



T.C.
Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

İŞLETMELERDE GÜVEN KAVRAMI VE BİR OTEL İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

Murat Durgun

Yüksek Lisans Tezi

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

SİVAS
Haziran 2010

İŞLETMELERDE GÜVEN KAVRAMI VE BİR OTEL İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

Murat DURGUN

Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

SİVAS
Haziran 2010

KABUL VE ONAY

Murat DURGUN' un hazırlamış olduğu “İŞLETMELERDE GÜVEN KAVRAMI VE BİR OTEL İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma, 31/05/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, İşletme AnaBilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. M.Sadık ÖNCÜL (Başkan)

Yrd. Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Hasan TAĞRAF (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. ../../

Prof. Dr. Mehmet ARSLAN
Enstitü Müdürü

ÖZET

DURGUN, Murat, Örgütsel Güven Kavramı ve Bir Otel İşletmesinde Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2010.

Örgütsel güven; işgörenlerin motivasyon ve performans düzeylerinin iyileştirilmesi, örgüte karşı bağlılık oluşturularak örgüt amaçlarını benimsenmesi ve bu durum sonucunda örgütsel verimliliğin sağlanmasında oldukça önemli bir role sahiptir. Bu anlamda örgütsel güvenin, tüm çalışanların kendilerine ve birbirlerine duydukları güven derecesi ile ilgili olarak oluştuğu ve örgütsel yapıyı belirli ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Nitekim amaçlar, hedefler, taktikler, normlar ve benzeri tüm örgütsel unsurlar, aslında örgüt üyeleri arasında var olduğu düşünülen güven temeline dayandırılabilir. Dolayısıyla güvenin yetersizliği, söz konusu beklentilerin gerçekleşmesini büyük ölçüde engelleyebilmektedir. Bu görüşler doğrultusunda hazırlanan bu çalışmanın amacı; örgütsel güvene ilişkin kavramsal bir değerlendirme yapmak ve güvenin oluşturulmasına yönelik unsurları belirleyerek, bu unsurların örgütsel başarı üzerine etkilerini tartışmaktır.

Anahtar kelimeler: Örgüt, Güven, Örgütsel Güven.

ABSTRACT

DURGUN, Murat, Organizational Trust and a Study Of a Hotel Organization, Master's Thesis, Sivas, 2010

The concept of organizational trust has an important role in obtaining organizational productivity by improving the motivation and performance levels of employees, constructing organizational commitment, and sharing organizational goals. Indeed, it has been accepted that organizational trust has been occurred with related to mutual and self-trust, and effected organizational structure in some way. As a matter of fact, all the organizational factors such as aims, objectives, technichs and norms can be build up on the basis of trust which has been assumed among members of organization. Therefore, lack of trust can highly effected the realization of the expectations. The aim of this study is to make a conceptual evaluation related to organizational trust and, by determining factors which are influencial on creating trust, to discus impact of these factors on organizational success.

Key words: Organization, Trust, Organizational Trust

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1 ÖRGÜT KAVRAMI	3
1.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı	3
1.1.2. Örgüt Türleri	4
1.1.3. Örgüt Bileşenleri	6
1.2. GÜVEN KAVRAMI	7
1.2.1. Güven Kavramının Tanımı ve Özellikleri	7
1.2.2. Güvenin Önemi	11
1.2.3. Güvenin Yönleri	14
1.2.3.1. Yardımseverlik	14
1.2.3.2. Güvenilirlik	15
1.2.3.3. Yeterlik	15
1.2.3.4. Dürüstlük	15
1.2.3.5. Açıklık	16
İKİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI	17
2.1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN TANIMI	17
2.2. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖĞELERİ	19
2.2.1. Yöneticiye Güven	19
2.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	22
2.2.2.1. İhtiyaçlar	22
2.2.2.2. İş ile İlgili Beklentiler	24
2.2.2.3. İşgören İlişkilerini Etkileyen İşveren Davranışları.....	26
2.2.2.4. Yönetimle işgören Arasındaki İletişim	27

2.2.3.	Prosedürlere Güven	28
2.3.	ÖRGÜTSEL GÜVEN ÇEŞİTLERİ	29
2.3.1.	Duygusal Boyutta Güven	29
2.3.1.1.	Arkadaşlık Güveni	29
2.3.1.2.	Kişiliğe Dayalı Güven	29
2.3.1.3.	Genelleştirilmiş Güven	29
2.3.2.	Bilişsel Boyutta Güven	30
2.3.2.1.	Hesaplanmış Güven	30
2.3.2.2.	Yeterlilik Güveni	30
2.3.2.3.	Bağlılık Güveni	30
2.3.2.4.	İlişkiye Dayalı Güven	31
2.3.3.	Odaklanma Boyutuna Göre Güven	31
2.3.3.1.	Kişilerarası Güven	31
2.3.3.2.	Kuruma Dayalı Güven	32
2.3.3.3.	Sisteme Dayalı Güven	32
2.3.4.	Koşullu / Koşulsuz Güven	32
2.4.	ÖRGÜTLERDE GÜVEN MODELLERİ	33
2.4.1.	Doğal Güven	33
2.4.2.	Tarihi Geçmiş Bulunan Güven	34
2.4.3.	Üçüncü Bireylerin Yardımcı Konumda Oldukları Güven.....	34
2.4.4.	Kategori Temelli Güven	35
2.4.5.	Rol Temelli Güven	35
2.4.6.	Kural Temelli Güven.....	35
2.5.	ÖRGÜTSEL GÜVEN OLUŞTURMA TEKNİKLERİ	36
2.5.1.	Açık ve Dürüst Olmak	36
2.5.2.	Empati	36
2.5.3.	Örgütün Kurallarına Bağlı Kalmak	36
2.5.4.	Çalışanlarında Özel Hayatlarının Olduğunu Kabul Etmek.....	37
2.5.5.	Örgütsel Adalet	37
2.6.	ÖRGÜTSEL GÜVENİN FAYDALARI	37
2.7.	ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI.....	41
2.7.1	İş Tatmini	41

2.7.2.	Organizasyonel Bağlılık	42
2.7.3.	Örgütsel Vatandaşlık.....	43
2.8.	ÖRGÜTSEL GÜVENİN DOLAYLI SONUÇLARI	43
2.8.1.	Yetkilendirilmiş Bireyler ve Takımlar	44
2.8.2.	Yeniden Tasarlanan İş Süreçleri	45
2.8.3.	İş Birimlerinin Özerkliği ve Güç.....	45
2.8.4.	Gruplar Arasında İşbirliği Sağlama.....	46
2.8.5.	Global Birlikler ve Ortak Yatırımlar	46
2.8.6.	Örgütsel Öğrenme.....	46
2.9.	ÖRGÜTSEL GÜVEN DUYGUSU	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVENE YÖNELİK BİR OTEL İŞLETMESİNDE

ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	51
3.2.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ VE YAPILAN İSTATİSTİKSEL TAHMİNLER	51
3.3.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	53
3.4.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	54
3.4.1.	Demografik Bulgular.....	54
3.4.2.	Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılamalarına İlişkin Değerlendirmeler	57
3.4.3.	Yöneticilerin Görevleri ile Sadakat Boyutu Arasındaki İlişki	62
3.4.4.	Görev kademesi ile Açıklık Boyutu Arasındaki İlişki	62
3.4.5.	Yöneticilerin Dürüstlük ve Tutarlılık Boyutu Arasındaki İlişki..	63
3.4.6.	Yöneticilerin Sadakat ve Açıklık Boyutu İlişkisine, Yeterlilik Boyutunun Etkisi.....	64
3.4.7.	Örgütsel Güven Algıları.....	65
3.5.	ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	66
	SONUÇ	68
	KAYNAKÇA	69
	EK : ANKET FORMU	75

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

TABLO 1: Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	23
TABLO 2: Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Örgütsel Değişim Süreciyle Bağlantısı.....	23
TABLO 3 : Deneklerin Demografik Özellikleri	55
TABLO 4: Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılamalarına İlişkin Frekans, Yüzde ve Ortalama Değerleri	57
TABLO 5: Çalışanların Şirketler Bazında Örgütsel Güven Algıları.....	61
TABLO 6: Yöneticilerin Görevleri ile Sadakat Boyutu Arasındaki İlişkilerine Yönelik Anova Analizi.....	61
TABLO 7: Görev kademesi ile Açıklık Boyutu Arasındaki İlişkilerine Yönelik Anova Analizi	61
TABLO 8: Yöneticilerin Dürüstlük ve Tutarlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	63
TABLO 9: Yöneticilerin Açıklık Boyutu İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi.....	64
TABLO 10: Yöneticilerin Sadakat ve Açıklık Boyutu İlişkisine, Yeterlilik Boyutunun Etkisine Yönelik Kısmi Korelasyon Analizi	64
TABLO 11: Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Korelasyon Katsayıları	65

GİRİŞ

Günümüzde örgütsel başarının artırılması, etkinliğin ve verimliliğin yaratılması iş yaşamında büyük önem taşımaktadır. Bir işletmenin iç ve dış çevresini kontrol altında tutabilmesi, dönemin gerekleri doğrultusunda iç ve dış çevresine yön verebilmesi bazı üstünlüklere sahip olmasını gerektirir. Bu üstünlükler teknik, ekonomik ve beşeri anlamda güçlü ve etkin kaynaklara sahip olmaktır.

Bir örgütün vazgeçilmez en önemli kaynaklarından biri işgücüdür. Beşeri kaynaklarını etkin ve etkili kullanabilen bir örgüt sürekli başarıyı ve verimliliği elde edecektir. Örgütteki işgücünün verimlilikle çalışması birtakım koşulların bir araya gelmesi ile mümkün olmaktadır. Çalışma ortamında güven ve olumlu bir havanın var olması işgücünü verimli çalışmaya iten önemli bir etkidir.

