeker. Bu bakış açısında, kişiler sosyal ilişkilerde kendi yatırımlarını farklı gruplar ile ilişkiler kurarak yapabilirler. Brass'ın (1985) çalışmasında, yapısal boşluklar karşısında köprü olan kişilerin sosyal ağlarda merkezi bir rol üstlenme eğiliminde olmalarına vurgu yapılmıştır.

Sosyal ağlarda merkezilik, bir veya bir kaç kişinin etrafında ağın merkezileşme derecesidir (Kilduff ve Tsai, 2003: 32). Araştırmacılar, bu kişilerin beraberce sadece merkezde kümeleşmediğini aynı zamanda ağın her tarafında da çoklu merkezler olabileceğine işaret etmişlerdir. Kişilerin merkezi olabilmesi için bir çok yol vardır. Örneğin popülerlik, arkadaşlık ilişkileri veya tanınma derecesi gibi.

Yönetimin merkezden gerçekleştiği örgütler daha çok mekanistik yapıda olma eğilimindeyken, merkezi yönetimin olmadığı, kontrol mekanizmasının örgüt içi birimlerden yürütüldüğü örgüt tipleri organik yapıda olma eğilimindedir (Shrader ve diğerleri, 1989). Mekanistik ve organik yapıdaki örgütlerde de sosyal ağların farklı olduğu görülür (Shrader ve diğerleri, 1989).

2.1 Ağların Karakteristik Özellikleri

Örgütlerin ağ karakteristik özellikleri şunlardır: yoğunluk (density), merkezileşme (centralization), erişilebilirlik (reachability) ve denge (balance) (Kilduff ve Tsai, 2003). Bu terimler aynı örgütsel üniteye ağların farklılaşmasına veya örgütsel üniteler arasında farklı ağların oluşmasına yardım eder.

- Yoğunluk : Kişiler arasında olabilecek olası maksimum bağlantı sayısıdır. Daha yüksek oranlar daha yoğun ağları temsil eder. Farklı boyuttaki ağlar arasında benzer yoğunluklar olabileceği gibi aynı boyuttaki ağlar arasında farklı yoğunluklar olabilir. Ağların boyutları onu oluşturan kişi sayısına göre değişir (Kilduff ve Tsai, 2003 :30). Ağ içindeki kişilerin sayıları arttıkça kişiler arasındaki olası ilişkilerin sayısı da artar (Yoğunluk artar).

- Merkezileşme : Bir veya birkaç kişinin etrafında ağın merkezileşme derecesidir (Kilduff ve Tsai, 2003: 32).

- Erişilebilirlik: Bir ağın etkili olabilmesi için yüksek erişilebilirliğe sahip olması beklenir. Mesajlar aynı sayıda aracı tarafından daha fazla insana ulaştırılabilir. Örneğin bir örgütte herhangi bir kişi arkadaşları ve arkadaşlarının arkadaşları ile ilişki kurabilir ve böylece örgütte erişilebilirlik artmış olur. Yüksek erişilebilirliğe sahip olan ağlarda örgüt içinde normlar ve değerler düşük çarpıtma ile

bir çok insana hızlı yayılır ve böylece uyum,eşgüdüm ve iletişim artar (Kilduff ve Tsai, 2003: 32).

- Denge: Ağlarla ilgili önemli bir soru da bunların yüksek derecede yapılanmış olup olmadıkları ile ilgilidir. Yapılanma derecesi ölçümü “denge” ile olur (Kilduff ve Tsai, 2003). Denge kavramı ise karşılıklı olma (reciprocity) ve aktarım (transitivity) ile ölçülür. Karşılıklı olma, kişiler arası bağların simetrik olma özelliğidir. A şahsı B’ den hoşlanıyorsa B de A’ dan hoşlanıyordur. Bu ilişkide bir denge söz konusudur. Ancak bağlar hem simetrik (karşılıklı) hem de asimetrik (karşılıklı olmayan) olabilir. Eğer bir ağ yüksek aktarım derecesine sahipse üç kişi arasındaki bağlar tamamlanma eğilimdedir. Eğer A şahsı B’ den hoşlanıyorsa ve aynı zamanda C’ den de hoşlanıyorsa B ve C aynı zamanda birbirinden hoşlanır.

Sosyal ağ araştırmalarında tartışılan konulardan biri de “kişilerarası bağın gúcü” dür. Örneğin Granovetter (1973), ağları zayıf ve güçlü ağlar olarak gruplamış, norm ve kuralların rolleri ve yakın kişisel ilişkileri öne çıkardığını savunmuştur. Granovetter’a (1973) göre zaman miktarının birleşimi, duygusal yoğunluk, karşılıklı güven duygusunun geliştiği yakın arkadaşlık ve karşılıklı yardımlaşma terimleri bağı karakterize eder. Bağın gücünün zayıf olması, ilişkilerin sık olmaması ve uzak olması iken güçlü bağ, ilişkilerin uzun süreli ve sık olmasını ifade eder (Hansen, 1999). Zayıf-güçlü bağ hipotezine göre, daha fazla çeşit bilgiyi elde etme olasılığı güçlü bağda zayıf baėa göre daha fazladır. (Granovetter,1973: 85).

Örgütlerdeki ağ yapılarında iki kişi arasındaki bağlantının boyutu “çokluluk (multiplexcity) ile ifade edilir (Barnes, 1979). Çokluluk, kişilerin ilişki kurdukları bağın çeşitliliğini ifade eder. Örneğin, iki kişi çeşitli veya fazla sayıda (çoklu) ilişkiye sahip olabilir. Bu iki kişi hem iş arkadaşı hem de arkadaş olabilirler. Hem iş arkadaşı hem de arkadaş olan iki kişi arasındaki bağlantı gücü sadece iş arkadaşı olan iki kişi arasındaki bağlantı gücünden daha yüksektir (Barnes, 1979). Dolayısıyla çoklu ilişkilerin daha yüksek bağ gücüne sahip olduğu savunulur. Güçlü bağlarda daha fazla sayıda ve çeşitte bilgi elde etme olasılığı daha yüksektir. Çoklu ilişkilere sahip kişilerin örgüt içinde bilgiyi en hızlı şekilde sağladıkları yaydıkları söylenebilir.

2.2. Farklı Düzeylerde Ağ Analizleri

Son zamanlarda ağ araştırmaları yönetim dergilerinde sıkça yer almaya başlamış ve çeşitli seviyelerde yapılan analizler ile örgütsel konuların araştırılmasına katkıda bulunmaya başlamıştır. Araştırmacılar ağ araştırmasını sosyal ilişkiler ile birbirine bağlı ağlar üzerine incelemişler ve kişilerarası, üniteler arası ve örgütler arası analizler yapmışlardır.

Ağ, bazı ilişkilerin temsil edildiği bir grup nokta ve bir grup bağ veya noktalar arası ilişkiler olarak tanımlanır (Brass ve diğerleri, 2004: 797). Burada noktalar aktöre vurgu yapar. Aktörler kişiler, iş üniteleri veya örgütlerdir. İlişkilerin içeriği bağlar ile ifade edilir. Genel olarak çalışmalarda, stratejik ortaklıklar, şirket evlilikleri, kişilerarası arkadaşlık ve iş ilişkileri gibi bağlar ele alınmıştır. Brass ve diğerleri (2004)'ne göre, bu tip ilişki ağları sonucu kişilerarası bağlar artar dolayısıyla da bu kişilerarasında güven bağlarının da kurulması beklenir.

Bu ağ yaklaşımında ağlar üç düzeyde incelenmiş ve bu ağların sebepleri ve örgütsel sonuçları incelenmiştir.

2.2.1 Kişilerarası Ağlar

Örgütlerde kişilerarası boyutta incelenmiştir. Kişilerarası gelişen ilişkiler ile oluşan ağ yapılarının örgütsel sonuçları ve sebepleri incelenmiştir. Brass ve diğerleri (2004) 'ne göre kişilerarası ağların öncelikleri şunlardır: a) Aktörlerin benzerliği b) Kişilik özellikleri c) Örgütsel yapı d) Çevresel faktörler

a) Aktör benzerliği : İnsanların benzer diğerleri ile etkileşime girme eğilimleri vardır. Benzerlik, kolay iletişime girmeyi ve kişilerin davranışlarının tahmin edilebilirliğinin yüksek olmasını gerektirir. Brass (1985), araştırmalarında örgütlerde cinsiyete göre ayrılmış iki büyük ağ gözlemlediğini belirtmiştir. Mehra, Kilduff ve Brass (1998) ise etnik azınlığın ağ yapılarının çevresinde kümelenediğini bulmuşlardır. Ağ içinde benzer olanlarla etkileşim konusunda yararlanılan teorilerden homophily teorisi diğer bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştı. İlişkisel bağlamda kişiler, benzer olanlarla etkileşime girebildiği gibi bazen de benzer

olmayanlarla da etkileşime girebilir. Ancak, etkileşimin derecesi, kişinin diğerleri ile benzer olup olmama derecesinden etkilenir (Mehra ve diğerleri, 1998: 442).

b) Kişilik özellikleri: Bir çok araştırmada kişiliğin sosyal ağ desenlerini etkilediği belirtilmiştir. Mehra, Kilduff ve Brass (2001), ağ merkezinde yer alan kişilerin özgüveni yüksek, girişimci ve yüksek iletişim becerisine sahip insanlar olduğunu söylemişlerdir. Genel yapı özelliği olarak iletişim becerisi olmayan veya sosyal yönü çok güçlü olmayan kişilerin örgüt içinde zayıf ağ yapılarında buldukları ve bilgi paylaşımında zayıf oldukları gözlenmiştir.

c) Örgütsel yapı: Örgütlerdeki ağ yapılarına şekil veren diğer bir etmen ise örgütsel yapılardır. Örgütlerdeki fiziksel konumlanma, hiyerarşik yapı ve iş akışı vb. faktörler kişilerarası etkileşimi etkileyen faktörlerdir. Araştırmalar da göstermiştir ki, sosyal ağlar mekanik ve organik örgütlerde farklılık göstermektedir (Lincoln ve Miller, 1979 : 182). Organik örgütlerde sınırsız ve esnek iletişim mekanik örgütlere göre daha fazla olmakta dolayısıyla ağ yapıları daha güçlü şekilde oluşmaktadır. Lincoln ve Miller (1979), örgütlerdeki iş ve arkadaşlık ağlarını incelemişler, örgütsel yapı kısıtlarının arkadaşlık ağlarını etkilediğini savunmuşlardır. Ağ yapıları ayrıca örgütlerin iş akışı gereksinimlerin de etkilenirler. Örgütlerde fiziksel yakınlığın aktör benzerliği ve kişilik özelliklerinden daha önemli olduğu savunulur (Lincoln ve Miller, 1979: 183).

d) Çevresel faktörler: Dış çevrede meydana gelen şirket birleşmeleri, ortaklıklar ve evlilikler örgüt içindeki ağ desenlerini etkiler (Brass ve diğerleri, 2004: 796). Çevresel olaylar; örneğin küçülme özellikle örgütler arası ağları önemli ölçüde etkileyen bir faktördür.

Örgüt içindeki sosyal ağ desenlerini etkileyen bir başka etken de milli kültürdür (Brass ve diğerleri, 2004: 796). Örneğin Fransızlar zayıf bağları tercih ederken, Japonlar daha güçlü bağ kurma eğilimindedirler. Bir örgütte kişilerarası sosyal ağların güçlü veya zayıf olmasının iş tatmini, işten ayrılma, performans ve liderlik gibi örgütsel faktörlere etkileri vardır (Brass ve diğerleri 2004: 797).

2.2.2 Birimler Arası Ağlar

Örgütsel üniteler veya departmanlar arası bağlantılar resmi veya resmi olmayan ilişkiler ile kurulur. Resmi ilişkiler iş akışı, kaynak paylaşımı ve personel transferi yolu ile oluşurken resmi olmayan ilişkiler, grup içindeki kişilerle diğer grup elamanlarının birbirleri ile arkadaşlık ilişkisi kurmaları veya kişisel öneriler vermeleri ile gerçekleşir (Kilduff ve Tsai, 2003).

Farklı ünitelerdeki kişilerarası bağların önemi burada da ortaya çıkmaktadır. Çünkü kişilerarası kurulan bağların sayesinde örgütsel üniteler arası bağlar yaratılır. İki kişi etkileşime girdiğinde onlar sadece kişilerarası ağı temsil etmezler aynı zamanda içinde buldukları grupları da temsil ederler. Dolayısıyla üniteler arası ağlar kişilerarası ağların bir fonksiyonudur (Bonacich, 1991: 156). Kişisel seviyede ve ünite seviyesinde geçerli olan örgütsel süreçler, kurallar ve kontrol mekanizması üniteler arası bağları etkileyen unsurlardır (Bonacich, 1991:157).

Üniteler arası oluşan ağların örgütsel birtakım sonuçları vardır. Bunlar: performans ile yenilik ve bilgi faaliyetleri olarak iki grupta toplanabilir (Kilduff ve Tsai, 2003: 57).

a) Performans: Örgütsel üniteler arasındaki veya içindeki ağ bağlantılarının ünite veya örgütsel performans sonuçları üzerine önemli bir etkisi vardır. Mehra, Kilduff ve Brass (2001)'a göre ünite liderlerinin veya yüksek seviyedeki yöneticilerin ünite performansı üzerine etkileri çok önemlidir. Reagans ve Zuckerman'a (2001) göre güçlü ağlarla kurulmuş ünitelerde, zayıf olanlara göre daha yüksek üretkenliğe erişildiği görülmüştür. Aynı zamanda yüksek içsel ağlarla bağlı ünitelerde projelerin daha kısa sürede tamamlandığı gözlenmiştir (Reagans ve Zuckerman, 2001: 503).

Gruplar arası arkadaşlık bağları güçlü olan örgütlerde koordinasyon (eş güdüm)'nun fazla olduğu ve krizlerle baş etmede etkili oldukları söylenebilir (Krackhardt ve Stern, 1988). 20 şirkette gruplararası ağları araştıran Nelson (1989), örgütsel çatışmanın arkadaşlık bağlarının yüzdesi ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

b) Yenilik ve bilgi faaliyetleri: Üniteler arası ağların çok sayıda ve güçlü olması ile kaynak paylaşımının artması, bu ünitelerde daha çok ürün yeniliği yaratma çabası ve sonucunu doğurur (Tsai ve Ghoshal, 1998: 465). Ayrıca üniteler arası sosyal ağlar bilgi paylaşımını kolaylaştırır (Tsai ve Ghoshal, 1998: 465).

2.2.3 Örgütler Arası Ağlar

Örgütler ile tedarikçiler, müşteriler, rekabet halinde bulunan diğer firmalar ve diğer örgütsel aktörler arasındaki uzun dönemli işbirlikçi ilişkiler örgütler arası bağların kurulmasına yardım eder (Brass ve diğerleri, 2004:798). Örgütler arası ağların yapılanmasını ve işbirliğini kolaylaştıran bir çok faktör bulunmaktadır. Bunlar kişilerin güdülere, güven, örgütsel öğrenme, örgütlerin kuralları ve prosedürleri gibi faktörlerdir (Brass ve diğerleri, 2004:799).

Örgütler arası işbirliğinin sonuçları, ortak teşebbüsler, stratejik birleşmeler, şirket evlilikleri, ortak iş programları, işbirlikçi girişimler, konsorsiyum, ilişkisel sözleşmeler ve bazı taşeronluk sözleşmeleri ve imtiyazlık hakları verilen şirket anlaşmaları olarak verilebilir (Podolny ve Page, 1998: 58). Örgütler arası kurulan sosyal ağların örgütsel anlamda birçok sonucu vardır. Örneğin örgütler arası bağların güçlü olması etkileşimde bulunan iki firmada zamanla *benzerlikler* olmasına yol açar (Podolny ve Page, 1998: 59). Ayrıca örgütler arası ağlar sayesinde bilgi transferi ve paylaşımı artacağından *yenilikçi* fikirlerin doğması kolaylaşacaktır. Son olarak da örgütler arası ağların pozitif etkileri sonucu firmanın hayatta kalması ve rekabet ortamında tutunması daha kolay olacaktır (Brass ve diğerleri, 2004).

Brass ve diğerleri (2004:798)'ne göre; genel olarak sosyal ağların kişilerarası, üniteler arası ve örgütler arası olmak üzere üç seviyede önemli ortak sonuçları vardır:

- a) Ağ yapıları, bilgi transferi sağlarlar.
- b) Ağ yapıları, örgütler arası, kişilerarası ve üniteler arasında yapılan işlerin daha kolay yürütülmesine neden olurlar.
- c) Ağ yapıları, işbirliği ve iletişimin güçlenmesini sağlarlar.
- d) Ağ yapıları, farklı kaynak ve güçlere farklı yollarla ve daha kolay erişim imkanı sağlarlar.

e) Ağ yapıları, kişisel ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilerler.

Sosyal ağ araştırmalarında literatürde rastlanan başka bir konu da sosyal ağ çeşitleri ile ilgilidir. Cross ve diğerleri'ne (2005) göre örgütlerde resmi ya da resmi olmayan yollarla oluşan 3 çeşit sosyal ağ vardır. Bunlar: 1- Kişisel tepki 2- Birimsel tepki 3- Rutin tepki olarak gruplanmıştır. Sosyal ağ çeşitleri ve özellikleri Çizelge 2.1.'de gösterilmiştir. Kişisel tepkili yapılarda içsel ve dışsal çok sayıda ağ varken, birimsel tepkili modelde rollere bağlı olarak farklı kişilerin yer değiştirmesi ile meydana gelir ve dışsal bağlantıları zayıftır. Rutin tepki olarak adlandırılan grupta ise sadece iş akışına bağlı ve dışsal bağlantıları çok zayıf ağlar bulunur.

ÖZELLİKLERİ	SOSYAL AĞ ÇEşitLERİ		
	<i>Kişisel Tepki</i>	<i>Birimsel Tepki</i>	<i>Rutin Tepki</i>
En iyi özelliği	Yenilikçi çözümlere ihtiyaç duyarak belirsiz problemlerin çözüümü	Karmaşık problemlerin tanımlarının iyi bilindiği fakat çözümlerinin bilinmediği problemlerin çözüümü	Bilinen tepkiler ile bilindik problemlerin çözüümü
Ağ bağlantıları	İçsel ve dışsal çok fazla sayıda ağ	Rollere bağlı olarak farklı kişilerin yer değiştirmesi ile meydana gelir ve dışsal bağlantılar zayıftır	Sadece iş akışına bağlı ve dışsal bağlantı çok zayıf
Güven	Diğer kişinin uzmanlığına bağlıdır	Sadece birim içindeki kişi için gelişmiştir	İş sürecine yerleşmiştir
Yapı	Merkezi olmayan kararlar ve bilgi akış	Rol temelli kararlar ve bilgi akışı	Sınırlılık, gizli kararlar ve bilgi akışı
İnsan Kaynakları Yaklaşımı	İşbirlikçi davranışı geliştirme ve ödüllendirme	Fonksiyonel gelişimi geliştirme ve ödüllendirme	Spesifik bir görev için geliştirme ve ödüllendirme
Kültür ve liderlik	Örgütsel hatlar arasında ve içinde işbirlikçi yaklaşım	Değişen liderlik normları, doğru kararların roller içinde olduğu sistem	Merkezi karar alma ve standartlaşmış iş bölümü

Kaynak: Cross, R., ve diğerleri 2005. A Practical Guide to Social Networks. *Harvard Business Review*.

Çizelge 2.1. Sosyal Ağ Çeşitleri ve Özellikleri.

Literatürde rastlanan sosyal ağ sınıflandırmalarından biri de Gibbons (2004) tarafından yapılan “arkadaşlık ağları” ve “tavsiye ağları”dır. Örgütlerde insanlar işleri ile ilgili bir takım tavırlar geliştirirler. Bu tavırlar örgüt içinde hangi prosedürlerin daha iyi ve etkili olduğu veya etik olarak uygun olanın ve istenenin ne olduğu ile ilgilidir. Çevre faktörleri, yeni teknolojiler ve yenilikçi yaklaşımlar yeni fikirlerin yaratılmasında ve yeni profesyonel değerlerin kurulmasına katkıda bulunurlar. Dolayısıyla yeni fikirlerin meydana gelmesi ile örgütlerde profesyoneller arasında bilgi alış verişi resmi olmayan ağlar yoluyla olur (Gibbons, 2004: 239). Bu resmi olmayan ağlarda 2 tip ilişkiden bahsedilir (Gibbons, 2004: 240). Bunlar arkadaşlararası ilişkiler ile tavsiye veren ve tavsiye alan kişilerarası ilişkiler. Bu ağlar örgütlerde ayrı ayrı olabileceği gibi, zaman zaman da üst üste gelebilir.

Tavsiye ağları, örgütsel güç ile yakından ilişkilidir (Brass, 1985). İş ile ilişkili bilgi ve performans gibi etmenlerden etkilenir (Gibbons, 2004: 241). Bu ağ yapılarında resmi olmayan yollarla tavsiye veren ve alan insanlar vardır. Örgütlerde insanlar tavsiye yoluyla ortamlara arkadaşlık ilişkilerinden daha çabuk adapte olurlar (Gibbons, 2004: 241).

Arkadaşlık ağları, kişinin benzer olan diğeri ile etkileşime girmesi ile başlar ve zamanla deneyimlerin paylaşımı, sık etkileşim ve sevginin büyümesi ile gelişir. Bu isteğe bağlı ve sürekli bir güven demektir. Dolayısıyla arkadaşlık samimiyet ve güvene dayanan bir ilişkidir (Gibbons, 2004: 239). Arkadaşlık, işbirliği ve açık iletişimden meydana gelir, büyük olasılıkla da bunun nedeni duygusal sevgi ve samimiyettir (Brass, 1985). Pozitif duygusal bağlar ve beklentiler güveni artırır (Mc Allister, 1995: 25).

Arkadaşlık genellikle bilişsel temelli güven esaslarını içerir (Gibbons, 2004: 240). Genellikle güven yaratılırken arkadaşlık insanların risk alma istekliliğinden meydana gelir. Güvenli ilişkiler, istekli olan insanların çeşitli bilgileri paylaşmasından oluşur. Güven, ilişkileri destekleyen bir olgudur ve ilişkilerde risk alma davranışına önderlik eder (Gibbons, 2004: 240).

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgüt içinde çalışanlararası oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkilerini incelemektir.

Bu çalışmada esas olarak, örgütsel güvenin sosyal ilişkilerden ne derecede etkilendiği incelenmektedir. Ayrıca, örgütsel güvenin anlamı, ve hangi sosyal değerlerden etkilendiği soruları da incelenen konular arasındadır. Örgüt içinde çalışanlar arasında oluşması beklenen örgütsel güven kavramının kişilerarasındaki ilişkilerden etkilendiği düşünülmektedir.

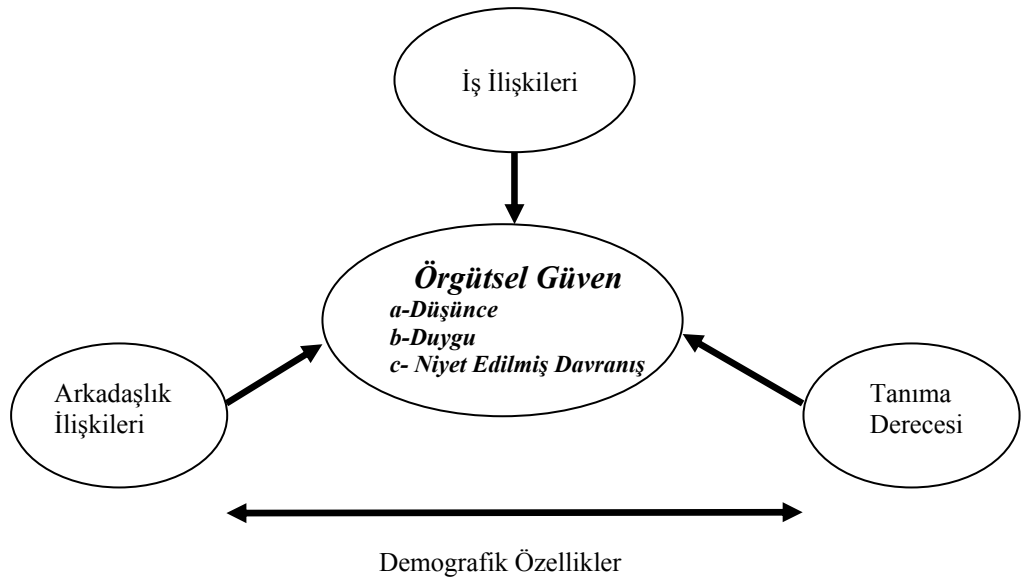
Sosyal sistemler olan örgütlerde kişilerarasında oluşabilecek ilişki çeşitleri neler olabilir? Bu ilişki çeşitleri acaba örgüt içinde oluşan örgütsel güvenin alt boyutlarını ne derecede etki etmektedir? Bu etkiler sonucu kişilerin örgütsel güven algılamaları değişiklik gösterecek mi? Örgütsel güven acaba bu sosyal ilişki çeşitlerinden en çok hangisinden etkilenmektedir? Örgütsel güveni anlamak, çalışanlar arasında ve gruplar arasında bu olgunun nasıl kolay yerleştirileceği, problemlerin ve çatışmaların kaynağını belirleme ve bu soruların çözümünde yol gösterici olacaktır.

Yukarıda ifade edilen araştırma soruları, Başkent Üniversitesi'nde Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı çalışanları ile diğer çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkisinin ölçüldüğü anket çalışması ile bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmada Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı merkez kabul edilerek, diğer birimlerde çalışanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı çalışanları ile olan ilişkilerinin bu birime olan güven algılamalarını ne derece etkilediği incelenmiştir. Örgüt içinde kişilerarası oluşan sosyal ilişkiler üç temel sınıflama yapılarak ele alınmıştır. Bunlar: iş ilişkisi, arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesidir. Ayrıca kişilerin çalıştıkları

birimler akademik ve idari olarak sınıflanmıştır. Araştırmaya ek olarak kişilerin çalıştıkları birim, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve statüsü gibi demografik değişkenlerle de eklenmiştir.

Araştırma modeline göre bağımlı değişken örgütsel güven değeri ve alt boyutları, bağımsız değişkenler ise iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaş ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi değerleridir. Demografik değişkenler de dahil edilmiş ve örgütsel güvene etkileri araştırılmıştır. Araştırma modeli Şekil 3.1.' de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel güven kavramı verilen sözleri tutmak, dürüstlük ve fırsatçılıktan kaçınmak temeline dayandırılmıştır. Cummings ve Bromiley 'in (1996) teorisine göre bir inanç olan örgütsel güvenin üç boyutu ele alınmış ve kişilerin bu inançlarını duygu, düşünce ve niyet edilmiş davranışa dönüştürmesi boyutlarında irdelenmiştir.

Araştırmada analizler kişi seviyesinde yapılmıştır. Akademik ile idari ve destek birimlerde çalışanlar çalıştıkları birimleri temsil etmek üzere, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile ilgili kişisel görüşleri değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Başkent Üniversitesinde akademik ve idari birimlerde çalışanlar (yöneticilik yapanlar ve yapmayanlar) oluşturmaktadır. Başkent Üniversitesi bünyesindeki birimler Başkent Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan resmi yazışma yolu ile istenmiş ve uygulama için bu birimlerden Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile ilgili olan akademik ve idari birimler belirlenmiştir (EK-3). Araştırmaya dahil edilmeyen birimler şunlardır: Sınav Hizmetleri Birimi, Bürtaş, Araç İşletme Amirliği, Güvenlik Amirliği, Kurum Ev İdaresi, Deney Hayvanları Üretim Merkezi, İnşaat İşleri ve İmalat Atölyesi.

Araştırmanın örnekleminin Başkent Üniversitesi'nden seçilmenin nedenlerinin başında anket uygulaması yapılacak olan kişilere kolay erişebilme imkanının olması gelmektedir. Araştırma yapan kişinin Başkent Üniversitesi'nde çalışması, kurumu ve çalışanların büyük bir kısmını tanıması açısından anket uygulaması yapmak kolaylaşmıştır. Üniversitedeki birimlerde çalışanlara anketi elden dağıtmak, anketin uygulanışını anlatmak ve doldurulan anketleri elden toplamak kolay olmuş ve uygulamayı yapmak kısa zaman süreci almıştır. Başkent Üniversitesi bünyesindeki birimlerde çalışanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile sosyal ilişkilerinin örgütsel güvenin boyutları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu araştırmada Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı merkezde kabul edilmiş ve diğer birimlerin bu birime olan örgütsel güven algılamaları ölçülmüştür. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, bir üniversite için merkezi bir rol üstlenmektedir. Üniversitede öğrenciler ile ilişkili olan tüm birimlerin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile bir bağlantısının olması ve Başkent Üniversitesi için bu birimin yürüttüğü işler açısından önemli bir yerde olması bu birimin seçilmesinde etken olmuştur. Ayrıca araştırmayı yapan kişinin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışması, diğer birimlerle olan ilişkilerin iyi bilinmesi ve sonuçların daha iyi tartışılması açısından önem taşımaktadır.

Toplam 24 adet akademik ve idari birime 466 adet soru kağıdı uygulanmıştır. Gönüllü katılımcı sayısının birimlere göre dağılımı EK-2' de verilmiştir. Dağıtılan 466 adet soru kağıdından 384 adedi geri toplanabilmiştir. Soru kağıtlarının geri dönüş oranı % 82,40 dır. Toplanan soru kağıtlarından 40 adedi değerlendirmeye

alınmayacak derecede eksiklik taşınması ve hatalı doldurulması nedeni ile değerlendirme dışında tutulmuştur. Değerlendirmeye alınan soru kağıdı sayısı 344 adettir.

Ankete katılan çalışanlara yöneltilen ilk 6 soru demografik değişkenleri içermektedir. Katılımcılara; çalıştıkları birim, cinsiyet, doğum yılı, eğitim düzeyi, statü ve hizmet süreleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Demografik değişkenlere ait analizler aşağıda özetlenmiştir:

Çalışılan Birim: Üniversitede çalışan personeli çalıştıkları birim olarak ayırt etmekte akademik ile idari ve destek olmak üzere iki seçenek kullanılmıştır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile hiç ilişkisi olmayan birimler çıkarılarak kalan birimler iki grupta toplanmıştır. (Çizelge 3.1.) Başkent Üniversitesi bünyesindeki 24 adet birim ve 344 katılımcının % 66,3'ü akademik birimlerde çalışmakta iken % 33,7'si idari ve destek birimlerde çalışmaktadır.

Çizelge 3.1. Birimlere Göre Dağılımlar

	Adet	%
Akademik	228	66,3
İdari ve Destek	116	33,7
Toplam	344	100,0

Cinsiyet: Katılımcıların % 64,5'u yani çoğunluğunun kadın olduğu görülmüştür (Çizelge 3.2.).

Çizelge 3.2. Cinsiyet Dağılımı

	Adet	%
Kadın	222	64,5
Erkek	122	35,5
Toplam	344	100,0

Yaş: 344 katılımcının en genci 22 yaşında en yaşlısı ise 76 yaşında olarak tespit edilmiştir. Başkent Üniversitesi'nde ortalama 34,60 ile orta yaş grubunun çalışmakta olduğu söylenebilir. Ankete katılan personelin ortalama yaş itibarı ile orta yaş grubunda olduklarını söyleyebiliriz.

Çalışma Süresi: Diğer bir demografik değişken olarak sorulan, kurumda çalışma süresi değişkenine ait verilerin değerlendirilmesi sonucunda Başkent Üniversitesi bünyesinde çalışanların ortalama çalışma süresi 60 ay, yani 5 yıl olduğu gözlenmiştir. Personelin % 42,7'sinin, yani yaklaşık yarısının 5-10 yıl arasında Başkent Üniversitesi'nde görev yaptığı anlaşılmıştır (Çizelge 3.3.).

Çizelge 3.3. Sınıflandırılmış Çalışma Süreleri İstatistikleri

Çalışma Süresi	Adet	Yüzde %
6 aydan az	7	2,0
6 - 60 ay	176	51,2
61 - 120 ay	147	42,7
121 - 180 ay	13	3,8
181 ay ve daha fazla	1	,3
Toplam	344	100,0

Eğitim Düzeyi: Ortaöğretim, lise, üniversite ve lisansüstü olarak sınıflandırılan bu değişkene ait veriler Çizelge 3.4.'de verilmiştir. Ankete katılan personelin % 48,5'nun lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 3.4. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Eğitim Düzeyleri	Adet	Yüzde %
Ortaöğretim	2	,6
Lise	24	7,0
Üniversite	151	43,9
Lisansüstü	167	48,5
Toplam	344	100,0

Statü: Yönetici ve diğer olarak kodlanan bu değişkende %6,1 yönetici, %93,9 yönetici olmayan (diğer) çalışanlar şeklinde bir dağılım mevcuttur. Grubun çok büyük çoğunluğu yönetici olmayanlardan oluşmaktadır. Gönüllü katılımcılara dağıtılan bu anket uygulamasında görüşülen yöneticilerin bir çoğunun anketi doldurmak istemedikleri, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile bağlantısı daha yoğun olan yöneticilerin çekimser bir tutum sergiledikleri gözlenmiştir.

3.3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması uygulanmıştır. Örnekleme dahil edilen tüm Başkent Üniversitesi çalışanlarına anket formu birim yöneticileri aracılığı ile veya elden verilmiş ayrıca anket ve anketin uygulanışı hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca anket formu sadece ankete katılmaya gönüllü olanlara verilmiştir. Anket yukarıda açıklandığı gibi gönüllü çalışanlara uygulanmış ve elden toplanmıştır.

Ele geçen anket formları incelenip anket numarası verildikten sonra SPSS 13.0 istatistik programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Aktarılan verilerin analizleri yine bu program aracılığı ile yapılmıştır.

Çalışmanın kapsamında örgütsel güven ve sosyal ağlarla ilgili yapılan geniş literatür taraması ve teorik çerçevenin belirlenmesinin ardından hipotezler tanımlanmıştır.

3.4. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

Örgütlerde kişilerarasında oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güven ilişkilerine etkilerinin incelendiği bu çalışmada, Başkent Üniversitesi bünyesindeki birimlerde çalışanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan kişiler ile ilişkilerinin örgütsel güvene etkileri araştırılmış ve küçük bir örneklem grubu alınmıştır. Çalışmanın daha geniş boyutlara taşınabilmesi için çalışmanın daha büyük gruplara uygulanması gerekmektedir. Örneğin Başkent Üniversitesi'nde Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı örnek birim alınarak diğer birimlerin örgütsel güven algıları ölçülmüştür.

Çalışma, Başkent Üniversitesi'nde diğer birimlerde çalışanların farklı birimler ile olan ilişkileri de incelenmek yolu ile genişletilebilir.

Örgüt içinde kişilerarasında oluşan sosyal tip ilişkiler bu çalışmada üç grupta incelenmiştir. Örgüt içindeki oluşan sosyal ağları tam analiz edebilmek için örgüt içinde gelişen sosyal ilişkilerin örgütün tamamı için araştırılması ve kişilerarasında mevcut tüm ilişkilerin bulunarak ağ yapılarının oluşturulması araştırmanın kapsamını genişletmek ve daha genel sentezler çıkarmak açısından daha uygun olabilir.

3.5. Soru Kağıdı

Araştırma konusu ile ilgili yapılan literatür taraması ve teorik çerçevenin belirlenmesinin ardından bağımsız değişkenler olarak iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaş ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi değerleri esas alınmıştır. Örgüt içinde oluşan sosyal ilişkiler üç çeşitte ele alınmıştır. Bu değerler anketin ilk bölümünde 7., 8. ve 9. sorularda tanımlanmıştır.

Araştırmanın temel bağımsız değişkenleri yedinci soruda sorulan *iş ilişkisi yoğunluğu*, sekizinci soruda *arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu*, dokuzuncu sorudaki *tanıma derecesi* nin değerlendirmesi 5'li Likert tarzında yapılmıştır. Ayrıca soru kağıdının ilk altı sorusunda demografik değişkenler tanımlanmıştır (EK-1).

Soru kağıdının ikinci bölümünde 62 sorudan oluşan örgütsel güven soruları yer almaktadır. Örgütsel güven ölçeği Cummings ve Bromiley (1996) 'in "*Örgütsel Güven Envanteri-Uzun Form*" çalışmasından alınmıştır. Örgütsel güven, "bir kişinin veya bir grubu oluşturan kişilerin diğer kişi veya gruba (a) açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti, (b) ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma, (c) uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama inancı veya grubun ortak inancıdır." (Cummings ve Bromiley, 1996). Örgütsel güven envateri uzun formu (Organizational Trust Inventory – Long Form) (OTI- LF), Cummings ve Bromiley (1996)'in örgütsel güven tanımından gelen üç boyutu içermektedir: 1 - Verilen sözlerin tutulması, 2 - Görüşmelerin dürüst olması ve 3 - Fırsatçılıktan kaçınmak. Ayrıca anket sorularında güven tanımından gelen, kişilerin davranışsal özellikleri ile

ilgili olan 3 boyutun (duygu, düşünce, niyeti davranışa dönüştürmek) da diğer boyutlara yansıtıldığı görülmektedir. Örneğin verilen sözlerin tutulması ile düşünmek fiili için, “ Sözlerini tuttuklarını düşünüyorum” sorusu verilmiştir. Örgütsel güven envanterinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmış ve “ 1 – Hiç Katılmıyorum” dan başlayarak “ 7 – Tamamen Katılıyorum” şeklinde bir kodlama gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Cummings ve Bromiley (1996) ’in örgütsel güven envanterinde bulunan “we” kelimesi yerine tekil olarak “ben” kullanılmış ve bir birimin diğer birimin çalışanlarına karşı düşünceleri bireysel olarak düşüncelerini kendi çalıştıkları birimi düşünerek cevaplamaları istenmiştir.

3.6. Pilot Çalışma

Uygulama yapılmadan önce farklı akademik birimlerde çalışan 30 kişilik bir guruba pilot çalışma için soru kağıtları dağıtılmış ve anketlerin uygulanışı hakkında bilgi verilmiştir. Anketi doldurmaya gönüllü olan bu grubunun verdikleri yanıtlar ile anket formu üzerine alınan notlar incelenmiş ve soru kağıdı yeniden düzenlenmiştir. Tam anlaşılamayan 1., 11., 12. ve 13. sorulardaki cümleler yeniden düzenlenmiş ve ifadeler genel olarak gözden geçirilmiştir.

Anket formunun birinci sorusu olan “çalıştığınız birim” sorusu ilk uygulamada açık uçlu olarak bırakılmış ancak pilot çalışma sonucunda anketi dolduranların çoğunluğunun bu kısmı doldurmak istemedikleri yalnızca akademik veya idari olarak genelleştirdikleri görülmüştür. Bunun üzerine anketin birinci sorusu akademik ile idari ve destek olarak iki maddede gruplanmıştır. 11., 12., ve 13. sorularda tam anlaşılmayan “yürüttüğü plan ve projeler” ve “çıkar” kelimeleri yerine “verdiği hizmet” ve “yarar” kelimeleri kullanılarak yeniden düzenlenmiştir.