Güven olgusu son dönemlerde gerek bireysel gerekse örgütsel bazda oldukça sık tartışılan bir konu haline gelmiştir. Güven duygusu bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin sağlıklı ve uzun süreli olabilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Bireysel olarak ikili ilişkilerde olduğu gibi örgüte karşı güven duygusunun oluşması, örgütün sürdürülebilir başarısında kritik bir öneme sahiptir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi, yeniliğe ve değişime açık olmasını, rekabet avantajını yakalayabilmesini, işgörenlerini örgüte bağlı kılarak etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesini gerektirmektedir. Örgütün bu koşullara bağlı olarak hedeflerine ulaşabilmesi için örgütsel verimliliğin gerçekleştirilmesi, örgütsel amaçlara ve hedeflere inanan, bu amaçlara ulaşmak için çaba gösteren işgücüne sahip olması gerekir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli etkenlerden biri işgörenlerin örgüte karşı duydukları güven düzeyini yükseltmektir. Örgütte işgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, sorumluluk ve yetki alanlarının genişletilip kontrol alanlarının oluşturulması, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişimin sağlanması örgütte güven ortamının oluşmasını ya da var olan güven düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır. Bu şekilde yaratılan güven ortamı ile örgüt içinde değişime açık, moral, motivasyon, görev ve rol performansı yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi

oldukça düşük düzeylere çekilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilir.

Görülmektedir ki örgütte güven düzeyinin yüksek olması ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturularak işgören davranışlarının pozitif iklim ortamından olumlu yönde etkilenmesinin sağlanması ortak bir çaba adınadır. Örgütsel güvenin oluşması ve örgüt ikliminin iyileştirilmesi işgörenlerin performanslarının artmasında büyük bir rol oynamaktadır. Her iki olgunun da var olması ile işgörenlerin motivasyonu yüksek düzeylere ulaşacak iş doyumunu ve örgüte karşı bağlılık sağlanarak ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği ve eşgüdüm içinde işgörenlerin performansı önemli oranlarda artış gösterecektir. Böylece örgüt misyon ve vizyonu öncülüğünde örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşma adına önemli bir güç elde edecektir.

Bu düşünceler ışığında hazırlanan bu çalışmada, öncelikle güven ve örgütsel güven kavramları üzerinde detaylı bir kuramsal çalışma yapılmış ve teorik araştırmada elde edilen bilgiler ışında uygulamada güven kavramına nasıl bakıldığını ve ne ölçüde algılandığını belirlemek için ise bir otel işletmesinde örgütsel güvene ilişkin bir anket çalışması yapılmış ve değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramına yönetim kuramları farklı açılardan açıklık getirmeye çalışmıştır. Örgüt ve yönetim alanında geliştirilen kuramlar genelde klasik, neo-klasik ve sentezci olarak üç başlık altında incelenmektedir. Klasik yönetim kuramına göre örgüt, rasyonel ve teknik bir sistemdir. Neo-klasik kuram, klasik kuramın bir antitezi olarak örgütü doğal ve organik bir sistem olarak tanımlar. Sentezci kuram ise örgütü bir sistem olarak ele almakta ve örgüt içi ve dışı çevreyle ilgili alt sistemlerin ve değişkenlerin birbirleriyle ilişki ve etkileşimini temel almaktadır (Şişman, 2007:38-40).

Örgüt kavramı, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve yönetim bilimi gibi pek çok bilim dallarının inceleme alanlarında yer almış; her bir bilim dalının kendi bakış açısı çerçevesinde değerlendirildiği için örgüt kavramının farklı tanımlamaları yapılmıştır.

1.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Şimşek (Şimşek, 2002:28), örgüt kavramını, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını diğer bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, yetenek ve bilgilerini bütünleştirmek suretiyle gerçekleştirmelerine olanak veren işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapı olarak tanımlamıştır.

Koçel (Koçel, 2007:20), örgütü iki farklı anlamda ele almıştır. Birinci anlamıyla örgüt, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğunu ifade ederken; ikinci anlamıyla da bu yapının oluşturulması sürecini, organize etme işlevlerini ifade etmektedir.

Hicks (Öge, 1996:6), örgüt tanımlamasını beş önemli nokta üzerinde toplamıştır:

- Bir örgütte daima bireyler vardır.
- Bu bireyler arasında ilişki vardır.
- Bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir.
- Örgüt üyesi olan bireylerin, bireysel amaçları davranışlarının nedenlerini oluşturur.
- Davranışlar, bireysel amaçlarla alakalı ve paralel ortak amaçların oluşmasına etki eder.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere, örgüt kavramının tanımlamasını yapan örgüt bilimciler, açıklamalarını birkaç önemli unsur etrafında toplamıştır. Bu unsurlar birden fazla bireyin olması, ortak bir amacın bulunması ve bu amacın işbirliği ve koordinasyon ile gerçekleştirilebilmesi ve bir yapının oluşturulması olarak sıralanabilir.

1.1.2. Örgüt Türleri

Literatürde örgütler çeşitli açılardan gruplandırılarak incelenmiştir. Örgütsel biçim temel alınarak bir niteleme yapıldığında formal ve informal olmak üzere iki örgüt türü ortaya çıkmaktadır. Örgüt türü amaçlar esas alınarak belirtildiğinde, üretim örgütleri, politik örgütler, ekonomik amaçlı örgütler, birleştirici ve sosyal örgütler, karma amaçlı örgütler söz konusu olmaktadır. Örgütlerde ölçeklerine göre bir farklılaşmaya gidildiğinde küçük ölçekli, orta ya da büyük ölçekli örgütler, mülkiyetlerine göre bir ayırım yapıldığında ise kamu ya da özel sektörde varlığını sürdüren örgütler şeklinde bir sıralama yapılmaktadır (Can ve diğerleri, 2001:22-23).

Scott ve Blau (Tanyeri, 2000:22), örgüt türlerinin sınıflandırmasını; örgütte çalışanlar, örgüt sahipleri, müşteriler, örgütün içinde bulunduğu toplumun üyeleri olarak, dört grupta ele almış ve bu grupların önceliğine göre örgütleri şu şekilde sınıflandırmıştır:

- Ortak yarar kuruluşları; üyelerine fayda sağlamak amacıyla kurulmuşlardır. Bu tür kuruluşlara örnek olarak sendikalar verilebilir.
- İşletmeler; yarar sağlama önceliği sermayedarlara ve kuruluş sahiplerine gösteren kuruluşlardır. Ticari bankalar bu tür örgüt türü içerisinde yer almaktadır.
- Hizmet kuruluşları; belli bir gruba hizmet sağlamak için kurulmuş kuruluşlardır. Çocuk Esirgeme Kurumu, Türk Hava Yolları gibi örgütler örnek olarak verilebilir.
- Toplum yararına yönelik kuruluşlar; toplum çıkarını gözeten örgütlerdir. Örneğin, Kızılay gibi sosyal çıkarı gözeten örgütler bu grupta yer almaktadır.

Yapılarına göre örgüt türlerine değinmek araştırmanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Resmi örgüt, önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda önceden planlanmış ve bilinçli olarak oluşturulmuş ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilen bir yapıya sahiptir. Örgütteki her üyenin görev ve sorumlulukları tanımlanmış, üyeler arasındaki hiyerarşi açıkça belirtilmiştir.

Gayri resmi örgüt ise resmi örgüt yapısındaki kademe ve mevkilerin örgüt üyelerince doldurulması sonucunda oluşan, önceden planlanmamış ve bilinçli olarak düzenlenmemiş, sadece örgüt üyeleri arasındaki ilişki neticesinde şekillenen bir yapıya sahiptir (Şimşek, 2002:138).

1.1.3. Örgüt Bileşenleri

Bir örgüt yapısal ve süreçsel olmak üzere iki temel bileşene sahiptir. Kendi içinde çok sayıda unsurdan oluşan bileşenler aşağıdaki gibidir:

- Örgütün yapısal bileşenleri temel yapı ve prosedürler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütün temel yapısı sorumlulukları örgüt üyeleri arasında dağıtma işlevine sahiptir. Temel yapı, kaynakları ve insanları gerekli görevlere tahsis ederek, otorite ve sorumluluğu bunların kontrol ve koordinasyonu için düzenleyerek örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini hedefler. Bu amaçla, sorumlulukları belli bir hiyerarşi içinde dağıtırken, görevlerin yerine getirilmesi için de rolleri ve grupları belirler. Yapısal bileşenlerin ikincisi olan prosedürler davranış üzerine odaklanmıştır. Bireylere kendilerinden beklenen davranışları belirtmek için kuralları ve standartları saptar.

- Örgüt bileşenlerinin ikincisi örgütlenme süreci ya da örgüt sürecidir. Bu bileşen bütünleşme, işbirliği, ödül ve kontrol unsurlarından oluşmaktadır. Bütünleşme, toplam değer yaratmak için farklı ancak birbirini tamamlayan faaliyetler arasında yeterince koordinasyon sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilidir. Kontrol unsuru, amaçların belirlenmesi, yürütülmesi ve amaçlara erişimin izlenmesini içermektedir. Ödül ise örgüt üyeleri arasında motivasyonun sağlanması ve amaçlara daha hızlı ulaşılması açısından oldukça önemli bir süreçtir. Örgütün bu iki bileşeni örgüt iklimini yakından etkilemektedir. Örgütsel yapı ve prosedürlerin etkin bir şekilde oluşturulması örgüt iklimini olumlu yönde etkilemekte ve bu durum da çalışanların performansına ve iş tatminine dolayısıyla da örgüt performansına önemli katkılarda bulunmaktadır (Yaşar, 2005: 6–7).

1.2. GÜVEN KAVRAMI

1.2.1. Güvenin Tanımı ve Özellikleri

Toplumsal yapıdaki değişimleri bireyler arası ilişkiler, büyük toplumsal hareketler veya ekonomik ilişkiler temelinde inceleyen ve elde ettikleri sonuçlarla toplumu anlama biçimimize yön veren araştırmacılar, son dönemlerde güven konusunu anahtar kavram olarak kullanmaya başlamışlardır (Erdem, 2003:185).

“Güven” konusunun önemi üzerinde çok geniş bir kabul olmasına rağmen, yapılan çalışmalarda güvenin tanımı üzerinde tam bir birlik bulunmamaktadır. Hatta bazı araştırmalarda güven kavramına pek çok değişik yaklaşım olduğu için tanımlanmasının güç olduğu belirtilerek tanımı belirsiz bırakılmıştır. Buna rağmen, yapılmış olan her çalışma, güven kavramına farklı yönlerden bakarak onun değişik boyutlarını ortaya çıkarmakta, böylece kavramın daha iyi anlaşılmasına yol açmaktadır. Kavram akademik çevrelerce genel olarak “bir kişinin belirsiz bir olayın sonucuna yönelik olumlu beklentileri” şeklinde düşünülmekte ve hatta “güven” ve “olumlu beklentiler” arasında doğru bir ilişki olduğu bile vurgulanmaktadır.

Araştırmalarda üzerinde en çok durulan güven bileşenleri şunlardır: Doğruluk-dürüstlük; işi yapabilme yeterliliği; tutarlılık-uyum; bağlılık; açık olma-fikirleri ve bilgiyi diğerleriyle serbestçe paylaşabilme isteği. Güvenin oluşmasına yol açan bu kavramlar üzerinde durulduğu kadar güvenin devam etmesi temasına da değinmek gerekir. Çünkü güven, yavaş oluşturulmasına karşın çok kırılgandır ve bir kez kayboldu mu onu yeniden oluşturmak çok zaman alabilir. Hatta öyle ki kaybolan güven bir daha asla kazanılamayabilir. Üstelik güven yıkıldığı zaman ortaya çıkacak olan kayıp, güvenin devam ettirilmesi durumunda oluşacak kazançtan daha büyük olmaktadır(Küskü, 1999: 137).

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda güven kavramı genellikle ast ve üst (yöneten ve yönetilen) ilişkileri açısından vurgulanmaktadır. Örgüt içerisinde “yönetilenlerin yükseltebilmesinin temel koşulunun yönetenler ile oluşturulacak olan güven esasına dayanan ilişki” olduğu pek çok araştırmacı tarafından

vurgulanmıştır. Bu düşünceden hareketle, özellikle performans değerlendirme konusunda “güven” unsurunun önemini ortaya koyan araştırmalar yapılmıştır. Yönetim ve örgüt kuramı alanında, güven konusuyla ilgili olarak yapılan ve birbirlerini destekleyici şekilde belirtilen bazı güven tanımları şu şekildedir:

- Güven, bir kişinin ilgilerine yönelik olarak, incinme olasılığı adı altında ve diğer insanların davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Zand, 2009: 229).
- Güven, çoğunlukla zorla oluşan bir işbirliğinden değil, isteğe dayalı bir işbirliğinden ve bu işbirliğinin sonuçlarındaki faydalarından oluşmaktadır (Küskü, 1999: 137).
- Güven, taahhütlerde bulunma ve bunları yerine getirme meselesidir ve güven sorunu güvenin yitirilmesi değil, taahhütlerde bulunmayı beslememe sorunudur (Solomon, Flores, 2001: 28).
- Güven, genellikle, devam ettirilmesi güç bir kavramdır (Küskü, 1999: 137).
- Güven, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentileridir (Özbek, 2004: 1).
- Güven, genellikle bir kişinin bir başka kişinin davranışı veya bir olayın sonucu hakkındaki olumlu beklentileridir (Küskü, 1999: 137).
- Güven, örgütün içerisindeki bir bireyin, gözlem ve kontrol yeteneklerine aldırmaksızın, diğer bir bireyin kendisi için önemli olan bir hareketi yapacağına dair beklentilerine karşı savunmasız olma durumudur (Mayer, Davis ve Shoorman, 2007: 345)

Güven kavramıyla ilgili olarak yapılan bu açıklamalar, kavramın temel işlevinin psikolojiktan ziyade sosyolojik yönlü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Sosyolojik açıdan bakıldığında güven, “herkes tarafından paylaşılan beklentiler seti” olarak düşünülebilir. Bu durum ise özellikle iş hayatında güven kavramını gündeme getirmektedir. Bununla ilgili olarak, yukarıda belirtilen sonuçlardan da yararlanarak, Hosmer yönetim ve örgüt yazınındaki bir çalışmada güveni şöyle

tanımlamaktadır: “Güven, bir kişinin, grubun veya firmanın, bir başka kişi, grup veya firmanın ekonomik mübadele ve çabadan doğan haklarını ve ilgilerini anlamak ve korumak için, gönüllü olarak kabul edilen bir görev üzerinden itimat duymaktır.” (Hosmer, 1995: 379) Bu tanımdan da anlaşılmaktadır ki güven kavramı bir ölçüde “risk”i de içermektedir. Nitekim pek çok araştırmada, ya açıkça ya da kapalı olarak risk ve güven arasındaki ilişki özellikle vurgulanmakta, hatta güvenin sınanabilmesi için bir miktar risk unsuru taşıması gerektiği belirtilmektedir.

Temel insani değerlerden biri olan “güven” hem bireylerin her türlü sosyal ilişkilerinin, deneyimlerinin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin sosyal ilişkilerinin bir sonucu olarak farklı gruplara dâhil olma etkinlikleri sosyal / toplumsal sermaye kavramı olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanımla sosyal sermaye toplumda güven duygusunun hâkim olmasından kaynaklanarak bireyin sahip olduğu ilişkilerin kalitesine bağlı olarak yaşam statüsünü yükseltebilmesidir. Dolayısıyla örgütün insanda canlandırdığı duygular olan sosyal sermaye çalışanların kurum içinde birbirlerini nasıl selamladıklarıyla başlamakta, insanların birbirlerine sordukları sorulara yaklaşımları, yorumları, duygusal atmosfer, enerjik, ürkek, öfkeli, iyimser, kasvetli, dost hane tavırları ile devam etmektedir (Yılmaz, 2005: 569).

Kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavram olan “güven”in kısaca korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak açıklanması mümkündür. Güven konusu üzerinde yapılan çalışmalarla ilgili olarak literatüre bakıldığında, yaklaşımlarına göre güven unsurunun farklı yönleri üzerinde durulmakta ve amaçlar doğrultusunda, ele alınan boyutlar çerçevesinde tanımlar verilmektedir (Küskü, 2003: 140).

Kavramla ilgili olarak yapılan tartışma ve araştırmaların sonucu ortaya konulan tanımlamalarda güven, iki kişi arasında var olan açıklık düzeyi, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi eylemlerde bulunmayacağı, iyi niyetle davranan bir kimseden beklenebilecek “normallik” çerçevesinde de davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisi şeklinde tanımlanmaktadır (Arı, 2003: 4).

Güven insanları psikolojik açıdan bir arada tutan, onlara emniyette oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür (Ünsal, 2004: 24). Dinç, çeşitli yazarların güvenle ilgili görüşlerini şu şekilde belirtmiştir (Dinç,2007:25); örneğin Griffin güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır. Heimovics' e göre güven "bireyin, başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir. " Bennis ve Nonus' a göre güven liderler ile çalışanları birbirleri ile bütünleştiren duygusal bir bağlayıcıdır. Bunların yanında Covey' e göre; güven herhangi bir örgütün bölünmeden ayakta kalmasını sağlayan etkili iletişim ve temel ilkelerdir. Mc Allister güveni bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliği olarak belirtmiştir. Mollering' e göre güven diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentilerdir. Mayer, Davis, Scchoorman'a göre güven herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındaki kişinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak yönde gelişeceğine dair bir inanç duymasıdır. Yine yapılan bir tanımlamaya göre güven; içinde duyguların ve duygulara yönelik ön koşulların ortaya çıktığı bir çatıdır (Erdem, 2003: 159).

Güven tanımlamaları incelendiğinde kavrama ilişkin belirgin noktalar ortaya konulabilmekte ve fikir birliğine varılabilmektedir. Bunlar (Arı, 2003:5);

- Güven durumunda güvenen kişinin açıklığında ve savunmasızlığında artış olması
- Güvenilen kişinin davranışlarının güvenen kişi tarafından kontrol edilmemesi ya da daha az kontrol edilmesi
- Güvenin olumlu yönde bir beklenti olması ve bu beklentinin karşı tarafa ilişkin dürüstlük, iyi niyetlilik gibi özelliklere yönelik değerlendirme ile algılardan etkilenmesi

- İki veya daha fazla insanın etkileşimi ile biçimlenmesi
- Karşılıklı bağımlılığı zorunlu kılması ve zamanla gelişmesidir.

1.2.2. Güvenin Önemi

Güven olgusunun değerlendirildiği konuların başında “yöneten ve yönetilen açısından güven” kavramı gelmektedir. Örgütsel ortamda çalışanlar arasında güven gerekli midir? İnsanlar neden birbirlerine güven duymak isterler? Örgütsel açıdan “güven” olgusunun önemini hem yöneten, hem de yönetilen açısından kavrayabilmek için öncelikle bu olgunun nedenlerine göz atmak gereklidir.

Güven olgusu karşımıza Maslow’un yapmış olduğu motivasyonel çalışmalarda çıkmaktadır. Maslow’un geliştirdiği ihtiyaçlar teorisinde “güven” olgusu insanoğlunda öncelik sırasına göre üçüncü sırada, “sosyal ihtiyaçlar” başlığı altında ele alınmıştır. Her bireyin belirli bir grubun elemanı olduğundan hareketle, sosyal ihtiyaçlar başlığı altında Maslow, fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri giderilmiş bireylerin, bundan sonra sosyal ihtiyaçlarını gidermek için çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Sosyal ihtiyaçlar, nitelikleri açısından kimi bilim adamları tarafından etken ve edilgen olarak iki kısımda düşünülmektedir (Kaynak,1990:118).

Etken olan sosyal ihtiyaçlar arasında; sevmek, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şefkat gösterme, vb. bulunurken, edilgen olan sosyal ihtiyaçlar arasında sevilme, ait olma, kabul edilme vb. gibi ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu çeşitleri daha da çoğaltmak mümkündür.