Örgütsel güvenin tanımında yer alan “fırsatçılıktan kaçınma” boyutu anket formlarında da yer almıştır (EK-1). Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı’nın; öğrenci notlarının değiştirilmesi, derslerinin eklenip çıkarılması, mezuniyet işlemlerinin yapılması, diploma gibi önemli bazı evrakların hazırlanması gibi yürüttüğü işlerde fırsatçılık yapabileceği veya görevini kötüye kullanma ihtimalinin bulunduğu düşünüldükçe örgütsel güvenin “fırsatçılıktan kaçınma” boyutunun anket formlarında

yer almasının doğru olduğu düşünölmüştür. Yapılan pilot çalışmada da bu sorularla ilgili geri bildirimlerde bir sorunla karşılaşılmamıştır.

3.7. Hipotezler

Örgütlerin bireylerarası ilişkilerin en yoğun biçimde yaşandığı, her düzeyde işbirliğinin gerektiği ortak yaşam alanları olması ve sosyal bir sistemin yadsınamaz bir parçasını oluşturması açısından bakıldığında kişilerarası ilişkilerin oldukça önem kazandığı yapılarıdır.

Bu ortak yaşam alanlarında ortak kurallar, prosedürler ve yetkiler örgütsel yaşama şekil verdiği gibi yazılı olmayan bazı değerler de etkili olabilmektedir. Bu değerlerden biri de güven meselesidir. Yüksek seviyedeki güven duygusu işlem maliyetini azaltmaya yardım ettiği gibi gelecekle ilgili belirsizliklerin azalmasına yardım eder (Limerick ve Cunnington, 1993). Ayrıca güvenli davranış operasyonel maliyetlerin azaltılmasında önemli bir eleman (Cummings ve Bromiley, 1996) olarak görölmüştür. Örgütlerin iyi yönetilmesi için yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin en başında da güven duygusunun örgüte yerleştirme yeteneği yer almaktadır (Limerick ve Cunnington,1993). Lane ve Bachmann (1998) gibi örgütsel yazarların çoğunluğu güveni performans üzerine yüksek derecede pozitif etkileri ile birleştirmişler.

Araştırmada, örgütler için yükselen bir değer haline gelen güven kavramına örgüt içinde oluşan bazı sosyal ilişkilerin şekil verdiği savunulmaktadır. Granovetter (1985)'a göre sürekli ilişki içinde olunan kişi ya da kişiler daha güvenilir kabul edilirler. Granovetter (1985), kişilerarası gelişen yüz yüze ilişkiler sonucu geçmişte edinilen bilginin güven açısından daha etkili olduğunu ileri sürmektedir.

Örgütlerde eşgüdüm, işbirliği, koordinasyon ve kişiler arası bilgi paylaşımı ile kişilerarası ilişkilerin sıklığı artmıştır. Artan kişilerarası ilişkiler güvenin önemi daha da ortaya çıkartmıştır.

Çalışmada iş ortamında oluşan sosyal ağlardan Gibbons'ın (2004) savunmuş olduğu arkadaşlık ağları model alınmış, örgütlerde kişilerarası oluşabilecek sosyal

aktivite modellerinden Mitchell'in (1969) tanımladığı iş ilişkileri sosyal ağ yapılarında oluşan bir ilişki çeşidi olarak araştırmanın konusuna eklenmiştir. Mitchell'e (1969) göre, iş aktiviteleri sonucu kişilerarasında iş ilişkilerine dayalı sağlam bağlar oluşabilir. Brass ve diğerleri'ne (2004) göre sosyal ağlar, bazı ilişkilerin temsil edildiği bir grup nokta ve bir grup bağ veya noktalar arası ilişkiler olarak tanımlanır (ör.,iş ilişkileri). Brass ve diğerleri'ne (2004) göre, bu tip ilişki ağları sonucu kişilerarası bağlar artar dolayısıyla da bu kişilerarasında güven bağlarının da kurulması beklenir.

Arkadaşlık ilişkisi samimiyet ve güvene dayalı bir ilişki olup işbirliği ve açık iletişimden meydana gelir (Gibbons 2004). Arkadaşlık ilişkisi pozitif duyuları ve beklentileri gerektirir bu da güveni artıran bir olgudur (Mc Allister 1995). Ayrıca, araştırmaya örgüt içinde kişilerarasında gelişen sosyal ağ yapılarında oluşan ilişki çeşitleri olarak arkadaşlık ilişkileri ve iş ilişkilerine çalışanları tanıma derecesi de bağımsız değişken olarak dahil edilmiştir.

İnsanların diğerleri ile ilişkilerini kolaylaştıran ve önemli ölçüde belirsizliği azaltan bir başka yol da “*tanıdıklık*” veya “*tanıma*” dır (Gefen, 2000 :727). Gefen (2000)'e göre tanıdıklık veya tanıma bir nevi “anlama” eylemidir. Tanıma, insanlararası etkileşimleri, deneyimleri ve “ne”, “neden”, “nerede” yi öğrenmeyi anlamaya yardım eder (Gefen, 2000 :727). Tanıdıklık, insanların diğer insanlarla ilgili *şimdiki* zamandaki hareketlerini anlamak, güven ise diğer insanların *gelecekteki* hareketlerine olan inancıdır (Gefen, 2000 :727). Gefen (2000)'e göre güven ve tanıdıklık iki farklı kavram olmasına rağmen ikisi de belirsizliği azaltan bir metottur. Güven ve tanıdıklık birbirinden çok farklı iki kavram olmasına rağmen ilişkilidirler (Gefen, 2000 :728). Bir insanın diğerine veya bir örgüte güvenmesi için önkoşulu *tanıdıklık* dır (Gefen, 2000 :728). Tanıdıklık, insanların sadece gelecek ile ilgili beklentilerini anlamaya yardım etmez aynı zamanda insanların günlük davranışlarını bilmek güveni oluşturmalarına olanak sağlar (Gulati, 1995). Luhmann (1988)'e göre sosyal sistemlerin özü iletişimle biçimlenir ve bunu gerçekleştiren en etkili araçlardan biri de güvendir. Semboller, normlar ve alışkanlıkların tanındığı bir dünyada güvene ihtiyaç yoktu, tanıdıklık bir dünyada güven kaçınılmazdı (Luhmann,1988).

Hinds ve diğeri (2000); tanıdıklık, benzerlik ve yetenek özelliklerinin iş grupları oluşturmadaki etkilerini incelemiştir. İş grupları oluşturmada insanların resmi olmayan arkadaşlık bağları veya resmi olan iş bağlarının ötesinde bir takım seçimler yaptıkları görülmüştür (Hinds ve diğeri 2000: 227). Hinds ve diğeri'ne (2000) göre kişisel özellikler, tavırlar ve ilişkisel tavırların ağ yapılarının oluşturmada etkileri bulunmaktadır. İnsanların örgüt içinde grup oluşturmada ve dolayısıyla ağ yapılarının oluşmasında *tanıdıklık* kavramının öne çıktığı, kişilerin benzer diğeri ve olumlu yönde tanıdıkları kişilerle ilişkiye grime eğilimde oldukları görülmüştür (Hinds ve diğeri 2000: 245).

Yukarıda belirtilenlere dayanılarak; Cummings ve Bromiley'in (1996), verilen sözlerin tutulması, dürüst olma ve uygun fırsatlar olduğunda bile diğeri tarafın durumundan çok fazla avantaj sağlamama inancı olarak tanımlanan "örgütsel güven"e etki edebileceği düşünülen iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi ile ilgili öngörüler çalışmanın hipotezlerini oluşturmaktadır.

İş ilişkisi bağımsız değişkeni ile ilgili olarak Brass ve diğeri'nin (2004) "bu tip ilişki ağları (iş ilişkileri) sonucu kişilerarası bağlar artar dolayısıyla da bu kişilerarasında güven bağlarının da kurulması beklenir" ifadesine dayanılarak geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir:

Hipotez 1 : *Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güven derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Hipotez 1a: *Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin düşünce boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Hipotez 1b: *Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin duyu boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Hipotez 1c: *Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin niyet edilmiş davranış boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Arkadaşlık ilişkisi bağımsız değişkeni için; Mc Allister'in (1995) "arkadaşlık ilişkisi pozitif duyuları ve beklentileri gerektirir bu da güveni artıran bir olgudur" ifadesine dayanılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 2: *Çalışanlararası arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güven derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Hipotez 2a: *Çalışanlararası arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin düşünce boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Hipotez 2b: *Çalışanlararası arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin duygu boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Hipotez 2c: *Çalışanlararası arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin niyet edilmiş davranış boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Tanıma ile ilgili olarak ise “Bir insanın diğerine veya bir örgüte güvenmesi için önkoşulu tanıdıklık dır (Gefen, 2000 :728).” gereğince hipotezler aşağıda verilmiştir:

Hipotez 3: *Çalışanlararası tanıma derecesi yüksekse örgütsel güven derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Hipotez 3a: *Çalışanlararası tanıma derecesi yüksekse örgütsel güvenin düşünce boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Hipotez 3b: *Çalışanlararası tanıma derecesi yüksekse örgütsel güvenin duygu boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.*

Hipotez 3c: *Çalışanlararası tanıma derecesi yüksekse örgütsel güvenin niyet edilmiş davranış boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.*

3.8. Ölçeklerin Güvenilirliği

Güvenirlilik; “bir ölçüm sürecinde, ölçüm işleminin tekrarlanabilirliği ya da tekrarlardaki tutarlılık” olarak tanımlanabilir (Alpar, 2001). Bu çalışmada güvenilirlik değeri “içsel tutarlılık” yöntemi ile hesaplanmıştır. Bu yöntemde ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığı “Cronbach Alpha” katsayısı hesaplanarak ölçülmüştür. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır. Ölçeğin katsayısı ne kadar yüksek olursa yani 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir.

3.8.1 Örgütsel Güven Envanteri (Organizational Trust Inventory) Ölçeğinin Güvenilirliği

Örgütsel güven soruları ankette 10. sorudan itibaren yer almaktadır. Örgütsel güven soruları için “tamamen katılıyorum” seçeneği ile başlayıp “hiç katılmıyorum” seçeneği ile biten ölçekte ters anlamlı (reverse) olan sorular tespit edilerek analizler ona göre yapılmıştır. Veri grupları buna göre düzenlendikten sonra 62 adet sorudan oluşan bu ölçeğin tüm maddelere ilişkin güvenilirlik katsayısı “Cronbach Alpha” değeri 0,968 olarak bulunmuştur. Bu katsayı güvenilirlik sınıflamasına göre “Geliştirilen ölçek yüksek güvenilirliğe” sahip olduğunu göstermektedir. Cummings ve Bromiley’in (1996) Örgütsel Güven tanımlamasında kişilerin davranışsal özellikleri ile ilgili olarak 3 boyutun ele alındığını birinci bölümde açıklamıştık. Bu çalışmada öne sürülen bir inanç olarak örgütsel güven, onu oluşturan üç elemanı arasında değer biçilmiştir. Bunlar *düşünce*, *duygu*, ve *niyet edilmiş davranış* dir. Örgütsel güvenin inanç boyutlarından biri olan “düşünce boyutu” kişilerin kafasında yer alan düşünceleri kapsamaktadır. Bu boyutta kişilerin örgütsel güven algılamaları yalnızca düşünce anlamındadır. Duygu boyutunda bir inanç olarak örgütsel güven algılamaları *hisler* ile ifade edilir. Son boyut olan niyet edilmiş davranış boyutu ise kişilerin duygu ve düşüncelerini eyleme geçirmelerini ifade eder (Cummings ve Bromiley, 1996). Buna göre örgütsel güven ölçeği bu üç boyutta ele alınmış ve güvenilirlik analizleri 3 ayrı boyutta yapılmıştır.

3.8.1.1. Duygu Boyutunun Güvenilirliği

14 maddeden oluşan duygu boyutunun kendi içinde “yüksek güvenilirlik” de olduğu söylenebilir. Cronbach Alpha değeri bu boyut için 0,909 olarak hesaplanmıştır.

3.8.1.2. Düşünce Boyutunun Güvenilirliği

28 maddeden oluşan düşünce boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,962dir. Bu boyut için de güvenilirlik yüksektir.

3.8.1.3. Niyet Edilmiş Davranış Boyutunun Güvenilirliği

20 maddeden oluşan niyet edilmiş davranış boyutunun Cronbach Alpha değeri 0,822 olarak hesaplanmış yani bu boyutun da yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde öncelikle modelde kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgular ve hipotez testlerine yönelik ilişkisel bulgular açıklanacaktır. Son olarak da araştırmanın sonucuna yönelik özet bir değerlendirmeye yer verilecektir.

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmanın bulguları değerlendirilirken öncelikle demografik değişkenlere ait bulgular değerlendirilmiş daha sonra da bağımsız değişkenler (iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi) ile demografik değişkenler (çalışılan birim, cinsiyet, doğum yılı, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve statü) arasındaki bağımlılık Ki Kare(Chi-Square) testleri ile yapılmıştır.

Araştırmada bağımlı değişken olarak örgütsel güven derecesi alınmış ve örgütsel güven kavramı Cummings ve Bromiley 'in (1996) tanımlamasındaki gibi üç boyutta değerlendirmeye alınmıştır. Örgütsel Güven düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutlarında ayrı ayrı analize dahil edilmiştir.

Örgütsel güvenin tüm boyutları (düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış) ve çalışanların ankete ilişkin düşünceleri 0-100 puan arasında değişen bir ölçek üzerinden değerlendirilmektedir. Kişilerin anketin örgütsel güven bölümüne verdikleri puanlar toplanarak ve o ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100 olarak kabul edilmiş ve puanlar buna göre orantı yapılarak kişilerin örgütsel puanları ortaya çıkarılmıştır. Her bir boyut üzerinde 33 ve altında puan alanlar **düşük** güven düzeyinde, 33-66 arasında puan alanlar **orta** güven düzeyinde ve 66,01 puan ve üstü puan alanlar **yüksek** güven düzeyinde olarak üç düzeyde gruplanmıştır. Bu gruplamanın amacı, güvenin tüm boyutları için standart bir ölçeğe göre değerlendirme yapmaktır.

Bağımsız değişkenlerin 5 seçeneği için örgütsel güvenin tüm boyutlarına yanıt veren kişilerin sayısı arasında çok farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Düşünce

boyutu için iş ilişkisinin çok çoğun olduğunu düşünen 14 kişi iken hiç ilişkisi olmadığını söyleyen 97 kişi görünmektedir. Aynı şekilde, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda hiç arkadaşı olmadığını söyleyen 204 kişi iken, epeyce arkadaşı olan 7 kişi görünmektedir. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan personeli tanıma derecesini soran 9. soruda ise hepsini tanıyan 13 kişi iken, hiçbirini tanımayan 128 kişi olarak görülmektedir. Bu durumda verileri istatistiksel olarak test etmek çok doğru olmayacağı için bağımsız değişkenleri 5 maddede değerlendirmek yerine 3 sınıfta gruplama yoluna gidilmiştir. Bağımsız değişkenlerin yeniden gruplanması ve örgütsel güven boyutlarının ayrı ayrı puan sınıflandırılmaları sonuçları “İlişkisel Bulgular” bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Araştırmada hipotez testleri, bağımsız değişkenlerin örgütsel güvenin 3 boyutunun ayrı ayrı sınıflandırılması ile yapılmıştır. Tüm değişkenler için ki-kare testi yöntemi ile bağımlılık araştırılmış ve çapraz tablolar oluşturulmuştur. Ek bir analiz olarak bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki bağıntıyı test edebilmek için İkili Lojistik Regresyon (Binary Logistic Regression) metodu kullanılmıştır. Örgütsel Güvenin 3 boyutu için de lojistik regresyon sonuçları ve hipotez testlerinin sonuçları bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Bağımsız değişkenleri oluşturan iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesinin 5'li Likert ölçeğine göre verilen maddeleri 3 grupta sınıflandırılmış ve bu şekilde analiz yapılmıştır. İş ilişkisi yoğunluğu maddesinde yer alan “çok yoğun” ile “yoğun” ilişki derecesi ve “nadir ilişkim var” ile “çok az ilişkim var” ilişki dereceleri birleştirilerek analizler yapılmıştır. Soruların seçeneklerine cevap veren kişi sayılarında çok farklılar bulunması ve dağılımların düzgün olmaması bu maddelerin birleştirilerek analiz yapılmasının daha sağlıklı olacağı düşüncesini doğurmuştur. Son seçenekte yer alan “hiç ilişkim yok” ise kendi başına değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre işi ilişkisi yoğunluğu toplam 3 grupta analiz edilmiştir. Birleştirilmiş Soru 7'nin yani “İş İlişkisi” yoğunluğunun dağılımları Çizelge 4.1.'de verilmiştir. Nadir ve çok az ilişkisi olanlar % 53,5 ile dağılımın hemen hemen yarısını oluşturmaktadır.

Çizelge 4.1. Yeniden Sınıflandırılmış İş İlişkisi Yoğunluğu Dağılımları

İş İlişkisi Yoğunluğu	Adet	Yüzde %
Çok yoğun ve Yoğun İlişki	63	18,3
Nadir ve az ilişki	184	53,5
Hiç ilişki yok	97	28,2
Toplam	344	100,0

Soru 8’de yer alan diğer bir bağımsız değişken olan arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu “çok arkadaşım var” ile “epeyce arkadaşım var” ve “arkadaşlarım var” ile “çok az arkadaşım var” ilişki dereceleri birleştirilerek analiz edilmiştir. Arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ile ilgili sorunun maddelerine cevap veren kişi sayısındaki farklılıkların çok fazla olmasından dolayı bu yola başvurulmuştur. Son seçenekte yer alan “hiç arkadaşım yok” seçeneği ise kendi başına değerlendirmeye alınmıştır. Anketin 8. sorusu yani “arkadaşlık ilişkisi” yoğunluğu 3 grupta analiz edilmiştir. Birleştirilmiş Soru 8’in dağılımları Çizelge 4.2.’de verilmiştir. Çizelge 4.6.’ya göre hiç arkadaşı olmadığını söyleyen 204 kişi grubun % 59,3’ünü oluşturmaktadır.

Çizelge 4.2. Yeniden Sınıflandırılmış Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Dağılımları

Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu	Adet	Yüzde %
Çok ve Epeyce Arkadaşım var	17	4,9
Arkadaşlarım ve Çok az arkadaşım var	123	35,8
Hiç arkadaşım yok	204	59,3
Toplam	344	100,0

Soru 9’da yer alan son bağımsız değişken olan tanıma derecesinin de maddeleri birleştirilerek yeniden analiz edilmiştir. “Hepsini tanıyorum” ile “çoğunu tanıyorum” ve “bazılarını tanıyorum” ile “çok azını tanıyorum” maddeleri birleştirilmiş, “hiçbirini tanımıyorum” maddesi tek başına değerlendirmeye alınmıştır. İş ilişkisi yoğunluğu ve arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu bağımsız

değişkenlerinde olduğu gibi tanıma derecesi için de maddelere cevap veren kişi sayısındaki farklıların çok fazla olması maddelerin birleştirilerek analiz edilmesini gerektirmiştir. Birleştirilmiş Soru 9'un dağılımları incelendiğinde “bazılarını ve çok azını tanıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin % 50,6 ile grubun yarısını oluşturduğu, “hiçbirini tanımıyorum” seçeneğini işaretleyenlerin % 37,2'lik dilimi oluşturdukları görülmektedir. (Çizelge 4.3.)