Yukarıda bahsedilen sosyal ihtiyaçların temeline bakıldığında “karşılıklı güven” olgusunun varlığı dikkat çekmektedir. Örneğin; “sorumluluk duyma” ihtiyacının temelinde güven’in varlığı açıkça görülebilir. Yöneticiler kendi emrindeki çalışanlar üzerinde sorumluluk duyacaklar, çalışanlar ise bu sorumluluğun farkında olarak yaptıkları işten sorumlu olacaklardır. Burada informel bir “karşılıklı güven”, “karşılıklı yapılan bir anlaşma” söz konusudur.

Doğasında sosyal olma özelliği bulunan insanoğlunun, dahil olduğu gruplarda tutunabilmesi için “güvenen” ve “güven duyulan” kişi olmak durumundadırlar (Şimşek ve Taşçı,2004:1).

Günümüz örgütlerinde yöneticilik yerini koçluğa veya liderliğe bırakmıştır. Küreselleşmenin de etkisiyle, özellikle örgütün imajı açısından yöneticiler artık lider olarak nitelendirilmektedirler(Güzelcik, 1999:100). Liderlik, grup veya örgütün amaçlarına istekli ve arzulu bir şekilde ulaşabilmeleri için insanları etkileme sanatı veya sürecidir. Bu eylemi gerçekleştiren kişi ise lider olarak tanımlanmaktadır. Burada “etkileme” fiiline dikkat edilmelidir. Bir insanın bir diğerini etkileyebilmesi için o insanın güvenilir biri olması şartı ilk planda gelmektedir. Dolayısıyla yöneticiler alt kademe personeline etkileyebilmeleri için ilk olarak güven duygusunu karşı tarafa yansıtmalıdırlar (Şimşek ve Taşçı,2004:2).

Bulunulan örgüt içerisinde yöneticiler, alt kademe personel tarafından gelecekte olunabilecek birer model olarak görülmektedir. Bir örgütte yöneticiler saygı duyulduğu kadar, güven duyulan kişiler olmak zorundadırlar. Güvenin örgüt geneline yayılmasında bu tür bir anlayışın model olarak görülen yöneticilerden gelmesi önem arz etmektedir. Yöneticilerin yaptıkları hatalar, alt kademedeki çalışan personelin kendilerine saygıları yanında güvenlerinin de kaybolmasına neden olmaktadır. Zira yöneticilerin tüm davranışları alt kademe ve örgütün diğer çevresi tarafından gözetim altındadır (Tortop, 1992:272).

Örgüt içinde verilen görevlerin tam olarak yerine getirilip getirilmediğinin kontrolünü yapacak olan o örgütün yönetim kademesidir. Fakat üretilen ürün veya verilen hizmetin usulüne uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediği gibi denetimsel bir takım endişelere kapılmamak için, aynı zamanda verilen hizmet veya üretilen ürünün kaliteli bir hal alabilmesi için yöneticiler, personeline güven duymak durumundadır (Akin,2001:89).

Yönetilenler açısından ise güven öncelik gerektiren bir duygudur. Yönetilenler, işlerini en doğru ve en çabuk şekilde yapabilmek için öncelikle örgütlerine ve yöneticilerine güven duymak zorundadırlar. Yönetilenlerin örgütlerine güven duymak zorunda olmalarının nedeni gelecekte iş kaybı gibi negatif bir gerçekle karşılaşmak istememeleridir. Yöneticiler, üstlerine, yöneticilerine güvenmek istemektedirler çünkü yaptıkları işlerde kendilerinin kollarını, sahip çıkılmasını ve yaptıkları hataların doğrularının kendilerine gösterilmesi suretiyle bir daha yanlış yapmalarını engellenmesini istemektedirler (Şimşek ve Taşçı, 2004:2).

Akademisyenler güvenin bireyler, ekipler ve örgütler arasında örgütsel davranışı yönlendirdiğini ve bunun oluşumu için gerekli olduğu konusunda hemfikirdirler. Yüksek düzeyde güvenin, örgütlerde öğrenme ve yaratıcılığın oluşturulmasında, iletişimi kolaylaştırmada gerekli olduğu düşünülmektedir.

Creed ve Miles (Yücel, 2006:11); işletmelerdeki ilişkilerde, güven gereksiniminin yüksek olduğu ve yokluğunun sonuçlarının şiddetli olacağını belirtmişler ve yöneticilerin düşük seviyeli güvene sahip bir ilişki ayarlamasına yeltenmeleri durumunda kesinlikle başarısızlıkla karşılaşacaklarını iddia etmişlerdir.

Güveni sosyal sermaye olarak gören Fukuyama (Fukayama,2000) bilgi çağının en önemli faktörünün güven ve onun altında paylaşılan ahlaki normlar olduğunu belirtmiştir. Ortak ahlaki normlara sahip çalışanların bulunduğu işletmelerin daha az maliyetle işlerini yürütebileceklerini belirtmiştir. Tam tersi bir ortamda ise birbirine güvenmeyen insanlar belirli kurallar ve düzenlemeler ile anlaşmaya zorlanacaklar ve bu da işbirliğine zorunlu kılacaktır.

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların faaliyetleri ve gelecekleri için bu kadar önemli sayılan güven unsurunun bazı özellikleri onu bu kadar önemli hale getirmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Güneşer,2002:37):

- Güven kişiler için farklı inanış değerlerinde yer almaktadır. Yönetim faaliyetleri içinde dikkat çekmese bile bir bütün olarak sisteme olan inanç faaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle güven görüldüğünden daha derin bir yapıya sahiptir.
- Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güveni doğurur. Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlar karşısında çözüm yaratması daha kolaydır çünkü güven, yönetimi daha kolay hale getirmektedir.
- İşbirliğine olanak tanımaktadır.
- Risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur. Eğer bir örgüt başarıyı yakalamak istiyorsa doğru olarak kurması gereken dört dizi ilişki bulunmaktadır. Bunlar; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiler; ekipler ve bölümler arasındaki ve içindeki yatay ilişkiler, tedarikçiler ve diğer iş ortaklarıyla ilişkiler ve müşterileriyle olan ilişkilerdir. Bu ilişkilerde sorun yaşanması örgütün işleyişine büyük oranda sekte vuracaktır ve güven burada önemli bir farklılık yaratmaktadır.

1.2.3. Güvenin Yönleri

Güven kavramını ele alırken onun belli başlı yönlerinden de bahsetmek gerekir. Örneğin Samancı yapmış olduğu bir araştırmasında güvenin yönlerini şu şekilde ifade etmiştir (Samancı, 2007:22);

1.2.3.1. Yardımseverlik

Güvenin en kapsamlı yönü, birinin iyi olduğuna, önemsenen bir şeyin güvenilen tarafından korunacağı ya da zarar görmeyeceğine olan inanç: yardımseverliktir. Güven, birinin savunmasızlığını başkalarının istismar etmeyeceği ya da fırsat olsa bile bundan faydalanmayacağını teminatıdır.

Birinin yardımseverliğiyle ilgili güven eksikliği söz konusu olduğunda, enerji, tahmin ve alternatif planlar yapmakla harcandığı için üretkenlikte zararlar

olmaktadır. Öğrencilerine güvenmeyen öğretmenler zamanlarının çoğunu beklenen ya da hayal edilen kötü davranışları düşünmekle geçirmektedirler (Samancı, 2007: 22).

1.2.3.2. Güvenilirlik

Güven, en basit düzeyde davranış tutarlılığına ve başkalarından beklentilere olan tahmin edilebilirlik ile ilişkilidir.

Güvenilirlik, yardımseverlikle birlikte tahmin edilebilirlik duygusu oluşturur. Kişiler arası bağlılık durumunda, başka bir kişi ya da gruptan bir şeye ihtiyaç duyulduğunda, bireye bunu karşılaması için güvenilebilir.

1.2.3.3. Yeterlik

İyi niyet her zaman yeterli değildir. Kişinin başkasına bağımlı olduğu ancak yapılacak işin beklentiyi karşılamayı gerektirdiği durumlarda, iyi niyetli birine maalesef güvenilmez (Mishra, 1996: 261).

Yeterlik, beklendik ve yapılacak işin standartlarına göre davranma yeteneğidir. Bir öğrenci, öğretmenin yardımsever olduğuna inanıyor ve öğrenme konusunda gayret gösteriyor olabilir. Ancak öğretmeni konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip değilse ya da bilgiyi uygun şekilde aktaramıyorsa öğrencinin öğretmenine olan güveni sınırlı olacaktır.

1.2.3.4. Dürüstlük

Dürüstlük insanın karakter, tutarlılık ve doğruluğudur. İnsanın ifadeleri ve davranışları arasındaki tutarlılık dürüstlük işaretidir. Dahası, hareketlerin sorumluluğunu kabul etme ve başkasını suçlamamak için gerçeği çarpıtmamak doğruluk örneğidir.

1.2.3.5. Açıklık

Açıklık, konu ile ilgili bilginin paylaşılmasıdır. Bireylerin kendilerini diğerlerine karşı savunmasız duruma getirme sürecidir. Bilgi, örgütsel gizli konular ya da kişisel bilgilerle alakalı olabilir. Yani kendini ele vermedir. Bireysel ilişkilerde güven ne derecede önemli ise bireyin örgütle ve örgütün bireyle olan ilişkilerinde de o derece önemlidir. Çünkü ortak amaçlara ulaşırken karşılaşılan maliyetler ve kayıplar, sağlanacak güven ortamıyla en düşük seviyeye indirilebilmekte ve örgütlerin gelecekleriyle ilgili belirsizlikler azaltılabilmektedir.

Güvenmek, başkalarına inanabilmek, güvenilirlik ise onların bize duyduğu inanca layık olmak ile ilgilidir. Ayrıca güvenilir olabilmek liderlerin de sahip olması gereken en önemli özelliklerden birisidir. Güvenilir olmak, diğer insanların ihtiyaç duydukları zamanlarda ihtiyaç duydukları yerde olmak, gereken anlarda çalışanlarını desteklemek için onların yanında bulunmak olarak tanımlanmaktadır.