Çizelge 4.3. Yeniden Sınıflandırılmış Tanıma Derecesi Dağılımları

Tanıma Derecesi	Adet	Yüzde %
Hepsini ve Çoğunu tanıyorum	42	12,2
Bazılarını ve Çok azını tanıyorum	174	50,6
Hiçbirini tanımıyorum	128	37,2
Toplam	344	100,0

Bağımlı değişken ve demografik değişkenlerle bağımsız değişkenlerin ilişkilerinin analizleri bağımsız değişkenler yeniden sınıflandırıldıktan sonra yapılmıştır. İş ilişkisi bağımsız değişkeni yoğun ilişki, nadir ilişki ve hiç ilişki yok olarak, arkadaşlık ilişkisi çok arkadaşı olanlar, çok az arkadaşı olanlar ve hiç arkadaşı olmayanlar olarak ve son olarak tanıma derecesi ise çoğunu tanıyanlar, çok azını tanıyanlar ve hiçbirini tanımayanlar olarak üç isimde gruplanmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesine ait tanımlayıcı istatistikler Çizelge 4.4.'de verilmiştir.

Çizelge 4.4. Bağımsız Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

		İş İlişkisi Yoğunluğu	Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu	Tanıma Derecesi
Adet	Geçerli	344	344	344
	Kayıp	0	0	0
Ortalama		2,0988	2,5436	2,25
Ortanca		2	3	2
Standart Sapma		0,67578	0,58987	0,65799

Örgütsel güvenin alt boyutları olan düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış puanlarına ait minimum, maksimum değerleri ile ortama ve standart sapma değerleri Çizelge 4.5.'de verilmiştir.

Çizelge 4.5. Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı Bulgular

Örgütsel Güven Boyutları	Adet	Dağılım	Minumum	Maksimum	Ortalama		Standart Sapma
					İstatistik	Standart Sapma	
Düşünce	344	65,00	35,00	100,00	70,4522	0,66115	12,26259
Duygu	344	65,71	34,29	100,00	70,4194	0,65701	12,18580
Niyet Edilmiş Davranış	344	57,61	42,39	100,00	69,5494	0,52022	9,64858
Geçerli Adet	344						

Sperman's Rho katsayısı, normal dağılım göstermeyen sürekli değişkenler arasındaki ilişkiyi veren parametrik olmayan istatistiksel bir yöntemdir (Alpar, 2001). Bağımlı değişkenin alt boyutları ile bağımsız değişkenler arasındaki Sperman's Rho katsayıları Çizelge 4.6.'de verilmiştir. Çizelge incelendiğinde iş ilişkisi yoğunluğu ile örgütsel güvenin düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutları arsında pozitif yönlü (sırayla korelasyon katsayıları 0,33, 0,33 ve 0,17) ve istatistiksel açıdan önemli ($p=0,000 < \alpha=0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla iş ilişkisi bağımsız değişkeni için Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkisi yoğunluğu arttıkça örgütsel güvenin düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutlarının puanları da artış göstermektedir. Aynı şekilde diğer bağımsız değişkenler arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesi ile örgütsel güvenin boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan önemli bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi arttıkça örgütsel güvenin düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutlarının puanları da artış göstermektedir.

Çizelge 4.6. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu

Örgütsel Güven Boyutları	Sperman's Rho	İş İlişkisi Yoğunluğu	Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu	Tanıma Derecesi
Düşünce Boyutu	Korelasyon Katsayısı	0,33	0,29	0,31
	<i>p değeri</i>	0	0	0
Duygu Boyutu	Korelasyon Katsayısı	0,33	0,26	0,30
	<i>p değeri</i>	0	0	0
Niyet Edilmiş Davranış Boyutu	Korelasyon Katsayısı	0,17	0,16	0,16
	<i>p değeri</i>	0	0	0
	<i>Adet</i>	344	344	344

4.2. Bağımsız Değişkenler ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesinin yeniden sınıflandırılmış değerleri ile demografik değişkenler arasında bir bağımlılık olup olmadığı ki kare testi (Chi-Square) ile analiz edilmiştir. Demografik değişkenlerden olan eğitim düzeyi ile çalışma süresi için ki-kare analizi yapılamamıştır. Bunu nedeni bu değişkenlerin dağılımlarının çarpık olmasıdır. Çalışmanın diğer demografik değişkenlerini oluşturan çalışılan birim, cinsiyet ve statü için aşağıda analiz sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

4.2.1. İş İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkeni için Yapılan Analizler

4.2.1.1. Çalışılan Birim ile İş İlişkisi Yoğunluğu

İş ilişkisi yoğunluğu ve çalışılan birim arasında istatistiksel açıdan bağımlılık olduğu %95 güven olasılığı ile ortaya çıkmıştır. Yapılan analizde $\chi^2 = 7,793$ ve $p = 0,020$ ve $p < \alpha = 0,05$ olduğundan yeniden sınıflandırılmış soru 7 ile çalışılan birim arasında bağımlılık olduğu bulunmuştur. Akademik birimlerin idari ve destek birimlerine göre iş ilişkisi yoğunluğu daha az bulunmuştur. Çizelge 4.7.'de verilen

sonuçlara göre akademik birimlerin % 32'sinin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile hiç iş ilişkisi bulunmazken, idari ve destek birimlerin ise % 20,7'sinin hiç iş ilişkisi olmadığı görülmektedir.

Çizelge 4.7. Birim ile İş İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları

İş ilişkisi Yoğunluğu		Birim		Toplam
		Akademik	İdari ve Destek	
Yoğun İlişki	Adet	34	29	63
	Satır %	54,0	46,0	100,0
	Sütun %	14,9	25,0	18,3
Nadir İlişki	Adet	121	63	184
	Satır %	65,8	34,2	100,0
	Sütun %	53,1	54,3	53,5
Hiç ilişki yok	Adet	73	24	97
	Satır %	75,3	24,7	100,0
	Sütun %	32,0	20,7	28,2
Toplam	Adet	228	116	344
	Satır %	66,3	33,7	100,0
	Sütun %	100	100	100

4.2.1.2 Cinsiyet ile İş İlişkisi Yoğunluğu

Cinsiyet ile iş ilişkisi yoğunluğu değişkenleri arasında bağımlılık olduğu bulunmuştur. Yapılan ki-kare testinde $\chi^2 = 18,988$ ve $p = 0,000$ ve $p < \alpha = 0,05$ olarak bulunmuştur. Kadınların erkeklere göre Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkisi yoğunluğunun daha fazla olduğu görülmektedir. (Çizelge 4.8.)

Çizelge 4.8. Cinsiyet ile İş İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları

İş ilişkisi Yoğunluğu		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Yoğun İlişki	Adet	47	16	63
	Satır %	74,6	25,4	100,0
	Sütun %	21,2	13,1	18,3
Nadir ilişki	Adet	100	84	184
	Satır %	54,3	45,7	100,0
	Sütun %	45,0	68,9	53,5
Hiç ilişki yok	Adet	75	22	97
	Satır %	77,3	22,7	100,0
	Sütun %	33,8	18,0	28,2
Toplam	Adet	222	122	344
	Satır %	64,5	35,5	100,0
	Sütun %	100,0	100,0	100,0

4.2.1.3 Statü ile İş İlişkisi Yoğunluğu

Demografik değişkenlerden olan statü değişkeni yönetici ve diğer olmak üzere iki maddeden oluşmakta idi. Ki kare test sonuçlarına göre statü ile iş ilişkisi yoğunluğu değişkenleri arasında bir bağımlılık olduğu ortaya çıkmıştır. ($\chi^2 = 23,759$ ve $p = 0,000$ ve $p < \alpha = 0,05$) Yönetici olanların olmayanlara göre iş ilişkisi yoğunluğunun daha fazla olduğu görülmektedir. (Çizelge 4.9.)

Çizelge 4.9. Statü ile İş İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları

İş ilişkisi Yoğunluğu		Statü		Toplam
		Yönetici	Diğer	
Yoğun İlişki	Adet	12	51	63
	Satır %	19,0	81,0	100,0
	Sütun %	57,1	15,8	18,3
Nadir ilişki	Adet	8	176	184
	Satır %	4,3	95,7	100,0
	Sütun %	38,1	54,5	53,5
Hiç ilişki yok	Adet	1	96	97
	Satır %	1,0	99,0	100,0
	Sütun %	4,8	29,7	28,2
Toplam	Adet	21	323	344
	Satır %	6,1	93,9	100,0
	Sütun %	100,0	100,0	100,0

4.2.2. Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkeni için Yapılan Analizler

4.2.2.1. Birim ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu

Akademik ile idari ve destek olarak ayrılan birimler ile arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu arasında %95 güven olasılığı ile istatistik açıdan bağımlılık bulunmuştur. Yapılan ki-kare testi sonucuna göre akademik birimlerde çalışan personelin idari ve destek birimlerde çalışan personele göre arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu daha az bulunmuştur. ($\chi^2 = 66,729$ ve $p = 0,000$ ve $p < \alpha = 0,05$) Çizelge 4.10.'de çalışılan birim ile arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu değişkenlerinin karşılaştırma sonuçları verilmiştir.

Çizelge 4.10. Birim ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları

Arkadaş İlişkisi Yoğunluğu	Birim		Toplam	
	Akademik	İdari ve Destek		
Çok Arkadaşım var	Adet	3	14	17
	Satır %	17,6	82,4	100,0
	Sütun %	1,3	12,1	4,9
Çok az Arkadaşım var	Adet	56	67	123
	Satır %	45,5	54,5	100,0
	Sütun %	24,6	57,8	35,8
Hiç Arkadaşım Yok	Adet	169	35	204
	Satır %	82,8	17,2	100,0
	Sütun %	74,1	30,2	59,3
Toplam	Adet	228	116	344
	Satır %	66,3	33,7	100,0
	Sütun %	100,0	100,0	100,0

4.2.2.2 Cinsiyet ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu

Yeniden yapılmış olan sınıflandırmaya göre çok arkadaşı olduğunu söyleyen erkeklerin yüzdesi kadınlara göre daha fazladır. Ankete katılan personelden çok arkadaşı olduğunu söyleyen grubun %7,4'ü erkeklerden, % 3,6'sı ise kadınlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla erkek personelin kadınlara göre Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışanlarla arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu daha fazladır (Çizelge 4.11.). Ki-kare testi sonuçları $\chi^2 = 4,106$ ve $p = 0,0128$ ve $p < \alpha = 0,05$ olarak bulunmuştur.

Çizelge 4.11. Cinsiyet ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları

Arkadaş İlişkisi Yoğunluğu		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Çok Arkadaşım var	Adet	8	9	17
	Satır %	47,1	52,9	100,0
	Sütun %	3,6	7,4	4,9
Çok az Arkadaşım var	Adet	75	48	123
	Satır %	61,0	39,0	100,0
	Sütun %	33,8	39,3	35,8
Hiç Arkadaşım Yok	Adet	139	65	204
	Satır %	68,1	31,9	100,0
	Sütun %	62,6	53,3	59,3
Toplam	Adet	222	122	344
	Satır %	64,5	35,5	100,0
	Sütun %	100,0	100,0	100,0

4.2.2.3 Statü ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu

Yönetici olanların olmayanlara göre arkadaşlık ilişkisi yoğunluğunun daha az olduğu görülmektedir (Çizelge 4.12.). Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çok ve epeyce arkadaşını olduğunu söyleyen hiçbir yönetici bulunmamaktadır. ($\chi^2 = 1,347$ ve $p = 0,00$ ve $p < \alpha = 0,05$)

Çizelge 4.12. Statü ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları

Arkadaş İlişkisi Yoğunluğu		Statü		Toplam
		Yönetici	Diğer	
Çok Arkadaşım var	Adet	0	17	17
	Satır %	0,0	100,0	100,0
	Sütun %	0,0	5,3	4,9
Çok az Arkadaşım var	Adet	7	116	123
	Satır %	5,7	94,3	100,0
	Sütun %	33,3	35,9	35,8
Hiç Arkadaşım Yok	Adet	14	190	204
	Satır %	6,9	93,1	100,0
	Sütun %	66,7	58,8	59,3
Toplam	Adet	21	323	344
	Satır %	6,1	93,9	100,0
	Sütun %	100,0	100,0	100,0

4.2.3. Tanıma Derecesi Bağımsız Değişkeni için Yapılan Analizler

4.2.3.1. Çalışılan Birim ile Tanıma Derecesi

Tanıma derecesi ile akademik ve idari ve destek birimler arasındaki farklılık ki-kare testi ile analiz edilmiş ve %95 güven olasılığı ile bağımlılık olduğu bulunmuştur. Yapılan analizde $\chi^2 = 59,604$ ve $p = 0,000$ ve $p < \alpha = 0,05$ değerleri bulunmuştur. Akademik birimlerde çalışan personelin % 4,4 oranında Öğrenci İşleri personelini tanıdıkları görülürken, idari ve destek birimlerde çalışanların 27,6 oranında tanıdıkları görülmektedir. Dolayısıyla akademik personelin idari ve destek birimlerine göre Öğrenci İşleri personelini daha az tanıdıkları ortaya çıkmıştır. Çizelge 4.13.'de değerler verilmiştir.

Çizelge 4.13. Birim ile Tanıma Derecesi Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları

Tanıma Derecesi		Birim		Toplam
		Akademik	İdari ve Destek	
Çoğunu Tanıyorum	Adet	10	32	42
	Satır %	23,8	76,2	100,0
	Sütun %	4,4	27,6	12,2
Çok Azını Tanıyorum	Adet	107	67	174
	Satır %	61,5	38,5	100,0
	Sütun %	46,9	57,8	50,6
Hiçbirini Tanımıyorum	Adet	111	17	128
	Satır %	86,7	13,3	100,0
	Sütun %	48,7	14,7	37,2
Toplam	Adet	228	116	344
	Satır %	66,3	33,7	100,0
	Sütun %	100,0	100,0	100,0

4.2.3.2. Cinsiyet ile Tanıma Derecesi

Ankete katılan personelden Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan personelin hiçbirini tanımadığını söyleyen kadınların oranı % 40,5 iken, erkeklerin oranı % 31,1 dir (Çizelge 4.14.). Dolayısıyla erkeklerin Öğrenci İşleri personelini daha fazla tanıdıkları söylenebilir. ($\chi^2 = 3,203$ ve $p = 0,0202$ ve $p < \alpha = 0,05$)

Çizelge 4.14. Cinsiyet ile Tanıma Derecesi Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları

Tanıma Derecesi		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Çoğunu Tanıyorum	Adet	27	15	42
	Satır %	64,3	35,7	100,0
	Sütun %	12,2	12,3	12,2
Çok Azını Tanıyorum	Adet	105	69	174
	Satır %	60,3	39,7	100,0
	Sütun %	47,3	56,6	50,6
Hiçbirini Tanımıyorum	Adet	90	38	128
	Satır %	70,3	29,7	100,0
	Sütun %	40,5	31,1	37,2
Toplam	Adet	222	122	344
	Satır %	64,5	35,5	100,0
	Sütun %	100,0	100,0	100,0

4.2.3.3. Statü ile Tanıma Derecesi

Yönetici olanların olmayanlara göre tanıma derecesi daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticiler % 19,0 oranında hiçbirini tanıımıyorum yanıtı vermişken, yönetici olmayanlar % 38,4 oranında hiçbirini tanımadıklarını söylemişlerdir. Oranlar Çizelge 4.15.'da verilmiştir.

Çizelge 4.15. Statü ile Tanıma Derecesi Değişkenlerinin Karşılaştırma Sonuçları

Tanıma Derecesi		Statü		Toplam
		Yönetici	Diğer	
Çoğunu Tanıyorum	Adet	4	38	42
	Satır %	9,5	90,5	100,0
	Sütun %	19,0	11,8	12,2
Çok Azını Tanıyorum	Adet	13	161	174
	Satır %	7,5	92,5	100,0
	Sütun %	61,9	49,8	50,6
Hiçbirini Tanımıyorum	Adet	4	124	128
	Satır %	3,1	96,9	100,0
	Sütun %	19,0	38,4	37,2
Toplam	Adet	21	323	344
	Satır %	6,1	93,9	100,0
	Sütun %	100,0	100,0	100,0

4.3. İlişkisel Bulgular

Araştırmada bağımlı değişken olarak alınan örgütsel güven kavramı Cummings ve Bromiley'in (1996) tanımlamasındaki gibi üç boyutta değerlendirmeye alınmıştır. Örgütsel Güven düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutlarında incelenmiştir. Ankete katılan personelin örgütsel güveni düşünce, duygu ve niyete dönüşmüş davranış olarak algılamalarındaki farklılıklar bağımsız değişkenler olan iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi ile ne derece etkilendiği bu bölümde ayrı ayrı incelenecektir.

Bağımlı değişken olan örgütsel güvenin 3 boyutu ve bağımsız değişkenler arasındaki karşılaştırmalar ki-kare testleri ile yapılmıştır. Örgütsel güvenin düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutlarının tamamı ile iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi arasında bağımlılık olduğu ki-kare testleri ile ortaya çıkmıştır. Bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerle neden sonuç ilişkisini incelemek için Lojistik Regresyon analizi ki-kare testlerine ek olarak yapılmıştır. Lojistik Regresyon analizi sonuçları bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir. Örgütsel güvenin düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutları ile bağımsız değişkenler arasındaki karşılaştırma sonuçları maddeler halinde aşağıda verilmiştir.

Örgütsel güvenin tüm boyutları (düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış) ve çalışanların ankete ilişkin düşünceleri 0-100 puan arasında değişen bir ölçek üzerinden değerlendirilmektedir. Her bir boyut üzerinde 33 ve altında puan alanlar **düşük** güven düzeyinde, 33-66 arasında puan alanlar **orta** güven düzeyinde ve 66,01 puan ve üstü puan alanlar **yüksek** güven düzeyinde olarak üç düzeyde gruplanmıştır. Yapılan bu puan gruplama sonuçlarına göre örgütsel güvenin her boyutu için düşük güven düzeyinde puan veren hiç kimse çıkmamıştır. Yani Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na duyulan güven algılamalarında orta ve yüksek güven düzeyi hakimdir. Çizelge 4.16'de örgütsel güvenin düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutlarına cevap veren sayısı ve orta ve yüksek güven düzeylerine göre frekans dağılımları yüzde (%) olarak verilmektedir. Çizelge 4.16.'ye göre yüksek güven düzeyinde puan verenlerin; düşünce boyutunda % 53,8 oranında, duygu boyutunda %52,0 oranında ve niyet edilmiş davranış boyutunda ise % 51,5 oranında dağılıma

sahip olduğu görülmektedir. Her üç boyutta da yüksek güven düzeyinde puan verenlerin oranlarının % 50'den fazla olduğunu, dolayısıyla genel olarak Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na duyulan güven algılamasının yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Çizelge 4.16. Örgütsel Güven Boyutlarının Sınıflandırılmış Puan Dağılımları

Örgütsel Güven Boyutları		Orta Güven Düzeyi (33,01-66,00 Puan)	Yüksek Güven Düzeyi (66,01 ve üstü Puan)	Toplam
Düşünce	Adet	159	185	344
	Yüzde %	46,2	53,8	100
Duygu	Adet	165	179	344
	Yüzde %	48	52	100
Niyet Edilmiş Davranış	Adet	167	177	344
	Yüzde %	48,5	51,5	100

4.3.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki Karşılaştırma

Sonuçları

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel güvenin üç boyutu ile bağımsız değişkenler arasındaki karşılaştırmalar ki-kare testleri ile yapılmıştır. Örgütsel güvenin düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutları için ayrı ayrı çapraz tablolar oluşturulmuştur. Örgütsel güvenin tüm boyutları (düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış) ve çalışanların ankete ilişkin düşünceleri 0-100 puan arasında değişen bir ölçek üzerinden değerlendirilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin ise 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirildiği ancak maddeler arası farklılıkların fazla olmasından dolayı bu soruların sınıflandırıldığı daha önce açıklanmıştır. İş ilişkisi yoğunluğu çok yoğun ve yoğun, nadir ve az ile hiç ilişki yok şeklinde sınıflanmıştır. Benzer şekilde arkadaşlık ilişkisi çok ve epeyce arkadaşım var, arkadaşlarım ve çok az arkadaşım var ile hiç arkadaşım yok olarak sınıflanmıştır. Son olarak tanıma derecesi ise hepsini ve çoğunu tanıyorum, bazılarını ve çok azını tanıyorum ile hiçbirini tanımıyorum olarak sınıflandırılmıştır.