Güven örgütlerin yaşamasında ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Ayrıca örgütlerdeki güven ortamının birçok faydası vardır. Güvenli bir ortam, gelişmeye açıklık, nitelikli bir iletişim ve örgütsel etkililikte önemli bir yere sahiptir. Bir örgütte, işgörenler ile işveren, örgüt ile katılımcılar arasındaki güven, üretkenliğin, verimliliğin ve amaçların gerçekleşmesinin belirleyicilerinden biridir.(Samancı,2007:24–25). Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır (Yılmaz, 2004: 5).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL GÜVENİN TANIMI

Örgütsel güven konusu son yıllarda örgütsel davranış kuramcılarının ilgisini çekmeye başlamış, bu durum ise güven kavramının kişisel ilişkilerdeki rolü üzerinde bir takım araştırmalar yapılmasına neden olmuştur. Literatüre bakıldığında güven kavramının doğasının kurum içersindeki her bölümde yatay ve dikey olarak etkisini gösteren birbiriyle ilişkili ve çok boyutlu sistemlerden oluştuğu görülmektedir.

Kurumların rekabet avantajı elde etmelerini ve ayakta kalmalarını sağlayan kaynaklar içinde ikame edilemeyen tek varlık olan insan kaynağı aktif olarak rol oynamaktadır. Günümüzde insanı merkeze alarak ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde güven olgusu yatmaktadır. Bu nedenle bir örgütün çalışanları ve müşterileri ile olan iletişimin belkemiğini oluşturan güven olgusu sürekli gelişen dünyamızda kurumların hayatta kalmaları ve ilerlemeleri için büyük önem arz etmektedir. Güvenin varlığı her ne kadar çalışanların anlayış şekillerine bağlı olsa da çevredeki bir dizi iletişim işaretiyle dayanmaktadır. Bu nedenle kurum içinde güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Çalışanların şirketlerine duydukları güvenin düzeyi çalışanların kendi aralarındaki güven düzeyine, içinde bulundukları bölüm veya takım içindeki karşılıklı güvenme düzeyine, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven düzeyine ve şirketin üst düzey yöneticilerinin dağıtımsal ve prosedürel açıdan adil olarak davranıp davranmamasına bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerde güven oluşturmanın belli bir formülü bulunmamakla birlikte genel olarak bu güveni yaratmak için yöneticiye düşen görev, işletmelerde kurumsal etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir (Dinç, 2007:27). Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltmakta ve belirsizliğin azalması güven oluşumunu arttırıcı rol oynamaktadır (Safran, 2005:3). Tüm bunlar kurumsal açıdan güvenin önemini

vurgulamaktadır. Örgütsel güvenin birçok tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Dinç, 2007:27);

- Örgütsel güven, “işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi” olarak belirtilmektedir. Bu tanımlamaya göre örgütsel güvenin kaynağı, üst kademe yöneticileri ile ara kademe yöneticilerinin davranışlarıdır (Şimşek ve Taşçı, 2004:3).

- Bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı örgütsel güveni oluşturmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

- Çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair duydukları inançtır.

- Kurum üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur.

Bu tanımlamalardan da anlaşılabileceği gibi geçmişte tek boyutlu kavram olarak kabul edilen güven zaman içinde şu temellere dayalı olarak kurumsal açıdan tanımlanmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142).

- Çok düzeyli: Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimden doğmaktadır.

.

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

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

- Dinamik: Güven başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim göstermektedir.
- Çok boyutlu: Güven, bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmaktadır.

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

Çalışanların kendilerine güven duyması, sahip oldukları temel ahlaki değerleri ve bu konudaki kararlılıklarını kapsamaktadır. Kendine güven ise güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temelini oluşturmaktadır. Güvenilir olabilmek için ise (Karadoğan, 2003):

- Dürüst olmak
- Sorumluluk sahibi olmak
- Bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olmak
- Bütünlük sergilemek (Özü sözü bir olmak)
- Verilen söz / sözleri tutmak
- Beklentilerin açıkça ortaya konabilmesi gerekmektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖĞELERİ

2.2.1.Yöneticiye Güven

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

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

Örgütlerde ast ve üst hiyerarşisi ilişkilerin çok önemli ve yaygın bir biçimidir. Bu ilişkilerde incinme – kırılma olasılıkları ve bazı belirsizlikler mevcut olduğundan güven kavramı merkezi bir rol oynamaktadır. Kurum üyelerinin belirli bir amaç doğrultusunda davranmalarını sağlayan kişi olan yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedilmektedir. Literatüre bakıldığında da güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Konuyla ilgili olarak Whitener ve arkadaşlarının “Yönetmel Güvenilirlik Modeli” olarak adlandırdıkları modellerinde, astların yöneticilerine güven duymalarını sağlayan bireysel unsurlar olarak yöneticilerde bulunması gerektiğini düşündükleri beş unsur tanımlamaktadırlar. Burada iki kişi arasında genel olarak var olabilecek güven ilişkisi yerine, çalışanların yöneticilerine güven duymalarında etkili olabilecek güven unsurları üzerinde durulmaktadır. Bu unsurlar yönetmel güvenilirlik anlayışının boyutları olarak ifade edilmekte, davranışlarda tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, doğru ve açıklayıcı iletişim, ilgi ve özen gösterilmesi olarak sıralanmaktadır. Bu unsurların gerçek anlamda uygulanabilir hale getirilmesi ise şu temel prensiplerden geçmektedir (Peltekoğlu, 2001:342).

- Önce çalışanlar bilgilendirilmelidir; çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi etkileyecek olan konuları dış haber kaynaklarından öğrenmeleri oluşabilecek güvenlerinin sarsılmasına yol açmakta ve iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Dış haber kaynaklarının yönetiminin mümkün olmaması nedeniyle yönetici çalışanları öncelikli olarak bilgilendirmelidir.

- Yönetici iyi haberlerin yanında kötü haberleri de vermelidir; çalışanlara sadece olumlu haberlerin verilmesi zamanla mesajların inandırıcılıklarını yitirmelerine ve kuruma olan güvenlerinin sarsılmasına yol açacağı için iyi haberlerle birlikte hoşla gitmeyecek haberlerin de verilmesi gerekmektedir.

- Haber zamanında verilmelidir; çalışanlar açısından önemli olabilecek bir haberin önemini yitirmeden aktarılması, haberin hızlı ve doğru biçimde yayılması, karşılıklı diyalog ve güveni artırıcı etken olurken, çalışanın başka haber kaynağına yönelmesini ve asılsız söylentilerin yayılmasını engelleyici rol oynamaktadır.

- Çalışanlar önemli olduğuna inandıkları konularda mutlaka bilgilendirilmelidir; yapılan araştırmalar çalışanların özellikle bilgi sahibi olmak istedikleri belirli konuları gün ışığına çıkarmıştır. Bu konuların başında geleceğe yönelik kurumsal planlar, yükselme imkânları, işle ilgili “nasıl yapılır tarzı” bilgi, verimliliğin artırılması, personel politikaları ve uygulamaları, rekabet karşısında kurumun neler yaptığı, çalışanın yaptığı işin kuruma ne kadar uygun olduğu, dışsal olayların çalışanı nasıl etkilediği, güncel olaylara karşı kurumun tavrı, personel değişikliği ve terfileri, kendi departmanı dışındaki faaliyetler gibi haberler gelmektedir.

2.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgüt teorileri ile ilgili olarak geçmişten günümüze yapılan araştırmalara bakıldığında kurumları meydana getiren unsurlardan birisi olan çalışanların sosyal bir varlık olarak görülmeye başlanması ile kişilerarası ilişkiler, grup davranışı, haberleşme, motivasyon, bağlılık, güven gibi konuların geliştiği görülmektedir.

Kurumları dinamik hale getiren işgörenler, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarla ya da kısaca kültürleri ile organizasyonda bir araya gelmektedirler. Bu buluşma sonucunda çalışanların birbirleriyle etkileştikleri ortam kurumun iç çevresini oluşturmakta ve ekip çalışmasını doğurmaktadır. İşgörenlerin çalışma ortamındaki davranışlarını, ihtiyaçları ve işle ilgili beklentileri etkilemektedir.

2.2.2.1.İhtiyaçlar

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi sağlıklı bir kişiliğin zamanla nasıl geliştiği, büyüdüğü ve motive edilmiş davranışlarında kendini ne şekilde açığa vurduğunu göstermektedir. Bu teorinin iki temel varsayımından birincisi ihtiyaçların davranışları doğurması, yönlendirmesi ve sürdürmesi, ikincisi ihtiyaçların hiyerarşik yapıda olmasıdır.

Maslow'un teorisinde ihtiyaçlar önem derecesine göre şu şekilde sıralanmaktadır (Filiz, 2002: 65).

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Korunma / güvenlik ihtiyacı
- Sosyal ihtiyaçlar
- Kendini gösterme ihtiyacı
- Kendini tamamlama ihtiyacı

İnsan gereksinimlerini basamaklandıran “Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi” aşağıdaki bir tabloda şu şekilde açıklanmaktadır:

Tablo 1: Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaç Seviyesi	Tanımlama	Örnekler
Kendini Gerçekleştirme	Bireyin tüm potansiyelinin farkında olma	Tüm becerilerini tam kullanma
Saygınlık	Birey hakkında iyi hisler	Terfi, itibar
Ait olma	Sosyal etkileşim, aşk	Kişiler arası ilişkiler, partiler
Güvenlik	Emniyet ve sağlamlık	Güvencesi, sağlık sigortası
Fizyolojik	Yemek, su, barınak	İhtiyaçlarını alabilmek için temel ödeme seviyesi

Kaynak: Canan ÇETİN ve Esin Can MUTLU (2009), *Temel İşletmecilik İşletme ve Çevresi*, İstanbul, s.14.