Aşağıda örgütsel güvenin her üç boyutu için bağımsız değişkenler ile yapılmış olan karşılaştırma sonuçları verilmiştir.

4.3.1.1. İş İlişkisi Yoğunluğu ile Örgütsel Güvenin Boyutlarının Karşılaştırılması

Düşünce Boyutu: Örgütsel güvenin düşünce boyutu ile iş ilişkisi yoğunluğu arasında yapılan karşılaştırma sonuçları çapraz tablolar Çizelge 4.18.'de verilmiştir.

Ki-kare testi sonuçlarına göre parametreler; $\chi^2= 46,561$ ve $p =0,00 < \alpha = 0,05$ olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla düşünce boyutu sınıflandırması ile yeniden sınıflandırılan iş ilişkisi yoğunluğu arasında bir istatistiksel olarak bir bağımlılık bulunmuştur. Çizelge 4.17. incelendiğinde; Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile hiç iş ilişkisi olmayanların % 75,3 oranında orta güven düzeyine sahip oldukları, yoğun iş ilişkisi olanların % 69,8 oranında yüksek güven düzeyine sahip oldukları görülmektedir. İş ilişkisi yoğun olanların düşünce boyutundaki güven puanları nadir ilişkisi olanlar ile hiç ilişkisi olmayanlara göre daha yüksektir. Örgütsel güvenin bu boyutunda yoğun iş ilişkisi olanların hiç iş ilişkisi olmayanlara ve nadir iş ilişkisi olanlara göre daha fazla oranda yüksek güven düzeyine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Örgütsel güvenin düşünce boyutunda kişilerin güven algılamaları “düşünce boyutunda” ele alınmıştır. Kişilerin diğer birime ya da kişilere duydukları güven hissi Cummings ve Bromiley’in (1996) tanımlamasında yer aldığı şekli ile bir “inanç” meselesidir. Yazarın yaptığı tanımlamada güven algılaması inancın 3 boyutu olarak ele alınmıştır. Üç boyuttan biri olan “düşünce boyutu” kişilerin kafasında yer alan düşünceleri kapsamaktadır. Dolayısıyla Başkent Üniversitesi’nde çalışanlardan Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkileri yoğun olanların düşünce anlamında yüksek güven düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 4.17. Düşünce Boyutu ile İş İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu

		İş İlişkisi Yoğunluğu			Toplam	
		Yoğun İlişki	Nadir ilişki	Hiç İlişki yok		
Düşünce Boyutu Puan Sınıflaması	Orta Güven Düzeyi	Adet	19	67	73	159
		Satır %	11,9	42,1	45,9	100,0
		Sütun %	30,2	36,4	75,3	46,2
	Yüksek Güven Düzeyi	Adet	44	117	24	185
		Satır %	23,8	63,2	13,0	100,0
		Sütun %	69,8	63,6	24,7	53,8
Toplam	Adet	63	184	97	344	
	Satır %	18,3	53,5	28,2	100,0	
	Sütun %	100,0	100,0	100,0	100,0	

Duygu Boyutu : Bu boyut ile iş ilişkisi yoğunluğu bağımsız değişkenin ki-kare analizine göre $\chi^2 = 51,143$ ve $p = 0,00 < \alpha = 0,05$ olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla duygu boyutu sınıflandırması ile yeniden sınıflandırılan iş ilişkisi yoğunluğu arasında bir istatistiksel olarak bir bağımlılık bulunmuştur. Hiç iş ilişkisi olmayanların %78,4 oranında orta güven düzeyine sahip oldukları, yoğun iş ilişkisi olanların %69,8 oranında yüksek güven düzeyine sahip oldukları ve hiç iş ilişkisi olmayanların ise %21,6 oranında yüksek güven düzeyine sahip oldukları görülmektedir (Çizelge 4.18.). İş ilişkisi yoğun olanların duygu boyutundaki güven puanları nadir ilişkisi olanlar ile hiç ilişkisi olmayanlara göre daha yüksektir. Örgütsel güvenin bu boyutunda da yoğun iş ilişkisi olanların hiç iş ilişkisi olmayanlara ve nadir iş ilişkisi olanlara göre daha fazla oranda yüksek güven düzeyine sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile yoğun iş ilişkisi olanların örgütsel güvenin duygu boyutunda yüksek güven düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin inanç olarak gruplanan boyutlarından biri olan duygu boyutunda çalışanların diğer birime olan güven hisleri analiz edilmektedir. Dolayısıyla ankete katılan personelden iş ilişkisi yoğun olanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na daha yüksek güven hissi duyduklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.18. Duygu Boyutu ile İş İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu

		İş İlişkisi Yoğunluğu			Toplam	
		Yoğun İlişki	Nadir ilişki	Hiç İlişki yok		
Duygu Boyutu Puan Sınıflaması	Orta Güven Düzeyi	Adet	19	70	76	165
		Satır %	11,5	42,4	46,1	100,0
		Sütun %	30,2	38,0	78,4	48,0
	Yüksek Güven Düzeyi	Adet	44	114	21	179
		Satır %	24,6	63,7	11,7	100,0
		Sütun %	69,8	62,0	21,6	52,0
Toplam	Adet	63	184	97	344	
	Satır %	18,3	53,5	28,2	100,0	
	Sütun %	100,0	100,0	100,0	100,0	

Niyet Edilmiş Davranış Boyutu : Ki-kare testine göre $\chi^2= 26,033$ ve $p =0,00 < \alpha = 0,05$ olduğundan dolayı niyet edilmiş davranış boyutu sınıflandırması ile yeniden sınıflandırılan iş ilişkisi yoğunluğu arasında bir istatistiksel olarak bir bağımlılık vardır.

Bu boyutta da her iki boyutta olduğu gibi iş ilişkisi yoğunluğu yoğun olanlar nadir olanlara ve hiç ilişkisi olmayanlara göre güven düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Yüksek güven düzeyine sahip personelden yoğun iş ilişkisi olanların % 65,1 oranına, nadir ilişkisi olanların % 58,2 oranına, hiç ilişkisi olmayanların ise % 28,2 oranına sahip oldukları görülmektedir (Çizelge 4.19.).

Örgütsel güvenin bir inanç olarak “niyet edilmiş davranış” boyutu, kişilerin düşünce ve duygularını eyleme dönüştürme boyutunu anlatmaktadır. Ankete katılan personelden iş ilişkisi yoğun olanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı’na duydukları güven derecesi, davranışsal anlamda da yüksektir.

Çizelge 4.19. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu ile İş İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu

		İş İlişkisi Yoğunluğu			Toplam	
		Yoğun İlişki	Nadir İlişki	Hiç İlişki yok		
Niyet Edilmiş Davranış Boyutu Puan Sınıflaması	Orta Güven Düzeyi	Adet	22	77	68	167
		Satır %	13,2	46,1	40,7	100,0
		Sütun %	34,9	41,8	70,1	48,5
	Yüksek Güven Düzeyi	Adet	41	107	29	177
		Satır %	23,2	60,5	16,4	100,0
		Sütun %	65,1	58,2	29,9	51,5
Toplam		Adet	63	184	97	344
		Satır %	18,3	53,5	28,2	100,0
		Sütun %	100,0	100,0	100,0	100,0

Örgütsel güvenin 3 boyutu için de iş ilişkisi yoğunluğu değişkeni arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güvenin bir inanç olarak ele alınan düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutları için iş ilişkisi yoğunluğu değişkeni ayrı ayrı analiz edilmiştir. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkisi yoğun olanların düşünce boyutundaki güven düzeyleri iş ilişkisi nadir olanlara veya hiç iş ilişkisi olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel güvenin düşünce boyutunda, yani kişilerin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na olan düşünceleri bazında güven algılamaları yüksek düzeydedir. Aynı şekilde Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na duyulan güvenin duygu anlamında ve davranış bazında da yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür. Dolayısıyla genel olarak, iş ilişkisi yoğunluğu yüksek olduğunda güvenin derecesinin de yüksek derecede olduğu görülmektedir.

Anket sonuçlarına göre akademik birimlerin, idari ve destek birimlere göre Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkisi yoğunluğu daha azdır. Ancak, Başkent Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmada ankete katılan personelin % 66,3'ü akademik birimlerde çalışmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlasının Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkisi yoğunluğunun daha az olmasına rağmen güven düzeylerinin yüksek çıkması, aslında akademik birimlerle iş ilişkileri yüksek olan Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın güvenilir bir birim olduğunu göstermektedir. Zaten Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na olan güven algılamalarında düşük güven düzeyinde hiç kimse çıkmamıştır.

Örgütsel güvenin inanç olarak üç boyutu için de iş ilişkisi yüksek olduğunda örgütsel güven derecesi de yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla, **Hipotez 1a**, “Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin düşünce boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.” **Hipotez 1b**, “Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin duygu boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.” ve **Hipotez 1c**, “Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin niyet edilmiş davranış boyutundaki derecesi derecesinin de yüksek olması beklenir.” olarak ifade edilen ön görüşler kabul edilmiştir. Bu üç boyutun örgütsel güveni oluşturan unsurlar olmasından dolayı genel olarak iş ilişkisi yoğunluğunun yüksek olması örgütsel güvenin düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Dolayısıyla araştırmanın hipotezlerinden **Hipotez 1** yani “Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güven derecesi derecesinin de yüksek olması beklenir.” hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.1.2. Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu ile Örgütsel Güvenin Boyutlarının Karşılaştırılması

Düşünce Boyutu: Örgütsel güvenin düşünce boyutu ile arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu değişkeni arasındaki ilişki ki-kare testi ile analiz edilmiştir. Ki-kare testi sonuçlarına göre $\chi^2= 29,628$ ve $p=0,00 < \alpha = 0,05$ olarak hesaplandığından iki değişken arasında istatistiksel açıdan bağımlılık bulunmuştur.

Çok arkadaşım var seçeneğini işaretleyenlerin % 88,2’si örgütsel güvenin düşünce boyutunda yüksek güven düzeyine sahipken, hiç arkadaşı olmayanların % 42,2’si yüksek güven düzeyine sahiptir (Çizelge 4.20.). Çok arkadaşı olanların bu boyutta çok az arkadaşı olanlara ve hiç arkadaşı olmayanlara göre yüksek puan verme oranı daha yüksektir. Dolayısıyla arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu arttıkça örgütsel güvenin düşünce boyutunda güvenin derecesi artmaktadır.

Başkent Üniversitesi’nde çalışanlardan Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı’nda çok ve epeyce arkadaşı olanların yüksek güven düzeyine sahip olma oranı oldukça yüksektir.

Çizelge 4.20. Düşünce Boyutu ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu

		Arkadaş İlişkisi Yoğunluğu			Toplam	
		Çok Arkadaşım Var	Çok az Arkadaşım var	Hiç Arkadaşım Yok		
Düşünce Boyutu Puan Sınıflaması	Orta Güven Düzeyi	Adet	2	39	118	159
		Satır %	1,3	24,5	74,2	100,0
		Sütun %	11,8	31,7	57,8	46,2
	Yüksek Güven Düzeyi	Adet	15	84	86	185
		Satır %	8,1	45,4	46,5	100,0
		Sütun %	88,2	68,3	42,2	53,8
Toplam		Adet	17	123	204	344
		Satır %	4,9	35,8	59,3	100,0
		Sütun %	100,0	100,0	100,0	100,0

Duygu Boyutu : Örgütsel güvenin bu boyutu için yapılan ki-kare testine göre $\chi^2= 26,350$ ve $p =0,00 < \alpha = 0,05$ olarak hesaplanmış ve arkadaşlık ilişkisi ile bağımlılık bulunmuştur.

Çok arkadaşı olanlar %76,5 oranında, çok az arkadaşı olanlar %67,5 oranında ve hiç arkadaşı olmayanlar % 40,7 oranında yüksek güven düzeyine sahiptir (Çizelge 4.21.). Arkadaşlık yoğunluğu azaldıkça duygu boyutunda puanlama oranı düşmüştür. Dolayısıyla tersi olarak, arkadaşlık yoğunluğu arttıkça örgütsel güvenin duygu boyutunda güven derecesinin arttığını söyleyebiliriz.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile arkadaşlık ilişkisi yoğun olanların örgütsel güvenin duygu boyutunda yüksek güven düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin inanç olarak gruplanan boyutlarından biri olan duygu boyutunda çalışanların diğer birime olan güven hisleri analiz edilmektedir. Dolayısıyla ankete katılan personelden arkadaşlık ilişkisi yoğun olanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na daha yüksek güven hissi duyduklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.21. Duygu Boyutu ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu

		Arkadaş İlişkisi Yoğunluğu			Toplam	
		Çok Arkadaşım Var	Çok az Arkadaşım var	Hiç Arkadaşım Yok		
Duygu Boyutu Puan Sınıflaması	Orta Güven Düzeyi	Adet	4	40	121	165
		Satır %	2,4	24,2	73,3	100,0
		Sütun %	23,5	32,5	59,3	48,0
	Yüksek Güven Düzeyi	Adet	13	83	83	179
		Satır %	7,3	46,4	46,4	100,0
		Sütun %	76,5	67,5	40,7	52,0
Toplam	Adet	17	123	204	344	
	Satır %	4,9	35,8	59,3	100,0	
	Sütun %	100,0	100,0	100,0	100,0	

Niyet Edilmiş Davranış Boyutu : Düşünce ve duygu boyutlarında olduğu gibi arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ile örgütsel güvenin niyet edilmiş davranış boyutu arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ($\chi^2= 13,726$ ve $p =0,01 < \alpha = 0,05$)

Çok arkadaşı olanlar %23,5 oranında, çok az arkadaşı olanlar % 39,0 oranında ve hiç arkadaşı olmayanlar ise % 56,4 oranında orta güven düzeyine sahiptir (Çizelge 4.22.). Yüksek güven düzeyine sahip olan çalışanların % 76,5'si Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çok arkadaşı olanlardan oluşmakta iken, % 43,6'sı hiç arkadaşı olmayanlardan oluşmaktadır. Arkadaşlık ilişkisi azaldıkça yüksek güven düzeyindeki oranlar azalmaktadır.

Örgütsel güvenin bir inanç olarak “niyet edilmiş davranış” boyutunda ankete katılan personelden çok ve epeyce arkadaşı olanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na duydukları güven derecesi, davranışsal anlamda da yüksektir.

Çizelge 4.22. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu ile Arkadaşlık İlişkisi Yoğunluğu Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu

		Arkadaş İlişkisi Yoğunluğu			Toplam	
		Çok Arkadaşım Var	Çok az Arkadaşım var	Hiç Arkadaşım Yok		
Niyet Edilmiş Davranış Boyutu Puan Sınıflaması	Orta Güven Düzeyi	Adet	4	48	115	167
		Satır %	2,4	28,7	68,9	100,0
		Sütun %	23,5	39,0	56,4	48,5
	Yüksek Güven Düzeyi	Adet	13	75	89	177
		Satır %	7,3	42,4	50,3	100,0
		Sütun %	76,5	61,0	43,6	51,5
Toplam		Adet	17	123	204	344
		Satır %	4,9	35,8	59,3	100,0
		Sütun %	100,0	100,0	100,0	100,0

Yapılan analizlerde örgütsel güvenin üç boyutu için de arkadaşlık ilişkisi yoğunluğunun birbiri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel güvenin bir inanç olarak ele alınan düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutları için arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu değişkeni ayrı ayrı analiz edilmiştir. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çok arkadaşı olanların düşünce boyutundaki güven düzeyleri çok az arkadaşı olanlara ve hiç arkadaşı olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel güvenin düşünce boyutunda, yani kişilerin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na olan düşünceleri bazında güven algılamaları yüksek düzeydedir. Aynı şekilde Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na duyulan güvenin duygu anlamında ve davranış bazında da yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür. Dolayısıyla genel olarak, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğunun yüksek olması örgütsel güvenin derecesinin de yüksek olmasını gerektirmiştir. Bunun tersi olarak da arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu azaldıkça güven düzeyleri de azalmıştır.

Arkadaşlığın güvene dayalı bir ilişki olmasının (Gibbons 2004) bir sonucu olarak arkadaşlık ilişkisi yoğunluğunun artması güveni artırmıştır. Brass'a (1985) göre, örgütlerde kadınların kadınlarla, erkeklerin erkeklerle etkileşime girme eğilimleri vardır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda da çalışanların çoğunluğunun kadın personelden oluşması, kadınların arkadaşlık ilişkisi yoğunluğunun daha fazla

olması beklentisini doğurmuştur. Ancak analiz sonuçlarından çıkan ilginç bir sonuç, erkeklerin arkadaşlık ilişkisi yoğunluğunun daha fazla olmasıdır.

Örgütsel güvenin inanç olarak üç boyutu için de arkadaşlık ilişkisi yoğunluğunun yüksek olması örgütsel güvenin düzeyinin de yüksek olması beklentisini doğrulamıştır. Dolayısıyla, **Hipotez 2a**, “Çalışanlararası arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin düşünce boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.” **Hipotez 2b**, “Çalışanlararası arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin duyu boyutundaki derecesi derecesinin de yüksek olması beklenir.” ve **Hipotez 2c**, “Çalışanlararası arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin niyet edilmiş davranış boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.” olarak ifade edilen ön görüşler kabul edilmiştir. Bu üç boyutun örgütsel güveni oluşturan unsurlar olmasından dolayı genel olarak, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğunun yüksek olması örgütsel güvenin düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. Dolayısıyla araştırmanın **2. Hipotezi**, “Çalışanlararası arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güven derecesinin de yüksek olması beklenir.” hipotezi kabul edilmiştir.

4.3.1.3. Tanıma Derecesi ile Örgütsel Güvenin Boyutlarının Karşılaştırılması

Düşünce Boyutu: Örgütsel güvenin düşünce boyutu ile tanıma derecesi arasında istatistiksel olarak bir bağıntı olduğu ki-kare testi sonucuna göre söylenebilir. ($\chi^2= 38,268$ ve $p = 0,00 < \alpha = 0,05$)

Düşünce boyutu ile tanıma derecesi arasındaki çapraz tabloya bakıldığında (Çizelge 4.23.) Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışanların çoğunu tanıyanların % 81 oranında yüksek güven düzeyine sahip oldukları, hiçbirini tanımayanların % 66,4 oranında orta güven düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan personelden Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışanların çoğunu tanıyanların % 81'i yüksek güven düzeyine sahipken, hiçbirini tanımayanların %33,6'sı yüksek güven düzeyine sahiptir. Dolayısıyla Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan personeli tanıma derecesinin artması örgütsel güvenin düşünce boyutu için verilen puanları da artırmıştır.

Çizelge 4.23. Düşünce Boyutu ile Tanıma Derecesi Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu

		Tanıma Derecesi			Toplam	
		Çoğunu Tanıyorum	Çok Azını Tanıyorum	Hiçbirini Tanımıyorum		
Düşünce Boyutu Puan Sınıflaması	Orta Güven Düzeyi	Adet	8	66	85	159
		Satır %	5,0	41,5	53,5	100
		Sütun %	19,0	37,9	66,4	46,2
	Yüksek Güven Düzeyi	Adet	34	108	43	185
		Satır %	18,4	58,4	23,2	100
		Sütun %	81,0	62,1	33,6	53,8
Toplam	Adet	42	174	128	344	
	Satır %	12,2	50,6	37,2	100	
	Sütun %	100,0	100,0	100,0	100	

Duygu Boyutu : Örgütsel güvenin bu boyutu için yapılan ki-kare testine göre $\chi^2= 37,186$ ve $p =0,00 < \alpha = 0,05$ olarak hesaplanmış ve tanıma derecesi ile bağımlılık bulunmuştur.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışanların çoğunu tanıyanlardan % 78,6 oranında yüksek güven düzeyine sahip oldukları görülürken, hiçbirini tanımayanların % 32 oranında yüksek güven düzeyine sahip oldukları görülmektedir (Çizelge 4.24.).

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı personelini tanıma derecesi arttıkça örgütsel güvenin duygu boyutunda yüksek güven düzeyindeki oranlar artmaktadır. Dolayısıyla ankete katılan personelden Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışanların hepsini ve çoğunu tanıyanların daha yüksek güven hissi duyduklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 4.24. Duygu Boyutu ile Tanıma Derecesi Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu

		Tanıma Derecesi			Toplam	
		Çoğunu Tanıyorum	Çok Azını Tanıyorum	Hiçbirini Tanımıyorum		
Duygu Boyutu Puan Sınıflaması	Orta Güven Düzeyi	Adet	9	69	87	165
		Satır %	5,5	41,8	52,7	100,0
		Sütun %	21,4	39,7	68,0	48,0
	Yüksek Güven Düzeyi	Adet	33	105	41	179
		Satır %	18,4	58,7	22,9	100,0
		Sütun %	78,6	60,3	32,0	52,0
Toplam		Adet	42	174	128	344
		Satır %	12,2	50,6	37,2	100,0
		Sütun %	100,0	100,0	100,0	100,0

Niyet Edilmiş Davranış Boyutu: Ki-kare testi sonuçlarına göre bu boyut için de tanıma derecesi ile bir bağıntı olduğu söylenebilir. ($\chi^2= 18,579$ ve $p = 0,00 < \alpha = 0,05$)

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan kişilerin çoğunu tanıyanlardan % 73,8 oranında, çok azını tanıyanların % 55,7 oranında, hiçbirini tanımayanların ise % 37,2 oranında yüksek güven düzeyine sahip oldukları görülmektedir (Çizelge 4.25.). Dolayısıyla, aynı seviyede güven düzeyine sahip olanlardan, tanıma derecesi daha yüksek olan çalışanların oranların daha yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, tanıma derecesi arttıkça örgütsel güvenin niyet edilmiş davranış boyutunda verilen puanlar artmaktadır.

Örgütsel güvenin bir inanç olarak “niyet edilmiş davranış” boyutunda ankete katılan personelden tanıma derecesi yüksek olanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na duydukları güven derecesi, davranışsal anlamda da yüksektir.

Çizelge 4.25. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu ile Tanıma Derecesi Bağımsız Değişkenin Karşılaştırma Tablosu

			Tanıma Derecesi			Toplam
			Çoğunu Tanıyorum	Çok Azını Tanıyorum	Hiçbirini Tanımıyorum	
Niyet Edilmiş Davranış Boyutu Puan Sınıflaması	Orta Güven Düzeyi	Adet	11	77	79	167
		Satır %	6,6	46,1	47,3	100,0
		Sütun %	26,2	44,3	61,7	48,5
	Yüksek Güven Düzeyi	Adet	31	97	49	177
		Satır %	17,5	54,8	27,7	100,0
		Sütun %	73,8	55,7	38,3	51,5
Toplam		Adet	42	174	128	344
		Satır %	12,2	50,6	37,2	100,0
		Sütun %	100,0	100,0	100,0	100,0

Tanıma derecesi ile örgütsel güven bağımlı değişkeninin ilişkisini genel olarak değerlendirecek olursak, örgütsel güvenin her üç boyutu için de aynı sonuca ulaşıldığı görülmüştür. Örgütsel güvenin düşünce bazında, duyu bazında ve davranış bazında verilen yanıtlar için tanıma derecesi pozitif ilişkili olarak bulunmuştur. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan personelin çoğunu tanıyanların oranları her üç boyut için de tanıma derecesi düşük olanlara ve hiç tanımayanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı personelini tanıma derecesinin artması ile örgütsel güven seviyesi artmıştır. Demografik değişkenleri inceleyecek olursak; akademik birimlerin idari ve destek birimlere göre Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı personelini tanıma derecesi daha azdır. Erkeklerin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı personelini tanıma derecesi kadınlara göre daha fazla çıkmıştır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkisi yoğun olan kadınların arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi erkeklere göre daha düşük bulunmuştur. Bütün boyutlar için düşük güven seviyesinde hiç kimse çıkmamış ve tanıma derecesi azaldıkça güven seviyesi azalmıştır.

Örgütsel güvenin inanç olarak üç boyutu için de tanıma derecesinin yüksek olması örgütsel güvenin düzeyinin yüksek olması sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla, **Hipotez 3a**, “Çalışanlararası tanıma derecesi yüksekse örgütsel güvenin

*düşünce boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.” Hipotez 3b, “Çalışanlararası tanıma derecesi yüksekse örgütsel güvenin duygu boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.” ve Hipotez 3c, “Çalışanlararası tanıma derecesi yüksekse örgütsel güvenin niyet edilmiş davranış boyutundaki derecesinin de yüksek olması beklenir.” olarak ifade edilen ön görüşler kabul edilmiştir. Bu üç boyutun örgütsel güveni oluşturan unsurlar olmasından dolayı genel olarak, tanıma derecesinin yüksek olması örgütsel güvenin düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Sonuç olarak, araştırmanın hipotezlerinden **Hipotez 3**, yani “Çalışanlararası tanıma derecesi yüksekse örgütsel güven derecesinin de yüksek olması beklenir.” varsayımı ve kabul edilmiştir.*

4.3.2. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini matematiksel model olarak ortaya koyan yöntem regresyon analizidir. Lojistik regresyon analizi ise bağımlı değişkeninin kategorik ve ikili (binary) üçlü ve çoklu kategorilerde gözleendiği durumlarda açıklayıcı değişkenlerle ilişkisini belirlemede yararlanılan bir yöntemdir. Açıklayıcı değişkenlere göre bağımlı değişkeninin beklenen değerinin olasılık olarak elde edildiği bir regresyon yöntemidir (Özdamar, 1997). Lojistik Regresyon, oluşturulan lojistik modellere göre parametre tahminleri yapmayı amaçlar ve bağımlı değişkenin tahmini değerlerini olasılık olarak hesaplayarak, olasılık kurallarına uygun sınıflama yapma imkanı verir (Özdamar, 1997).

Lojistik Regresyon analizi, sınıflama ve atama işlemi yapmaya yardımcı olan bir regresyon yöntemi olup normal dağılım varsayımı, süreklilik varsayımı ön koşulu yoktur. Bu çalışmada da boyutlara ilişkin puanlar normal dağılmadığından dolayı bu yöntem tercih edilmiştir. Puan dağılımlarının normal bir dağılıma sahip olup olmadıklarını anlamak için “Kolmogorov-Smirnov Testi” uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre örgütsel güvenin her bir boyutuna yönelik puanların normal dağılmadığı saptanmıştır. Düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutu için de $p=0,000 < \alpha=0,05$ olarak saptanmıştır.

Lojistik Regresyon analizinde, kullanılan üç temel yöntemden biri olan “İkili Lojistik Regresyon (Binary Logistic Regression)” yöntemi kullanılmıştır. İkili Lojistik Regresyon analizi ikili cevap içeren bağımlı değişkenlerle yapılan lojistik regresyon analizidir. Bu yöntem ile bir ya da daha fazla bağımsız değişken ile ikili bağımlı değişken arasındaki bağıntı ortaya koyulur (Özdamar, 1997).

Regresyon analizi bu çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılmış ek bir analizdir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesinin örgütsel güvene olan etkileri ki-kare testleri ile ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi yapılmasının amacı bu sonuçları ayrıca test edebilmektir.

İkili lojistik regresyonda bağımlı değişkenler kategoriktir ve belli bir dağılım varsayımı yoktur. Bağımsız değişkenler ise hem kategorik hem de sürekli olabilirler. Kategorik olan bağımsız değişkenlerde ise bir referans grup belirlemek gerekmektedir. Bu çalışmada bağımsız değişkenler olan iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi için “hiç ilişkim yok” ve “hiçbirini tanımıyorum” maddeleri referans alınmış ve yorumlar ona göre yapılmıştır.

İkili lojistik regresyon analizinde model atamasında bağımlı değişkenler için 0 (sıfır) ve 1 (bir) değerleri; 0 (sıfır) değeri düşük güveni, 1 (bir) değeri ise yüksek güven düzeyini tanımlamaktadır.

4.3.2.1. Düşünce Boyutu için Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Güvenin düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış olarak gruplanan her bir boyutu için yapılan ikili lojistik regresyon sonuçlarının tabloları Çizelge 4.26.’de verilmiştir. Hosmer ve Lemeshow test sonuçlarına göre $\chi^2=8,75$ ve $p = 0,364$ ve $p > \alpha =0,05$ olarak hesaplanmış ve modelin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bağımsız değişkenlerin düşünce boyutunu açıklama oranı ($R^2 =0,184$) çok düşük bulunmuştur. Gerçekteki (0,1) ile modelin (0,1) ataması arasındaki doğru sınıflama yüzdesi 70,9 olarak bulunmuştur (Çizelge 4.27.).

Değişkenlerin önemliliği test edildiğinde, sadece iş ilişkisi yoğunluğu değişkeni istatistiksel açıdan önemli bulunmuştur. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile yoğun iş ilişkisi olanların hiç ilişkisi olmayanlara göre düşünce boyutunda daha fazla puan verme durumu 2,637 kat daha fazladır. İstatistik açısından sonuç önemli bulunmuştur ($p=0,033 < 0,05$) (Çizelge 4.28.).

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile nadir iş ilişkisi olanların, hiç ilişkisi olmayanlara göre, düşünce boyutunda daha fazla puan verme durumu 3,4 kat daha fazla olarak bulunmuştur. İstatistik açısından sonuç önemli bulunmuştur. ($p=0,00 < 0,05$) Diğer değişkenlerin hiçbiri istatistik açıdan önemli bulunmamıştır. ($p>0,05$)

Çizelge 4.26. Örgütsel Güvenin 3 Boyutu için Yapılan Hosmer and Lemeshow Test Sonuçları

<i>Örgütsel Güven Boyutları</i>	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	P
Düşünce Boyutu	8,750	8	0,364
Duygu Boyutu	7,939	8	0,439
Niyet Edilmiş Davranış	12,282	8	0,139

Çizelge 4.27. Sınıflama Tablosu

GÖZLENEN DEĞER		TAHMİN EDİLEN			
		<i>Düşünce boyutu Lojistik</i>		<i>Doğruluk Yüzdesi</i>	
		0,0	1,00		
Adım 1	Düşünce boyutu lojistik	0,0	97	62	61,0
		1,0	38	147	79,5
	%				70,9

Çizelge 4.28. Düşünce Boyutu için Değişkenlerin Analizi

Değişkenler	B Değeri	Standart Hata	Wald Değeri	Serbestlik Derecesi	P	Odds Oranı	Odds Oranı'nın %95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Hiç iş ilişkisi yok			15,240	2	0,000			
Yoğun İş İlişkisi	0,970	0,454	4,567	1	0,033	2,637	1,084	6,417
Nadir İş İlişkisi	1,224	0,314	15,179	1	0,000	3,400	1,837	6,294
Hiç arkadaşım yok			4,638	2	0,098			23,464
Çok Arkadaşım Var	1,450	0,870	2,776	1	0,096	4,263	0,774	4
Çok Az Arkadaşım Var	0,590	0,332	3,146	1	0,076	1,803	0,940	3,460
Hiçbirini Tanımıyorum			1,719	2	0,423			
Çoğunu Tanıyorum	0,756	0,596	1,611	1	0,204	2,130	0,663	6,848
Çok Azını Tanıyorum	0,330	0,337	0,959	1	0,327	1,392	0,718	2,696
Çalışma Süresi	-0,005	0,003	2,655	1	0,103	0,995	0,988	1,001
Birim	0,348	0,287	1,467	1	0,226	1,416	0,807	2,485
Statü	-0,980	0,561	3,052	1	0,081	0,375	0,125	1,127
Sabit (Kesim noktası)	0,564	1,194	0,223	1	0,637	1,758		

4.3.2.2. Duygu Boyutu için Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Duygu boyutu için yapılan lojistik regresyon sonuçları, düşünce boyutundaki sonuçlar ile benzerlik taşımaktadır. Hosmer ve Lemeshow test sonuçlarına göre $\chi^2 = 7,939$ ve $p = 0,439$ ve $p > \alpha = 0,05$ olarak hesaplanmış ve modelin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çizelge 4.27.). Bağımsız değişkenlerin duygu boyutunu açıklama oranı ($R^2 = 0,181$) çok düşük bulunmuştur. Ayrıca modelin sınıflama tablosu incelendiğinde doğru sınıflama yüzdesinin % 68,0 olduğu yani çok düşük olduğu söylenebilir.

Düşünce boyutunda olduğu gibi sadece iş ilişkisi yoğunluğu değişkenin istatistiksel açıdan önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile yoğun iş ilişkisi olanların hiç ilişkisi olmayanlara göre duygu boyutundaki daha fazla puan verme durumu 3,559 kat daha fazladır. İstatistik açısından sonuç önemli bulunmuştur ($p=0,005 < 0,05$).

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile nadir iş ilişkisi olanların, hiç ilişkisi olmayanlara göre, duygu boyutunda daha fazla puan verme durumu 3,950 kat daha

fazla olarak bulunmuştur. İstatistik açısından sonuç önemli bulunmuştur. ($p=0,00 < 0,05$) Diğer değişkenlerin hepsi istatistik açıdan önemli bulunamamıştır. ($p>0,05$) Duygu boyutu için yapılan lojistik regresyon sonuç tabloları Çizelge 4.29. ve Çizelge 4.30'de verilmiştir.

Çizelge 4.29. Sınıflama Tablosu

GÖZLENEN DEĞER			TAHMİN EDİLEN		
			Duygu boyutu Lojistik		Doğruluk Yüzdesi
			0,0	1,00	
Adım 1	Duygu boyutu lojistik	0,0	92	73	55,8
		1,0	37	142	79,3
	%				68,0

Çizelge 4.30. Duygu Boyutu için Değişkenlerin Analizi

Değişkenler	B Değeri	Standart Hata	Wald Değeri	Serbestlik Derecesi	P	Odds Oranı	Odds Oranı'nın %95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Hiç iş ilişkisi yok			18,339	2	0,000			
Yoğun İş İlişkisi	1,270	0,456	7,767	1	0,005	3,559	1,457	8,692
Nadir İş İlişkisi	1,374	0,321	18,309	1	0,000	3,950	2,105	7,412
Hiç arkadaşım yok			3,433	2	0,180			
Çok Arkadaşım Var	0,546	0,720	0,576	1	0,448	1,727	0,421	7,082
Çok Az Arkadaşım Var	0,615	0,333	3,410	1	0,065	1,850	0,963	3,554
Hiçbirini Tanımıyorum			2,026	2	0,363			
Çoğunu Tanıyorum	0,847	0,596	2,025	1	0,155	2,334	0,726	7,498
Çok Azını Tanıyorum	0,278	0,340	0,669	1	0,413	1,320	0,678	2,569
Çalışma Süresi	-0,004	0,003	1,234	1	0,267	0,996	0,990	1,003
Birim	0,150	0,287	0,274	1	0,600	1,162	0,663	2,038
Statü	-0,917	0,562	2,657	1	0,103	0,400	0,133	1,204
Sabit (Kesim noktası)	0,413	1,201	0,119	1	0,731	1,512		

4.3.1.3. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu için Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları

Niyet edilmiş davranış boyutu için Çizelge 4.31. ve Çizelge 4.32.'de verilen lojistik regresyon analizi sonuçları da diğer boyutlar ile benzerlikler taşımaktadır. Bu boyutta da bağımsız değişkenlerin bu boyutu açıklama oranı ($R^2 = 0,107$) düşük bulunmuştur. Hosmer ve Lemeshow testine göre; $\chi^2 = 12,282$ ve $p = 0,139$ ve

$p > \alpha = 0,05$ olarak hesaplanmış ve modelin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çizelge 4.27.). Niyet edilmiş davranış boyutu için Soru 7, yani iş ilişkisi yoğunluğu bağımsız değişkeni istatistik açıdan önemli bulunmuştur.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile nadir iş ilişkisi olanların, hiç ilişkisi olmayanlara göre bu boyutta puan verme durumu 2,443 kat daha fazla bulunmuştur.

Çizelge 4.31. Sınıflama Tablosu

GÖZLENEN DEĞER			TAHMİN EDİLEN		
			Niyet Edilmiş Davranış Lojistik		Doğruluk Yüzdesi
			0,0	1,00	
Adım 1	Niyet Edilmiş Davranış Lojistik	0,0	83	84	49,7
		1,0	39	138	78,0
		%			64,2

Çizelge 4.32. Niyet Edilmiş Davranış Boyutu için Değişkenlerin Analizi

Değişkenler	B Değeri	Standart Hata	Wald Değeri	Serbestlik Derecesi	P	Odds Oranı	Odds Oranı'nın %95 Güven Aralığı	
							Alt Sınır	Üst Sınır
Hiç iş ilişkisi yok			8,594	2	0,014			
Yoğun İş İlişkisi	0,757	0,438	2,981	1	0,084	2,131	0,903	5,030
Nadir İş İlişkisi	0,893	0,305	8,587	1	0,003	2,443	1,344	4,440
Hiç arkadaşım yok			3,338	2	0,188			
Çok Arkadaşım Var	0,939	0,710	1,750	1	0,186	2,557	0,636	10,277
Çok Az Arkadaşım Var	0,536	0,326	2,698	1	0,100	1,709	0,902	3,238
Hiçbirini Tanımıyorum			2,181	2	0,336			
Çoğunu Tanıyorum	0,787	0,571	1,902	1	0,168	2,198	0,718	6,729
Çok Azını Tanıyorum	0,127	0,334	0,144	1	0,705	1,135	0,589	2,186
Çalışma Süresi	-0,001	0,003	0,168	1	0,682	0,999	0,992	1,005
Birim	-0,441	0,280	2,490	1	0,115	0,643	0,372	1,113
Statü	-0,985	0,558	3,119	1	0,077	0,373	0,125	1,114
Sabit (Kesim noktası)	1,632	1,188	1,887	1	0,170	5,113		

TARTIŞMA

Yapılan analizlerde örgütsel güvenin tüm boyutlarının bağımsız değişkenlerle ilişkisi saptanmış ve tüm hipotezler kabul edilmiştir. Başkent Üniversitesi bünyesinde yapılan bu çalışmada Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na olan güven algılamalarının hangi değişkenlerden ne derece etkilendiği saptanmıştır. Örgütsel güvenin araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi yoğunluğu ve tanıma derecesi değişkenlerden pozitif olarak etkilendiği ortaya çıkmıştır. Yapılan puanlamaya göre Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na düşük güven düzeyinde algılamaya sahip hiç kimse çıkmamıştır. Örgütsel güven algılamaları orta ve yüksek düzeyde bulunmuştur.