Bunun dışında Maslow’ un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Örgütsel Güven Süreci” ile ilgili bağlantısı ise aşağıdaki şu tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2: Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Örgütsel Değişim Süreciyle Bağlantısı

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	İhtiyaçların Örgütsel Güven Süreciyle Bağlantısı
<u>Kendini Gerçekleştirme</u> Kişinin yaratıcı niteliklerini Kullanabilmesi	Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik işler, işgörenlere kişisel gelişme olanağı, katılımcı yönetim anlayışını yaygınlaştırma, örgüt ortamının işgörenlerin kendilerini geliştirme ihtiyaçlarına uygunluğu.
<u>Saygınlık (Psikolojik)</u> Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	İşgörenlerin takdir edilmesi, ücretleme ve performans sisteminin yaşanan değişim paralelinde düzenlenmesi, yetke ve güç kazandırma, işgörenlere saygınlık sağlayan örgütsel olanaklar.
<u>Sosyal İhtiyaçlar</u> Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma	Örgüt kültürünün değişime koşut olarak değiştirilmesi, birlik ve beraberlik duygusu yaratan sosyal faaliyetler, işgören eğitimi, işgörenler arasında ve işgörenlerle yöneticiler arasında olumlu ilişkiler kurulması.
<u>Güvenlik İhtiyaçları</u> Tehlikeden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Değişimin gerekliliklerini işgörenlere açık bir şekilde duyurma, sigorta ve emeklilik programları, ekonomik güvenlik, iş güvencesi, iş ve görev tanımlarının açık bir şekilde yapılması, sürekli ve adaletli bir disiplin sistemi, sağlıklı iş koşulları.
<u>Fizyolojik İhtiyaçlar</u> Yaşam ihtiyaçları, hava, su, yiyecek	Ücretlendirme sistemi ve yan ödemeler, çağdaş performans değerlemesinin uygulanması, iyi çalışma koşulları

Kaynak: M.Şerif ŞİMŞEK(1999) *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya, s.200

Maslow' un yapmış olduğu ihtiyaçlar teorisinde çalışanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme (saygı görme) ve kendini tamamlama, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyaı en fazla etkili olanlardır. Güven olgusu bu ihtiyaçlar teorisinde öncelik sırasına göre üçüncü sırada olup ‘‘sosyal ihtiyaçlar’’ başlığı altında ele alınmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar bazı araştırmacılar tarafından etken ve edilgen olmak üzere iki kısımda düşünülmektedir. Etken olan sosyal ihtiyaçlar arasında; sevmeye, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şekfat gösterme vb. ihtiyaçlar bulunurken edilgen olan sosyal ihtiyaçlar arasında sevilme, ait olma, kabul edilme vb. ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bu sosyal ihtiyaçların temeline bakıldığında zaman karşılıklı güven olgusunun varlığı dikkat çekmektedir. Bir kurumda, işgörenin insanları sevmeye ve sevilme ihtiyaının doyrulmaması uyumsuzluğa neden olmaktadır. Kendini gösterme veya saygı duyma ihtiyaı karşılanmadığında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşmaktadır. İş görenin yeteneklerine uygun bir iş yapmaması durumunda ise hoşnutsuzluk ve tedirginliğe neden olmaktadır. Kurumlar bu ihtiyaçları doyruracak şekilde düzenlendiği takdirde işgörenin uyumlu, güvenli ve huzurlu olması mümkün olmaktadır.

2.2.2.2. İş İle İlgili Beklentiler

Çalışanların işle ilgili beklentilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Filiz, 66-67);

i. *İşe başlama*; çalışanlar bir grubun yesi olmak, gruba bağlanmak ihtiyaı duymaktadırlar. Kuruma yeni katılan işgörenlerin karşılanış biçimini, iş konusunda aydınlanması çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması örgüte ve yapılacak işe karşı ilk izlenimlerin yönünü belirlemektedir.

ii. *İşin işgörene uyması - İş doyrumu*; personelin yapılacak işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında uygunluğun bulunması, işi yapan kişinin işinden tatmin duyması ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Örgütlerdeki araştırmalar, işgörenlerin dar sınırlar içinde tek düze çalışmalarının birçok psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları yarattığını; yaratıcılık gücünü

büyük oranda yok ettiğini, çevresi ile ilişkilerinde bozulma olduğunu ortaya çıkarmıştır.

iii. İş doyumsuzluğu; işgörende tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik yaratmaktadır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer almaktadır.

İş doyumsuzluğu yakınmalara da neden olmaktadır. Yakınma işgörenin görevi ile astları ve üstleri arasındaki hoşnutsuzluktur. İster toplu ister bireysel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır.

iv. Ücret; kurum çalışanlarının verimini artırmada teşvik unsurlarının başında ücret gelmektedir. Çalışan, sadece kendisini ve ailesini geçindirecek asgari düzeyde ücretle yetinmemektedir. Daha rahat ve iyi bir yaşam, alınan ücretle mümkün olmaktadır. Bu nedenle de tüm çalışanlar dikkatlerini ücret konusunda toplamaktadırlar. Bu yüzden verimi doğrudan etkileyecek bu unsurun işverenler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. İşgörenle yönetim arasında ilişkilerin iyi olabilmesi, bir bakıma kişinin emeğinin karşılığını alması ve kendini güvencede hissetmesi bu konu ile yakından ilgilidir. Yönetim ücret politikalarını belirlerken adil olmalıdır. Ne hak edilenden az, ne de çok verilmelidir. Çünkü her iki durum işgörende dengenin bozulması duygusuna yol açabilmektedir.

v. Moral; kısaca bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilmektedir. Düşük ve yüksek moral duygularının ortaya çıkmasında en önemli etken; belli bir grup veya kişi ile olan beşeri ilişkilerin geliştirilmesi biçimidir. Başarılı ve etkili bir personel politikası örgütteki moral değerlerini önemli ölçüde etkilemektedir. İyi bir moral işbirliği, canlılığı ve olumsuzluklara direnmeyi sağlamaktadır. Aksi durumda karamsarlık, işbirliği yokluğu ve sürtüşmelere yol açmaktadır.

vi. *Çalışma ortamı*; işverenin çalıştığı ortamın fiziksel özelliklerini (gürültü sıcaklık vb.), işin içeriğini ve çalışma saatlerini kapsamaktadır. Yönetimin işgörene iyi ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlaması hem üretim hem de sosyal ve insancıl açıdan önemlidir. Böyle bir ortamda işgören kendisine değer verildiği ve saygı duyulduğu, insanca yaklaşıldığı duygusunu hissedecektir.

2.2.2.3. İşgören İlişkilerini Etkileyen İşveren Davranışları

İşgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini etkileyen davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür(Dinç, 2007: 35);

i. *Bilgi Verme*; işgörenler çoğunlukla çalıştıkları örgütün amacı, çalışma koşulları ve yapılan değişikliklerden haberdar olmak istemektedirler. İşgörenin ihtiyaç duyduğu bilgilerin verilmesi; işin düzgün yürütülmesi, karışıklıkların ve yanlış anlaşılmalara olmaması ve ilişkilerin sağlıklı yürümesi için gereklidir.

ii. *Yöneticiye Güven Duyma*; bunun için yöneticinin samimi olması ve işgörenin kendisini tanımasına fırsat vermesi gerekmektedir.

iii. *Emrin Verilişi*; emri vermede önemli olan; emri vermek değil, onu benimsetmektir. Emrin veriliş biçimi, yerine getirilmesinde önemli bir etkidir. Bu nedenle emirler açık, anlaşılır işgörenin bilgi yetenek ve uzmanlık alanına uygun ve birlikte çaba göstermeyi sağlayacak biçimde verilmelidir.

iv. *İstikrarlı Disiplin*; disiplin, cezalandırmadan çok, kuralları benimsetme, doğru yapılanları destekleme şeklinde olmalıdır. İşgörenin hangi durumlarda destekleneceğini bilmesi, güvenli olmasını sağlayıcı nitelikte olmaktadır.

v. *Yönetime Katılma*; işin planlanmasında o işi yapan işgörenin fikrini alma, hem sorumluluğun bilinmesinde hem de işin düzenli, severek ve doyumlu yapılmasına imkân vermektedir.

2.2.2.4. Yönetimle İşgören Arasındaki İletişim

İletişim, bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılması ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir. İnsanların birbiriyle ilişki kurmasını sağlayan iletişimin önemli bir özelliği her zaman en az iki kişi arasında meydana gelmesidir. İletişimde bir gönderici birde alıcı öğeleri vardır. Göndericinin mesajı alındığında iletişim tamamlanmış olmaktadır. Ancak; alıcıdan göndericiye geri besleme yapıldığında bu iki yönlü iletişimi oluşturmaktadır. Bu tür bir iletişim etkili bir iletişim için gereklidir. Mesajın alınması, anlamlandırılması ve eyleme geçirilmesiyle iletişim tamamlanmaktadır. Ancak örgütlerdeki iletişim sürecinde mesajın kabul edilmesi ve geri besleme önem kazanmaktadır (Filiz, 2002: 67).

Günümüzde iş yaşamında yüksek performans için ekip çalışmasının oluşumunda yöneticilerin organizasyonda çalışanlara güven, açıklık ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde davranma, daha iyi ve mükemmele çalışanlarla birlikte ulaşma konusunda kararlı olma ilkeleri önem taşımaktadır. Kurum içersinde çalışanların birbirlerine yardım edebilmesi için önce aralarında açık iletişimin kurulması gerekmektedir. Başkalarıyla iletişim kurmanın temeli kişinin kendini tanıması ve duygularına hâkim olmasıdır.

İşgörenlerin birbirlerine duydukları güven yönetsel sorun çözme etkililiğini belirgin bir biçimde arttırmaktadır. Güven düzeyinin düşük olduğu gruplarda, çalışanlar arası ilişkiler, problemlerin algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olmaktadır. Kurum yapılarının işleyebilmesi, karışıklık içinde kaybolmadan verimlilikle çalışabilmesi için gerek duyulan en önemli şart güvendir. Güven eksikliği genelde iki oluşumu ortaya koymaktadır (Dinç, 2007:36);

- Hemen her alanda (işin yerine getirilmesi ve işin yönetimi) kontrol elemanları tarafından işgörelere işin nasıl yapılacağı hakkında kesin talimatlar verilmesi ve çalışmaların yakından izlenmesiyle, işgörelerin özgürlüklerinin ve değerlendirme alanlarının kısıtlanması

- İşgörenlere işin performansı hakkında oldukça geniş değerlendirme alını vererek güvenilmesi ancak aynı güvenin iş yönetimi hakkında gerçekleştirilmemesi

Sağlıklı olmayan bu iki oluşumun yerine olması gereken, işin performansında ve yönetilmesinde işgörene güven duymaktır. Güven düzeyi yüksek gruplarda belirsizlikler oluşmamakta, problemler daha etkili bir şekilde çözülmektedir.