Bağımsız değişkenlerin her birinin derecesinin artması örgütsel güveni artırmıştır. Örgütsel güven, bağımsız değişkenlerden en çok arkadaşlık ilişkisinden etkilenebilir. Arkadaşlık ilişkisi yoğun olanların verdikleri puanların oranı diğerlerine göre fazladır. Bunlar içinden en düşük olanı ise iş ilişkisi yoğunluğudur. Kişilerin çalışma ortamlarında, iş ilişkisinde buldukları kişilere olan güven algılamalarının arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesine göre daha düşük olduğu söylenebilir. Güvenin alt boyutlarına göre bir farklılık bulunmamaktadır. Örgütsel güvenin düşünce, duygu ve niyet edilmiş davranış boyutlarının her biri için iş ilişkisi yoğunluğu puanları diğer değişkenlere göre daha düşük bulunmuştur.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, akademik birimler ile idari ve destek birimlerin yoğun olarak iş ilişkilerinin olduğu Başkent Üniversitesi bünyesindeki idari birimlerden biridir. Öğrencilerin üniversiteye kayıtlarından mezun olmalarına kadar geçen süreçteki işleri yürüten bu birimin üniversitede merkezi bir rolü bulunmaktadır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, akademik birimlerde ders veren öğretim elemanlarının ilgili olduğu öğrencilerin her türlü bilgisini resmi olarak manyetik ortamda tutar. Dolayısıyla öğrenciler ile ilgili olan tüm akademik ve diğer birimlerin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iletişimi doğrudan veya dolaylı olarak sağlamak durumundadır. Ancak anket sonuçlarından akademik birimlerin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkisi yoğunluğu idari ve destek birimlere göre daha az bulunmuştur. Aynı şekilde akademik birimlerin arkadaşlık seviyeleri ile tanıma dereceleri de daha düşük bulunmuştur. İş yoğunluğunun az olmasının nedeni,

akademik birimlerde çalışanların doğrudan Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iletişime geçmedikleri, işlerini ya sekreterlikler vasıtası ile ya da artık günümüzde önemli bir iletişim aracı haline gelen internet yolu ile hallettiklerini söyleyebiliriz.

Akademik birimlerle Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı arasında arkadaşlık ve tanıma derecesi de bununla beraber fazla gelişmeyen ilişki çeşididir. Türk toplumunun ortaklaşa davranış değerlerine sahip bir toplum olması ve kültürel özelliklerin bireylerarası ilişkilere dolayısı ile örgütsel yaşam alanlarına yansımaları ile kişilerin kendilerini bir gruba ait olarak hissetmeleri beklenir (Sargut, 2003:119). Dolayısıyla Başkent Üniversitesi bünyesinde akademik birimlerde çalışanların ait oldukları Fakülte, Enstitü ya da Yüksekokullarda çalışanlar ile arkadaşlık ilişkilerinin daha yoğun olması beklentisi sonuçlara yansımıştır.

Örgütlerde eşgüdüm, işbirliği, koordinasyon ve kişilerarası bilgi paylaşımı ile kişilerarası ilişkilerin sıklığı artması ile kişilerarası güvenin artması beklenir. Granovetter' a (1985) göre de, sürekli ilişki içinde olunan kişi ya da kişiler daha güvenilir kabul edilir. Başkent Üniversitesi bünyesindeki bu araştırmada da öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkisi, arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesi ile gruplanan üç ilişki seviyesinin artması güvenin düzeyini artırmıştır.

Sargut' a (2003) göre Türk toplumunun ortaklaşa davranış değerlerine sahip bir toplum olduğu ve kültürel özelliklerin bireylerarası ilişkilere dolayısı ile örgütsel yaşam alanlarına yansımaları ile profesyonellik yerine duygusal bağların olduğu ve kişisel ilişkilerin iş ilişkilerinin önüne geçtiği görülmektedir. Başkent Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmada da arkadaşlık ilişkisine dayalı güven derecesinin iş ilişkisi yoğunluğuna göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Arkadaşlık ilişkisine bağlı örgütsel güven algılamasının daha fazla gelişmesi ile duygusal bağların profesyonel değerlerden daha fazla öne çıktığını ve Başkent Üniversitesi'nin ortaklaşa davranışçı bir toplumun özelliğini taşıdığını söyleyebiliriz.

Genel olarak ayrı bir analiz olarak yapılan ikili lojistik regresyon sonuçlarını değerlendirecek, örgütsel güvenin her üç boyutu için de bağımsız değişkenlerden sadece iş ilişkisi yoğunluğunun örgütsel güveni etkilediği görülmüştür. Diğer

bağımsız değişkenlerin her üç boyut için de istatistiksel açıdan önemli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez 1’de savunulan; “Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu yüksekse örgütsel güvenin derecesi de yüksek olması beklenir.” önerisi ikili lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre de örgütsel güvenin her boyutu için kabul edilmiştir. İş ilişkileri yoğunluğu yüksek olduğunda örgütsel güven düzeyleri de yüksek derecede olduğu görülmüştür.

Başkent Üniversitesi bünyesinde yapılan bu çalışmada Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile iş ilişkisi daha yoğun olan birimlerin idari ve destek birimler olduğu görülmüştür. Ancak birimler ile örgütsel güvenin boyutları arasında bir bağıntı bulunamamıştır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı merkezde kabul edilmek üzere diğer birimlerin bu birime olan örgütsel güven algılamaları yalnızca iş ilişkisi yoğunluğu ile değişmektedir. Çalışanlararası iş ilişkisi yoğunluğu arttıkça kişilerin düşünce boyutunda, duygu boyutunda ve niyet edilmiş davranış boyutunda örgütsel güven artmaktadır.

Ek bir analiz olarak yapılan Lojistik regresyon sonuçlarına göre ise, örgütsel güven ile ilişkili tek değişken “iş ilişkisi yoğunluğu” bulunmuştur. İş ilişkisi yoğunluğu; örgütsel güvenin bir inanç olarak üç gruba ayrılmış olan boyutlarından düşünce boyutu, duygu boyutu ve niyet edilmiş davranış boyutlarını pozitif olarak etkilemiştir. Akademik veya idari ve destek birimlerde çalışanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile ilgili güven düşünceleri sadece iş ilişkilerinden etkilenmektedir. İş ilişkileri arttıkça güven düşünceleri de pozitif olarak artmaktadır. Örgütsel güvenin diğer boyutu olan duygu boyutunda, akademik veya idari ve destek birimlerde çalışanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı’na olan güven duyguları da iş ilişkisinden pozitif olarak etkilenmiştir. İş ilişkisi yoğun olanlar hiç iş ilişkisi olmayanlara göre yüksek güven düzeyinde çıkmıştır. Son olarak lojistik analiz sonuçlarında, duygu ve düşüncelerin davranışa geçirilmesi boyutunda yani niyet edilmiş davranış boyutunda da iş ilişkisi yoğunluğu yüksek olanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı’na olan güven düzeyleri de yüksek bulunmuştur.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na duyulan güvenin iş ilişkisi ile pozitif ilişkili olması, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın görevlerini doğru yapıyor olmasının bir sonucu olduğunu söyleyebiliriz. Başkent Üniversitesi bünyesindeki idari birimlerden biri olan Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın üniversite çapındaki güvenilirlik derecesi oldukça iyidir. Güven düzeyleri hiçbir bağımsız değişken için düşük seviyede çıkmamıştır.

Cummings ve Bromiley'in (1996) örgütsel güven tanımlamasında; güvenin üç boyutunu da kapsamak üzere, kişilerin iyi niyetli davranma gayretine, verilen taahhütleri tutmaya , dürüstlüğe ve fırsatçılıktan kaçınmak temeline dayandırılmıştır. Dolayısıyla örgüt içinde bireyler arası güven veya gruplar arası güven ilişkisi , kişilerin bu üç davranış şekline uygun olarak davranması ile gerçekleşecektir. Başkent Üniversitesi bünyesinde akademik ile idari ve destek birimlerde çalışanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın verdikleri sözleri tuttuklarına, dürüst olduklarına ve fırsatçılık yapmadıklarına olan inançları oldukça yüksektir.

SONUÇ

Örgütler sosyal sistemin yadsınamaz bir parçasını oluşturan yaşam alanlarıdır. Beşeri ilişkilerin, etkileşimlerin ve her düzeyde iş birliğinin en yoğun yaşandığı alanlardır. Örgüt içinde ilk bakışta kuralların, prosedürlerin yazılı bir takım yetkilerin ve sorumlulukların temel unsur olarak yer alacağı düşünülse de, çoğu zaman beşeri ilişkilerin sonuçlarının örgütsel yapının etkinliğini, örgütsel veya kişisel performansı ve diğer sonuçları etkilediği görülür. Örgüt içinde cevaplanamayan bazı sorunların ve olayların nedenleri aslında insan ilişkilerinin bazı sonuçlarında gizli olabilir. Hatta örgütlerin rekabet ortamı içinde oldukları, fiziksel özelliklerinin aynı olduğu diğer örgütlerle aralarında çıkan bazı farklılıkların nedeni bile olabilir. Aynı örgüt içinde farklı grupların neden daha verimli çalıştıkları, daha fazla sayıda yenilikçi fikrin doğduğu veya örgüt uygulamalarındaki değişimlere çabuk adapte olabilme gibi sorunların temel nedeni yapısal ve teknik özelliklerden çok güven sorunudur.

Bugünün örgütlerinde yaşanan krizlerin ekonomik, sosyal veya politik nedenleri aslında buz dağının üstünden kalan parçası gibidir, altta kalan parçaya baktığımızda ağır güven krizinin yansımalarını görürüz (Erdem, 2003 :155). Başarılı örgütlerin öykülerinde kuruma güven, lidere veya yöneticilere güven, kurumsal vizyona güven gibi anahtar unsurların yer aldığı görülmektedir.

Günümüz örgütleri artık bir ağ yapısı modelinde, yatay konumlama önceliği taşıyan, değişimlere çabuk ayak uydurabilen, bürokratik yapıların sadece kurallarla sağlanmadığı, ortak ve paylaşılan bir misyon ile yönetilen ve bireyler ve gruplararası işbirliğinin yoğun olarak yaşandığı sosyal yaşam alanları haline dönüşmüştür. Bu sosyal yaşam alanlarında güven, kişilerarası sinerji yaratan bir unsur olup kişilerarası ilişkilerde önemli bir rol üstlenir.

Literatürde örgütlerde çalışan kişiler arasında oluşan ilişkiler sosyal ağlar ile ifade edilir. Farklı alanlarda bir çok araştırmacı tarafından incelenen sosyal ağların örgüt içinde sağladığı bir çok fayda ve sonuç vardır. Kişisel veya örgütsel performansı etkileyen bu yapılar aynı zamanda sağladıkları işbirliği ve iletişim sayesinde kişilerarası, gruplararası veya örgütler arasında yapılan işlerin kolay yürütülmesine yardım ederler.

Çalışmada iş ortamında oluşan sosyal ağ yapılarında Gibbons' ın (2004) savunmuş olduğu arkadaşlık ilişkileri model alınarak genişletilmiştir. Örgütlerde kişilerarası oluşabilecek sosyal aktivite modellerinden Mitchell' in (1969) tanımladığı iş ilişkileri modeli de çalışmanın konusuna dahil edilmiştir. Örgüt içinde kişilerarasında gelişen sosyal ilişki çeşitlerinden arkadaşlık ilişkileri ve iş ilişkilerine ek olarak çalışanları tanıma derecesi de modele eklenmiştir.

Güven kavramı bu çalışmada “örgütsel güven” olarak ele alınmış ve Cummings ve Bromiley' in (1996) yaptığı tanıma göre, kişinin düşünce, duygu ve davranışsal olarak verilen taahhütleri tutmaya , dürüstlüğe ve fırsatçılıktan kaçınmak temeline dayandırılmıştır.

Çalışmada örgütsel güvenin oluştuğu sosyal zeminlerin hangilerinin güveni ne derecede etkilediği incelenmiştir. Araştırmaya konu olan Başkent Üniversitesi, çeşitli akademik birimlerden , idari ve destek birimler, çeşitli merkezler ve farklı diğer birimlerden meydana gelmektedir. Araştırmada bunlardan akademik birimler ile idari ve destek birimlerin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile oluşan arkadaşlık, iş ve tanıma ilişkilerinin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na olan örgütsel güvenine etkisi araştırılmıştır.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Başkent Üniversitesi bünyesinde idari bir birim olup merkezi bir rol üstlenmektedir. Üniversitede merkezi bir rolü olan Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ve diğer birimler arasındaki ilişkilerin bu birime olan güvenin önemi, iş akışının doğru bir biçimde gerçekleşmesi ve öğrenciler ile ilgili yönetmelikler ve her türlü yazılı kuralın değişmesi sonucu bu değişimlerin hızlı bir şekilde yayılması için oldukça önemlidir.

Başkent Üniversitesi; bir takım yazılı ve yazılı olmayan uygulama ve prosedürün hızla değiştiği, organizasyon şemasındaki değişimlerin hızlı olduğu, öğrencilerle çeşitli yönetmelik ve yönergenin çabuk değişime uğradığı kurumsallaşma aşamasında olan genç bir örgüttür. Değişimlerin hızlı ve fazla olduğu bu örgüt içinde bilgi aktarımının önemi daha da ortaya çıkmaktadır. Öğrenciler ile ilgili yapılan kayıtlar, not sistemi veya mezuniyet işlemleri gibi işlemlerdeki yazılı kurallarda, yönetmeliklerde veya prosedürlerde olan her türlü değişiklikler ise

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile diğer birimler arasındaki iletişim ve bilgi aktarımını gerektirmektedir.

Bu çalışma sonucunda kişilerarası oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvene etkisi kanıtlanmıştır ancak örgütün tümünde oluşan tüm sosyal ilişkileri ve örgütsel güvene etkisini anlayabilmek için farklı örgütlerde daha kapsamlı alan araştırmaları yapmaya ihtiyaç vardır. Başkent Üniversitesi'nde yapılan bu çalışma sonucunda, birimler arasında kişilerarasında oluşan üç tip sosyal ilişki ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilerarasında oluşan arkadaşlık ilişkisi, güven ilişkisinin de temellerini atmıştır. Arkadaşlık ilişkisinin örgüt içinde güvenli ilişkilerin doğmasına neden olan bir ilişki çeşidi olduğu görülmüştür. Arkadaşlık ilişkisinin artması Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na duyulan güven duygusunun, düşüncesinin ve davranışının da artmasını sağlamıştır.

Örgüt içinde başka bir ilişki çeşidi olan iş ilişkisi de örgütsel güvenle ilişkilidir. Diğer birimlerde çalışanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na olan güven duygusu, düşüncesi ve davranışları iş ilişkisi yoğunluğu arttıkça artmıştır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı açısından araştırma sonuçları oldukça olumludur. Üniversitede bu birime orta ve yüksek düzeyde güven duygusunun yerleşmiş olması o birimde çalışanlar açısından oldukça sevindiricidir. Üniversitede Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın iyi ilişkiler kurmuş olduğu ve görevlerini en iyi şekilde yürüten güvenilir bir birim olduğu görülmüştür. Aynı şekilde Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan personeli tanıyanların güven seviyeleri daha yüksek bulunmuştur.

Bu üç ilişki çeşidi de örgütsel güvene etki eden unsurlardır. Örgüt içinde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güven ilişkisine yansması ile kişiler arasında oluşan ilişkilerin örgüt için ne derece önemli olduğu görülmektedir. Kişilerarası veya gruplararası oluşan iletişimin, eşgüdümün, yardımseverliğin ve en önemlisi güvenin kişisel ve örgütsel performansı olumlu etkilediği, çatışmaları azalttığı önemli bir gerçektir.

Örgütsel güven, kişilerarası oluşan arkadaşlık ilişkilerinden en yüksek derecede etkilenmektedir. Örgütlerde kişilerin duygusallık ve samimiyet ile oluşan arkadaşlığa önem verdikleri bunun da iletişimi ve güveni arttırdığı görülmüştür.

Ancak, ek bir analiz olarak yapılan regresyon analizine göre arkadaşlık ilişkisi yoğunluğunun ve tanıma derecesinin güven unsurlarını belirlemede etkili olmadığı elde edilen bulgular arasındadır. Lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel güvenin üç boyutu için de iş ilişkisi yoğunluğunun artması örgütsel güvenin derecesini artırmıştır. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na olan güven derecesinin sadece iş ilişkilerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Lojistik regresyon analizi çoklu ilişkileri test etmek için önemli bir metottur. Dolayısıyla lojistik regresyon analizi sonuçlarının yorumlanması ki-kare testlerinin sonuçlarını yorumlamaktan daha anlamlı olabilir. Lojistik regresyon analizinde parametrelerin birbirleri ile kesişimleri incelenerek de farklı yorumlar yapılabilir. Bu çalışmada yapılan lojistik regresyon analiz sonuçlarına göre değişkenlerden sadece iş ilişkisinin örgütsel güvene etki ettiği görülmüştür. Olumlu yönde olan bu bağımlılığın Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın diğer birimlerle iş ilişkilerinin iyi olduğunu ve görevlerini tam olarak yerine getirdiği anlamına geldiğini söylemek çok da yanlış olmayacaktır. Arkadaşlık ilişkisi ve tanıma açısından ise üniversite bünyesinde Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın diğer birimlerde çalışanlarla çok yoğun sosyal ilişkilerinin olmadığı sonucuna varıldığı söylenebilir.

Son yıllarda modern örgütlerde oldukça büyük değişiklikler gözlenmektedir. Yeni örgütsel bağlantılar, stratejik ortaklıklar, evlilikler ve ortak girişimlerin var olma nedeni kızgın satış ortamında rekabetçi avantajı sürdürme ve başarmaktır. Bu yeni formlar çabuk değişen rekabetçi ortama daha fazla ve çabuk tepki verebilmek, entegre olabilmek ve örgüt içinde ve örgütün sınırlarını geliştirmek ve büyütme ayrıca örgüt içindeki birimler arasındaki problem çözme ve iletişim etkinliğini artırmak için geliştirilmiştir. Bu yeni örgüt yapılarının iyi yönetilmesi için sahip olunması gereken yetenek özelliklerinin en başında güven duygusu yer almaktadır. Güven duygusunun çalışanlar arasında nasıl yerleştirileceği ve nasıl geliştirilmesi gerektiğinin incelenmesi aşamasında örgütte oluşan sosyal ağları incelemek konuya ışık tutacaktır.

Örgütler için örgütsel güvenin önemi anlamak, çalışanlar arasında temel bir gereksinim olarak yerleştirmek ve güvenin devamlılığını sağlamak bir çok fayda getirecektir. Örgütlerin performanslarını artırabilmeleri, işlem maliyetlerini azaltabilmeleri ve rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri için çalışanların örgüte, yöneticiye ve birbirlerine güvenen bireyler haline getirmek oldukça önemlidir. Örgütlerin ileriye yönelik tüm planlarında bu olguyu gözden kaçırmamaları gerekmektedir. Örgütlerin örgütsel güveni tüm örgüt geneline yaymalarının ve örgüt politikası haline getirmelerinin onları rekabet ortamında çok farklı yerlere taşıyacağı ve performans üzerine pozitif bir çok etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, örgütsel güvene etki eden faktörleri incelemek ve örgüt içinde ne gibi ilişkilerden etkilendiğini araştırmak önem taşımaktadır.

Çalışmada Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı merkezde olmak üzere, diğer birimlerin bu birimle olan kişilerarası sosyal ilişkilerinin örgütsel güvenine etkisi incelenmiştir. Örneklem grubu, Başkent Üniversitesi'nin Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile ilişkili olduğu düşünülen akademik ile idari ve destek birimlerini kapsamaktadır. Hiç şüphesiz bu örneklem, örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvene etkilerinin sonucunu söylemek için yeterli değildir. Diğer birimlerin de birbirleri ile ilişkilerinin incelenerek örgütsel güvene etkilerinin araştırılması araştırmanın kapsamının genişletilmesi açısından faydalı olacaktır. Ayrıca ileriki çalışmalarda örgüt içindeki farklı ilişkilerin de incelenerek örgütsel güvene etkileri araştırılması ile kapsam genişletilebilir. Bu çalışmada örneklem alınan örgüt Başkent Üniversitesidir. Başkent Üniversitesi vakıf üniversitesi olup, bir özel sektör kuruluşudur. Dolayısıyla bu çalışmada özel sektör bünyesinde çalışan personelin ilişkileri incelenmiş ve örgütsel güvene etkilerine bakılmıştır. İleriye yönelik yapılacak çalışmalar için araştırmanın kamu sektörü çalışanları ile yapılması, özel sektör çalışanları ile aralarındaki farklılıkların tartışılması ve farklı sektörlerdeki sonuçlarını görmek açısından önem taşımaktadır.

Çalışmada, örgüt içinde oluşan sosyal ağlar incelenerek bu yapılarda oluşabilecek sosyal ilişki çeşitleri tanımlanmış ve örgütsel güvenin alt boyutlarına etkilerine bakılmıştır. İleriye yönelik çalışmalarda örgüt içindeki ilişki biçimlerinin örgütsel güvenin alt boyutlarına farklı etkileri araştırılabilir. Örgütsel güvenin her bir

alt boyutunun farklı ilişkiler için değişik etkilerini kuramsal bir zemine dayandırarak hipotezler geliştirilebilir ve farklı modeller oluşturulabilir. Bu farklı bakış açısı, örgütsel güven konusunda ve güvene etki eden ilişkilerinin sonuçlarının tartışılmasında sosyal bilimler alanına yeni katkılar sağlayabilir.

Son olarak, bu çalışmanın sosyal bilimlerde çalışma yapan araştırmacıların, sosyal ilişkilerin örgütsel güvene olan etkileri konusuna yeterli önemi vermelerinde ve daha kapsamlı alanlarda araştırma yapılmasına olanak tanınmasında yol gösterici olarak küçük bir pencere olarak kabul edilmesi yeterli olacaktır.

KAYNAKÇA

- Alpar R. 2001. *Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik*, Ankara, Nobel Yayınları
- Arrow, K. 1974. *The Limits of Organizations*. New York: Norton.
- Barnes, J. A.1979. Network analysis: Orienting notion, rigorous technique or substantive field of study. P.W.Holland and S. Leinhardt (Ed.). Perspectives on social network research. New York :Academic Pres.
- Barney, J. ve Hansen, M. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15:175-190.
- Berry S. F, Brower R.S, Choi S.O, Goa W.X. ve diğeri 2004. Three traditions of network research: What the public management research agenda can learn from other research communities, 64:539-553.
- 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
- Bonacich, P. 1991. Simultaneous group and individual centralities. *Social Networks*, 13: 155-168
- Boon, S. ve Holmes, J. 1991. The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk in R. A. Hinde, J. Groebel, (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior*: 167-82. New York: Cambridge Univ. Pres.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., Tsai, W. 2004. Taking stock of networks and organizations : A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47: 795-817

- Brass, D. J. 1985. Men's and women's Networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28: 327-343.
- Burt, R. S. 1987. Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92 :1287-1335
- Butler, J. ve Cantrell, R. 1984. A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*, 55:19-28.
- Butler, J. K. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Cameron, K. , Smart, J. 1998. Maintaining effectiveness amid downsizing and decline in institutions of higher education. *Research in Higher Education*, 39(1), 65-86
- Chen, C. C., Chen , X.-P ve Meindle, J.R.1998. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism- collectivism. *Academy of Management Review*, 23(2): 285-304
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. 1996. The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. İçinde R. M. Kramer ve Tyler (Eds.) , *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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*, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cross, R., Liedtka, J., Weiss, L.2005. A Practical Guide to Social Networks. *Harvard Business Review*.
- Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2:265-279.

- Doney, P. M. ve Cannon, J. P. 1998. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 601-620.
- Erdem, F. 2003. Örgütsel Yaşamda Güven. İçinde Ferda Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları
- Gambetta, D. 1998. “ Can We Trust?”, in Gambetta, D. (Ed), *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations, Electronic Edition* (Department of Sociology, University of Oxford)
- Gefen, D. 2000. E-commerce: the role of familiarity and trust. *The International Journal of Management Science*, 28: 725-737
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B., Kumar, N. 1998. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta analysis. *International Journal in Marketing*, 15: 223-48.
- Gibbons, D. E. 2004. Friendship and Advice Networks in the Context of Changing Professional Values. *Administrative Science Quarterly*, 49(2004):238-262
- Granovetter, M. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* (78) 6:1360-80
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: A theory of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91:481-510.
- Gulati, R.1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1): 85-112
- Hardin, N. 1992. Trustworthiness. *Ethics*, 107:26-42.

- Hinds, P. J., Carley, K. M., Krackhardt, D. ve Wholey, D. 2000. Choosing Work Group Members: Balancing, Similarity, Competence, and Familiarity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 81(2): 226-251
- Hofstede, G.1980. *Culture's consequences*. Newbury Park: Sage
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2): 379-403.
- Hwang, P. ve Burgers, W. P. 1997. Properties of trust: An analytical view. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 67-73.
- Kilduff, M. 1990. The interpersonal structure of decision making: A social comparison approach to organizational choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47:270-288
- Kilduff, M. ve Tsai W. 2003. *Social Networks and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Krackhardt, D. ve Stern, R. 1988. Informal Networks and organizations crises- An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51: 123-140
- Kramer, R. M. 1996. Trust in organizations: Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation. İçinde R.M. Kramer ve Tyler (Eds.) , *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kramer, R. M. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50: 569-98.
- Lane C. ve Bachmann R. 1998. *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. New York: Oxford University Press.

- Lazarsfeld, P. ve Merton R.K. 1954. Friendship as Social Process: A Substantive and Methodological Analysis., 18-66. *Freedom and Control in Modern Society*, New York: Octagon Boks.
- Lewicki R. J. , Bunker B. B 1996. Trust in organizations: Devolving and maintaining trust in work relationships. İçinde, R.M. Kramer ve Tyler (Eds.) , *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Limerick, D. , ve Cunnington, B. 1993. Managing the new organization. San Francisco: Jossey-Bass
- Lincoln, J. R., ve Miller, J. 1979. Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24: 181:199
- Luhmann, N. 1979. *Trust and power*. Chichester: Wiley.
- Luhmann, N. 1988. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. İçinde Gambetta, D.(Ed.), *Trust Making and Breaking Cooperative Relations, Electronic Edition*, Department of Sociology, University of Oxford.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- March, J. G. ve Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Mc Allister, D. J. 1995. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24-59
- McKnight, D.H., ve Chervany, N. L. 1996. The meaning of trust. *MISRC Working Paper Series*, (on line), 96-04. <http://www.misrc.umn.edu/wpaper/wp96-04.htm>

- Mehra A., Kilduff, M. ve Brass D.J. 1998. At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social Networks of underrepresented groups. *Academy of Management Journal*, 41: 441-452
- Mehra A., Kilduff, M. ve Brass D. J. 2001. The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46:121-146
- Miles, R.E ve Creed, W. E. D. 1995. Organizations forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review. In B. M. Staw ve L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 17 (1) :333-372
- Mitchell, J. C. 1969. The Concept and Use of Social Networks. In *Social Networks in Urban Situations*, Ed. Mitchell, 1-50, Manchester University Press.
- Özdamar, K. 2003. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları.
- Podolny, J. M. ve Page, K. L 1998. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*. 24: 57-76
- Reagans, R. ve Zuckerman, E. W. 2001. Networks, diversity and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12:502-517
- Rotter, J. B. 1980. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B. ve diğerleri 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.
- Sargut, A.S. 1999. Institutionalization process in collectivist cultures: A cross-cultural approach. *Utrecht Business Review*. (1)1:75-87
- Sargut, A.S. 2001. *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi

- Sargut, A.S. 2003. Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü. İçinde Ferda Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları
- Schlenker, B., Helm, B., Tedeschi, J. 1973. The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25: 419-27.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H. ve Cheraskin, L. 1992. Business on handshake. *Negotiation Journal*, 8 (4), 365-377
- Tan, H. ve Tan, C. S.2000. "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(2):241-260
- Tsai, W. 2000. Social capital, strategic relatedness, and the formation of intra-organizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21:925-939
- Tsai, W. 2002. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13:179-190
- Tsai, W. ve Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41:464-476
- Tyler, T.R., ve Kramer, R. M. 1996. Whither trust? İçinde R.M. Kramer ve Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vos, H. ve Wielers, R. 2003. Calculativeness, trust and the reciprocity complex: is the market the domain of cynicism? In B Nooteboom and F. Six (Eds.), *The trust process in organizations: 75-104*. Cehltenham: Edward Elgar.

- Whitener, E. M., ve diğeri 1998. Managers as a initiators of trust: An understanding managerial trustworthy behaviour. *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1993. Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 36: 373-392.
- Wicks, A. C., Berman, S. L., Jones, T. M. 1999. The structure of optimal trust: moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24(1): 99-116.
- Worchel, P. 1979. Trust and distrust. İçinde W.G.Austin ve S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Zaheer, A. ve Venkatraman, N. 1995. Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 19(5): 373-92.
- Zand, D. E. 1972. Trust and Managerial Problem Solving, *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.
- Zucker, L. G. 1986. 'Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920'. *Research in Organizational Behavior*, 8: 53-111.

EK-1 : Çalışmada Kullanılan Anket

Değerli Başkent Üniversitesi Çalışanı,

Bu anket çalışması, iş ortamında oluşan sosyal ağların güven ilişkisine etkilerini araştırmak amacıyla yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Başkent Üniversitesi'nde Akademik ve İdari Birimlerde çalışanların Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'na olan güven algılamaları ölçülecektir. Bu amaçla aşağıdaki soruların çok samimi ve açık bir şekilde cevaplanması için desteklerinizi bekliyoruz. Lütfen soruları çalışmakta olduğunuz birimi düşünerek kendi kişisel görüşlerinizi işaretleyiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Kadir Varoğlu
Ayşegül Uzbilek

1. Çalıştığınız Birim Akademik İdari ve Destek
2. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
3. Doğum yılınız 19
4. Eğitim düzeyiniz
 Orta Öğretim Lise Üniversite Lisansüstü
5. Kaç yıldır Başkent Üniversitesi'nde çalışıyorsunuz? ____ Yıl ____ Ay
6. Statünüz Yönetici Diğer
7. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışanlarla iş ilişkilerinizin yoğunluğunu belirtiniz.

Çok yoğun	Yoğun	Nadir ilişkim var	Çok az ilişkim var	Hiç ilişkim yok
1	2	3	4	5

8. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışanlarla arkadaşlık ilişkilerinizin yoğunluğunu belirtiniz.

Çok arkadaşım var	Epeyce arkadaşım var	Arkadaşlarım var	Çok az arkadaşım Var	Hiç Arkadaşım Yok
1	2	3	4	5

9. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışanları tanıma derecenizi belirtiniz.

Hepsini Tanıyorum	Çoğunu Tanıyorum	Bazılarını Tanıyorum	Çok azını tanıyorum	Hiçbirini Tanımıyorum
1	2	3	4	5

Lütfen 10-71 No. lu ifadelere ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI ile ilgili ne derece katıldığınızı ilgili sayıyı daire içine alarak işaretleyiniz.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
1	2	3	4	5	
10. Öğrenci İşlerinin çalıştığım birimle olan resmi temaslarında eşitlikçi bir tavır sergilediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. Öğrenci İşlerinin verdiği hizmeti her birime eşit oranda gösterdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. Uygulamalarda veya kurallarda olabilecek her türlü değişimi izlemeye çalışırız, çünkü Öğrenci İşleri bu değişimleri kendi yararlarına kullanabilir.	1	2	3	4	5
13. Öğrenci İşlerinin verdiği hizmetin çalıştığım birimin yararına olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14. Öğrenci İşlerinin, çalıştığım birim tarafından gerçekleştirilen iş ve faaliyetleri kendi çıkarlarına kullandıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
15. Birimime karşı olan sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini kontrol etmeyi düşünürüm.	1	2	3	4	5
16. Resmi görüşmelerde taleplerini yanlış gösterdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17. O birimde çalışan kişilerin başkalarını kendi amacı doğrultusunda yönlendirdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18. Sözlerini tuttukları düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19. Aramızdaki anlaşmaya uyup uymayacaklarını izlerim.	1	2	3	4	5
20. Resmi görüşmelerde yetki ve sorumluluklarını yanlış ifade ettiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21. Bizi kendi çıkarlarına kullanmamaları için yakından izlerim.	1	2	3	4	5
22. Kurullarla açıkça belirtilmemiş noktaları kendi çıkarları doğrultusunda kullandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23. Sözlerine uygun davrandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24. Bizimle dürüstçe görüştüklerine güvenebileceğimizi hissediyorum.	1	2	3	4	5
25. Çalıştığım birim tarafından gerçekleştirilen iş ve faaliyetleri kendi lehlerine kullanmaya çalıştıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26. Onlarla temkinli bir şekilde görüşürüm.	1	2	3	4	5
27. Ortak çalışmalarımızı ileri götürme konusunda onlara güvenebileceğimizi hissediyorum.	1	2	3	4	5
28. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan kişilerin gizli bilgileri kendi çıkarlarına kullandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
29. Değişen bir durumu kendi çıkarları için kullandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
30. Güvenilir bir birim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31. Bize olan sözlerini yerine getirebileceği konusunda güvenemeyeceğimizi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
32. Onları kontrol etmeyi planlamam.	1	2	3	4	5
33. Projelerindeki gelişmelerini kontrol ederim.	1	2	3	4	5
34. Anlaşmaları eşit şartlar altında gerçekleştirdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35. Yetkileri dahilinde verdikleri hizmeti göz önünde tutarak, ifadelerini sorgularım.	1	2	3	4	5
36. Yapılan görüşmelerde yanlış bilgilendirildiğimi gözlemliyorum.	1	2	3	4	5
37. Görüşmelerimizde yaptığımız işleri ÖİDB'ye çok açık anlatmayız.	1	2	3	4	5
38. Bize karşı dürüst olduklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
39. Görüşmelerimizde o birimde çalışanlarının bize doğruyu söylediklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
40. Birimime karşı olan yükümlülüklerini yerine getirdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
41. Bana göre güvenilir bir birimdir.	1	2	3	4	5

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

42. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan kişilerin sözlerini tuttuklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
43. Ortak çalışmaların başarısından endişeliyim.	1	2	3	4	5
44. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda çalışan kişilerin başkaları üzerinden başarıya ulaştıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
45. Anlaşma ruhunu koruduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
46. Önemli çalışma detaylarını adil olarak görüştüklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
47. Üstünlük sağlamaya çalıştıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
48. Karşılaştığımız sorunları kendi lehlerine kullandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
49. Bizimle dürüstçe görüştüklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
50. Zayıf yönlerimizden faydalandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
51. Sözlerini tutacaklarını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
52. Bizden çıkar sağlamayacaklarına eminim.	1	2	3	4	5
53. İş takvimine(programına) bağlı kalmaktaki isteklerinden rahatsızım.	1	2	3	4	5
54. Ortak çalışmalar için görüşmelerimizde zayıf ve güçlü yanlarını tanımlamada açık olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
55. Gerçekçi görüşmelerde bulduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
56. Bizi yanlış yönlendirmediklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
57. Görüşmelerimizde açık konuşurum.	1	2	3	4	5
58. O birimde çalışan kişilerin belirsiz bilgileri kendi yararlarına yorumladıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
59. Görüşmeler sırasında, verilen gerekçeleri kontrol ederim.	1	2	3	4	5
60. Zamanlama konusundaki titizliklerini izlerim.	1	2	3	4	5
61. Sorumluluklarından kaçmaya çalıştıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5
62. Çalıştığım birim tarafından yerine getirilen sözlere Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı çalışanları tarafından değer verileceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
63. Ortak beklentileri adilce görüştüklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
64. Bizi hayal kırıklığına uğratacaklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
65. Üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlara olan bağlılıklarından endişeliyim.	1	2	3	4	5
66. Bizi kendi yararlarına kullanmayacakları için açık çalışırız.	1	2	3	4	5
67. Bilgileri kendi çıkarlarına kullanmalarını önlemek için temkinli olarak paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
68. Bizi kötüye kullanmadıkları için bilgileri açık olarak paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
69. Yapılan tüm görüşmeleri her yönüyle belgelerim.	1	2	3	4	5
70. Bizi suistimal etmelerinden kaçınmak için faaliyetlerini denetlerim.	1	2	3	4	5
71. Hassasiyeti olan insanları kendi çıkarlarına kullandıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5

Anketi Bitirdiniz. Teşekkür Ederiz.

EK-2 : Gönüllü Katılımcı Sayısının Birimlere Göre Dağılımı

BİRİMLER	KATILIMCI SAYISI
1- Rektörlük	3
2- Eğitim Fakültesi	35
3- Fen Edebiyat Fakültesi	35
4- Hukuk Fakültesi	22
5- İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi	30
6- İletişim Fakültesi	28
7- Güzel Sanatlar Tasarım Ve Mimarlık Fakültesi	41
8- Mühendislik Fakültesi	45
9- Sağlık Bilimleri Fakültesi	44
10- Ticari Bilimler Fakültesi	28
11- İngilizce Hazırlık Bölümü	35
12- Eğitim Bilimleri Enstitüsü	2
13- Sosyal Bilimler Enstitüsü	4
14- Sosyal Bilimler MYO	16
15- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	19
16-Kütüphane Ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı	20
17- Sağlık Kültür Ve Spor Daire Başkanlığı	35
18-Avrupa Birliği Ve Uluslararası İlişkiler Enstitüsü	1
19-Psikolojik Danışma Merkezi	5
20- Toplam Kalite Yönetim Merkezi	4
21- Temel Tıp Bilimleri	6
22- Teknik Bilimler MYO	5
23- İnsan Kaynakları Ve Kariyer Yön.Merkezi	-
24- Sağlık Hizmetleri MYO	3
TOPLAM	466

EK-3 : Başkent Üniversitesi Bağlıca Kampusu Bünyesindeki Birimler

	BİRİM
1	Rektörlük
2	Eğitim Fakültesi
3	Fen Edebiyat Fakültesi
4	Hukuk Fakültesi
5	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
6	İletişim Fakültesi
7	Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesi
8	Mühendislik Fakültesi
9	Sağlık Bilimleri Fakültesi
10	Ticari Bilimler Fakültesi
11	İngilizce Hazırlık Bölümü
12	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
13	Sosyal Bilimler Enstitüsü
14	Temel Tıp Bilimleri
15	Sosyal Bilimler MYO
16	Sağlık Hizmetleri MYO
17	Teknik Bilimler MYO
18	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
19	İnşaat İşleri ve İmalat Atölyesi
20	Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı
21	Sağlık Kültür Daire Başkanlığı
22	Avrupa Birliği ve Uluslararası İlişkiler Enstitüsü
23	İnsan Kaynakları ve Kariyer Yönlendirme Merkezi
24	Psikolojik Danışma Merkezi
25	Toplam Kalite Yönetim Merkezi
26	Sınav Hizmetleri Birimi
27	Bürtaş
28	Araç İşletme Amirliği
29	Güvenlik Amirliği
30	Kurum Ev İdaresi
31	Deney Hayvanları Üretim Merkezi