2.2.3. Prosedürlere Güven

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

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

2.3. ÖRGÜTSEL GÜVEN ÇEŞİTLERİ

2.3.1. Duygusal Boyutta Güven

2.3.1.1 Arkadaşlık Güveni

Arkadaşlık güveni tarafların birbirlerinden açıklık ve dürüstlük beklediği, yavaş oluşan ve esnek özelliklere sahip bir güvendir. Tarafların karşılıklı iyi niyet ve yakın kişisel ilişkileri söz konusudur. Bireyler yakın ilişki ağı içinde bulundukları kişilerden zarar görmeyeceklerine dair bir inanca sahiptirler. Bu tip güvenin oldukça kuvvetli bir duygusal yanı bulunduğundan, taraflar birbirlerinin hatalarına karşı oldukça hoşgörülü davranırlar (Zorlu Yücel, 2006:44–45).

2.3.1.2 Kişiliğe Dayalı Güven

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak görülebilir. Örneğin dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışların tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin de güven kazanması daha olasıdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 141).

2.3.1.3. Genelleştirilmiş Güven

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşırlar. Fukuyama yaptığı çalışmasında farklı milli kültürler üzerinde çalışmış ve ekonomik canlılık için gerekli olan büyük kurumların güvene sahip olmada zorlandığını ortaya çıkarmıştır. Daha küçük çapta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini arttırma ve örgüt dışı kişilere karşı da azaltma eğilimindedirler.

Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmaz. Diğer gruplara da toplum içindeki rolleri veya statülerinden dolayı da güven geliştirilebilir. Örneğin doktorlara güven duyulur çünkü onları üreten sisteme güvenilir. Üst düzey yöneticilere ya da akademisyenlere örgüt içindeki statüleri sebebiyle güvenilir. Aynı

zamanda kişinin ait olduğu grubun bütünlüğü de örgüt üyeleri arasında güven yaratabilir (Zorlu Yücel, 2006:45).

2.3.2. Bilişsel Boyutta Güven

Bilişsel yönü olan modellerde kime, hangi koşullarda ve hangi gerekçe ile güvenileceğine dair akılcı bir seçim bulunmaktadır ve bilişsel modelde ortaya çıkan güven yapıları hesaplanmış güven, yeterlilik güveni, bağlılık güveni ve ilişkiye dayalı güvendir (Erdem ve İşbaşı, 2000).

2.3.2.1. Hesaplanmış Güven

Ekonomik değiş tokuş ilişkilerinin temel özelliği olan, akılcı seçimlere dayalı, bireyin karşısındaki kişinin yararlı bir hareketi gerçekleştirme niyetinin olduğuna inanması durumunda ortaya çıkan güven türüdür. Lindsfold'a göre bireyin, karşı tarafın ilişkiye zararı olacak bir davranış göstermesi durumunda elde edeceği fayda ve zararların analizini yapması sonucunda güvenme veya güvenmeme derecesini hesapladığı güvendir.

2.3.2.2. Yeterlilik Güveni

Yeterliliğe dayalı güven, bireyin karşısındaki kişinin görevini başarıyla tamamlayabilecek yeterliliğe sahip olduğuna inanmayı ve saygı duymayı içerir. Bu güvenin oluşumu için bireyde karşı tarafın kendisinden beklenenleri ve görevinin getirdiği yükümlülükleri karşılayabilecek yeterlilik, yetenek ve uzmanlık düzeyine sahip olduğuna dair inanç oluşması gereklidir(Doney, 1998:23). Çok çabuk gelişebilen bu güven kırılgan bir yapıya sahiptir ve eğer kişi beklenen davranışları göstermezse yıkılabilir.

2.3.2.3. Bağlılık Güveni

İş sözleşmeleri türünden anlaşmalar neticesinde oluşan ve kurumsal temelde gelişen bağlılık güveninde tarafların ilişkiden karşılıklı yararı söz konusudur. Bu güven türü taraflara formel yükümlülükler getirdiği gibi, risk ve belirsizliği de dikkate alır. Her iki taraf açısından da, karşılıklı ihtiyaçları karşılayarak kişisel fayda sağlamak esas olduğundan, bu ilişkiye bir bağlılık gelişir. Yükümlülükleri yerine

getirmek için her iki tarafın da diğerinin çaba göstereceğine inanması neticesinde bu güven türü oluşur.

2.3.2.4. İlişkiye Dayalı Güven

Bireyin ilişkiden edindiği bilgiler doğrultusunda geliştirdiği bu güvende, birey karşısındaki kişi ile tekrarlanan etkileşimleri sırasında kişinin güvenilir olup olmadığı konusunda belli bir takım izlenimler edinmektedir (Zorlu Yücel, 2006:47). Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer'e göre, bireyin karşı tarafla etkileşimlerinden edindiği güvenilir olma konusundaki olumlu izlenimler, karşı tarafın niyeti hakkında olumlu beklentiler taşımasına neden olmaktadır (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998:393-404). Organ'a göre çalışanların vatandaşlık davranışları ve işverenlerin çalışanlara destek sağlamaları ilişkiden edinilen deneyim neticesinde oluşan ilişki temelli güvenden kaynaklanmaktadır (Kamer, 2001:41).

2.3.3. Odaklanma Boyutuna Göre Güven

2.3.3.1. Kişilerarası Güven

Kişilerarası güven bireyin karşısındaki belirli bir kişiye yönelik güven duygusunu içermektedir. Kişiler arası güvende risk veya belirsizlik durumu ve tarafların birbirine bağımlılığı söz konusudur. Olumsuz sonuçların oluşması olasılığı varsa, etkileşimin başarılı olması için güven gereklidir. Bireyin karşısındakine bağımlılığı söz konusu değilse, güven duyması da gerekli değildir. Çalışma gruplarının etkinliği ve devamlılığı grup içindeki kişiler arasında güvenin varlığına bağlıdır. İş ortamındaki kişiler arası ilişkilerde güven oluşturan davranışlar arasında aşağıdaki özellikler sayılabilir (Zorlu Yücel, 2006: 48):

- i. Uygunluk*; ihtiyaç duyulduğunda erişilebilirlik
- ii. Yeterlilik*; bir görevi tamamlamak için gereken beceri, bilgi ve yeteneğe sahip olma
- iii. Tutarlılık*; davranışların ve kararların önceden kestirilebilir olmasını sağlayacak şekilde tüm diğer davranışlarla uyumlu olması
- iv. Sırdasılık*; gizli bilgileri kendinde saklayabilme
- v. Adil davranış*; olaylara objektif ve eşitlik çerçevesinde yaklaşabilme

- vi. *Bütünlük*; dürüst ve ahlaklı karakter
- vii. *Sadakat*; ilişkiye zarar verecek davranışta bulunmayacağına yönelik inanç
- viii. *Açıklık*; bilgi ve fikirleri yargılamada bulunmadan açıklıkla paylaşabilme düzeyi
- ix. *Sözüne sadıklık*; önceden verilmiş vaatleri yerine getirme
- x. *Ulaşılabilirlik*; öneride bulunmaya ve önerilere açık olma

2.3.3.2. Kuruma Dayalı Güven

Bu güven; bireyin, kurumsal yapıların gelecekteki başarılı çalışmaları gerçekleştirebilmek için var olduğuna inanması sonucunda gelişen güvendir. McKnight'a göre (Kamer, 2001: 42) kuruma dayalı güvende basarının sebebi olarak her şeyin ideal çerçevede beklenen şekilde gerçekleşmesi ya da vaat, akit, denetim ve garanti gibi uygulamalarla sağlanması görülmektedir. Yapısal güvence olarak da açıklanabilecek bu durum, isleyişin sağlam temellere dayandırıldığı inancına neden olarak daha fazla risk üstlenilmesini sağlar. Güven davranışını etkileyen kapsamlı dayanak bu şekilde oluşur ve takım çalışması gibi örgütsel düzeylerde ve bireysel hakları koruyan yasal sistemler gibi sosyal düzeylerde ortaya çıkar.

2.3.3.3. Sisteme Dayalı Güven

Topluluk içerisinde bireylerin davranışları hakkındaki beklentileri yasama ve yürütme işlevlerini yürüten kurumlarca şekillendirilir. Sisteme dayalı güveni ortaya çıkaran, bu topluluğun sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralları koyan kurumların uygulamadaki kararlılığıdır. Bu güven türünde güvenin nesnesi konumunda adalet sistemi ya da anayasa gibi isleyişi olan bir sistem aracı bulunmaktadır. Güveni doğuran durum ise, isleyişin beklendiği şekilde olacağıdır. Yani güven, bireyin haklarının yazılı kurallarla korunduğuna yönelik inancından kaynaklanmaktadır (Johnson ve Grayson, 1998:503).

2.3.4. Koşullu/Koşulsuz Güven

Güvenin bir başka türü ise koşullu ve koşulsuz güvendir. Koşullu güven; karşı tarafın farklı değerlere sahip olduğu ya da güvenilir olduğu konusunda kesin belirtinin olmadığı ilk sosyal karşılaşma sırasında geçerli olan güven olarak

tanımlanabilir, bu güven zamanla ortak değerler paylaşıldıkça koşulsuza dönüşmektedir. Koşulsuz güven daha dayanıklı bir yapıdadır ve sinerjik takım ilişkilerinin temel unsurlarından olan yüksek performansı doğuran güven türüdür. Koşulsuz güven koşullu güvene nazaran daha etkin işbirliği davranışına neden olmaktadır. Koşullu güven ortamındaki rutin etkileşimler, rolleri ve yöntemleri içerirken, koşulsuz güven ortamında yoğun işbirliği ve sinerji örgüte özel sözsüz bilgiyi yaratmakta ve vatandaşlık davranışını üreten bir alt yapı oluşturmaktadır.

Koşulsuz güven karşılıklı uygun davranışlar söz konusu oldukça tarafların birbiriyle etkileşime girmeye istekli oldukları, benzer görüşlere sahip oldukları ve birbirlerinin rolünü üstlenebildikleri bir etkileşimdir. Bu güven türünde bireyin karşı tarafa karşı tutumları gelecekteki etkileşimleri desteklemeye yetecek durumdadır. Yeterli olumlu etkilenmelerin oluşu ve olumsuz etkinin olmaması bu tutumları desteklemektedir (Zorlu Yücel, 2006: 49).

2.4. ÖRGÜTLERDE GÜVEN MODELLERİ

Güvenin hangi temeller üzerinde kurulu bulunduğu sorusu, güven modelleri kavramını ortaya atmıştır. Bu soru üzerinde yapılan çalışmalar, bireylerin, diğerlerinin güvenilirliklerine yönelik beklentilerini ve onlarla ilişki kurduklarında takındıkları güven tavırlarını etkileyen psikolojik, sosyal ve örgütsel faktörler dâhil güvenin var oluşunu hızlandıran önceki unsurları açıklamaya yöneliktir (Kramer, 1999:575).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi adlı bir çalışmada 6 adet güven modeli üzerinde durulmuştur. Bunlar (Çekmecelioğlu, 2006: 154);

2.4.1. Doğal Güven

Beklentiler bir sosyal unsurdan diğerine değiştiğinden, insanlar kendi kişilik yapılarına göre diğer insanlara karşı duyacakları güvenin karmaşık bir yapısını kendi benliklerinde oluşturmaktadırlar. İnsanlar geçmişte güven ile ilgili edindikleri

tecrübe bilgilerin ışığında gelecekte diğer insanlara yönelik güven duymaktadırlar. Burada edinilen tecrübe, doğal olarak oluşmaktadır. İnsanlar kime güvenip, kime güvenmeyeceklerine, kendi beklentileri ve edindikleri tecrübe ışığında karar vermektedirler.

2.4.2.Tarihi Geçmişi Bulunan Güven

Araştırmalar insanların ilişki kuracakları kişilerin güvenilirlikleri ile ilgili algılamalarında, karar vermelerinde ve buna göre takınacakları tavırda özellikle geçmişe dayalı bir sürecin varlığını belirtmektedirler. Burada iki veya daha fazla birey arasındaki güven gittikçe artan ilişkinin işlevi olarak sağlamlaşmakta veya zayıflamaktadır. İlişki tarihçesi, insanlara diğerlerinin doğaları, eğilimleri ve güdülerini değerlendirirken yardımcı olmaktadır. Bu bilgi sırasıyla, diğerlerinin güvenilirliklerine dair anlam çıkarmak ve gelecekte sergileyecekleri davranışları önceden görebilmek için bireylere bir alan sağlamaktadır.

Tarihi geçmişin güvenin var oluşunda önemli bir yeri olduğu bilgisi, dikkati güven yargılamaları ile ilgili iki tür psikolojik yöne çekmektedir. Birincisi, bireylerin, diğerlerinin güvenilirlikleri hakkındaki yargıları bir güven kaynağıdır veya en azından diğerlerinin davranışları hakkındaki öncelikli beklentileridir. İkincisi, bağlantılı bir şekilde, bu beklentiler, var olan deneyimin kendilerini onaylayıp onaylamamasına bir cevap olarak değişmektedir. Bazı modellere göre, ilişkisel geçmiş, güvenle ilgili beklentilerin öncelikle ayar verme sonradan güncelleme temelini oluşturmaktadırlar. Bu anlamda geçmiş temelli güven, örgütlerde önemli bir kişiselleştirilmiş veya bilgi temelli güven olarak yorumlanabilir.

2.4.3.Üçüncü Bireylerin Yardımcı Konumda Oldukları Güven Şekli

Bu güven şekli temelde örgütlerde bulunan informal bilgiye dayalıdır. Bilindiği üzere informal bilgi akışı, diğer bir ifade ile “dedi-kodu”, örgüt içerisinde önemli bir ikinci el bilgi kaynağıdır. Yine de, güvene yönelik kararlarda, informal bilginin etkisi, karmaşıktır ve diğerlerinin güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde mantıklı hizmet etmezler. Üçüncü şahıslar, güvenilecek kişi ile ilgili sadece sınırlı

bilgi verebilirler. Diğer taraftan üçüncü şahısların, örgüt içerisinde güvenin tesis edilmesinde faydaları da yapılan araştırmalarda açıklanmıştır.

2.4.4.Kategori Temelli Güven

Kategori temelli güven, güvenen kişinin sosyal veya örgütsel bir kategoriye dâhil olmasına yönelik bilginin önceden tasavvur edilmesi ile ilgilidir. Bu bilgi bilinmeyen nedenlerden dolayı, kişinin diğerlerinin güvenilirliklerine yönelik kararlarını etkilemektedir. Göze çarpan bir kategorinin elemanı olmanın olası bir güven için neden bir temel sağlayacağının birkaç nedeni vardır. Öncelikle, verilen bir kategoride paylaşılan bir üyelik, kategorideki diğer insanlarla ilişki kurarken kişisel bilgiye ihtiyaç duymayan düşük riskli kişiler arası güvenin sınırlarını tanımlamak için gerekli kural olarak hizmet etmektedir. Aynı zamanda kategorileşmenin kavramaya yönelik sonuçları yüzünden, bireyler örgüt içinde birbirlerine karşı dürüst, işbirlikçi ve güvenilir olma eğilimindedirler.

2.4.5.Rol Temelli Güven

Rol temelli güven örgütler içindeki olması muhtemel güven çeşitlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kategori temelli güvende olduğu gibi, rol temelli güven de kişiselleştirilmemiş bir güvendir. Çünkü bu güven şekli kişinin yetenekleri, doğası, güduları veya eğilimlerinden çok, kişinin örgüt içerisinde takındığı belirli bir role dayalı bir bilgiye dayandırılmaktadır. Örneğin; doktorlara güveniriz. Çünkü doktorlar, doktor olmak için gerekli eğitimi almışlar ve hasta olduğumuzda mutlaka bize bakacaklardır.

2.4.6.Kural Temelli Güven

Güven kimi zaman kişilere dayandırılmamaktadır. Kurallara da dayandırılabilir. Bir örgütte belirli davranışlar sonucunda o örgütteki kuralların işleyeceğine olan inanç, kural temelli güveni oluşturmaktadır. Örneğin; örgüt içinde suç işleyenlerin ceza alıp almayacakları veya hangi cezayı alacaklarının bir kural şeklinde olması, kimlere ceza kimlere ödül verileceğinin belirli sitem içinde olması o örgütte bulunan bireylerin, kendilerinde, kurallara karşı bir güven oluşturmalarına neden olmaktadır.

2.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN OLUŞTURMA TEKNİKLERİ

Örgütlerde yönetim çift yönlü bir uygulamadır. Bu uygulamanın iki önemli unsuru “yöneten” ve “yönetilen”dir. Çalışmamızın başında da belirtildiği üzere örgütsel güvenin kaynağını o örgütün üst ve ara kademe yöneticileri oluşturmak durumundadırlar. Zira bir örgütte güven en tepeden en alt kademeye kadar seyreden bir yapıdadır. Bu sebeple üst yönetimde bulunması gereken özellikler aynı zamanda güven tesisinde gerekli teknikleri de bize göstermiş olacaktır.

2.5.1. Açık ve Dürüst Olmak

Bir örgütte güven duygusunun oluşturulabilmesi için öncelikle insanların, özellikle üst yönetimin açık ve dürüst olması gerekmektedir. Örgütlerde açık bir iletişim özellikle dürüst bir yönetim imajını destekleyecektir. İletişimin çok yönlü olması yönetimin çalışanlardan bir şey saklamadığı fikrini, çalışanlarda oluşturmasına yardımcı olacaktır.

2.5.2. Empati

Kişinin başka insanların duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilmesidir. Üst yönetim çalışanların ne tür problemlerinin olduğunu onların yerine kendilerini koymak suretiyle tespit edip, çözümler bulmak durumundadırlar. Örgüt içerisinde kendi ihtiyaçları, üst yönetim tarafından hissedilerek samimi bir şekilde giderilen bireylerin, kendi örgütlerinin üst yönetimi ve amaçlarına yönelik güven duygusu geliştirmeleri de muhtemeldir.

2.5.3. Örgütün Kurallarına Bağlı Kalmak

Kurallar toplumsal olarak bulunulan her yerde insanları birbirlerinden ayırmak için değil, birbirlerine daha da yaklaştırmak için vardır. Her birey örgütün kurallarını benimseyerek o örgüte dâhil olmaktadır. Örgüt içindeki ceza-ödül sistemleri, terfi sistemleri vb. gibi sistemler kurallar dâhilinde oldukça o örgütün amaçlarına yönelik çalışanlarda bir güven olacaktır. Kuralları tam anlamıyla uygulayamayan örgütlerde ise; çalışanlarda yönetime karşı güvensizlik doğacaktır,

bu durum ise çalışanların hem örgütlerine hemde yaptıkları işe karşı yabancılaşmayla sonuçlanacaktır.

2.5.4.Çalışanlarında Özel Hayatlarının Olduğunu Kabul Etmek

İnsanların özel yaşamlarının karşılığı olarak iş yaşamları da bulunmaktadır ve yine insanlar kimi zaman iş yaşamları ile bağlantılı olarak özel yaşamlarında anılmaktadırlar: “Bekçi Mustafa”, “Doktor Ahmet”, “Zabıta Ali” vb. Dolayısıyla yaptıkları iş kişilere ayrı bir kimlik kazandırmaktadır. Kişilerin üyesi bulundukları örgütlerinin iyi bir yönetim sergilemesi, çalışanlarının kendi özel hayatlarında da etkili olacak ve dâhil oldukları diğer ortamlarda da meslekleriyle gurur duymalarına neden olacaktır.

2.5.5.Örgütsel Adalet

Daha önceden, bireylerin örgütlere, o örgütlerin kurallarını kabul ederek dahil olduklarına değinmiştik. Bireyler kabul ettikleri kuralların yanı sıra, bir takım hakları da elde etmektedirler. Örgüt yönetimi bu haklarını en adaletli şekilde çalışanlarına sağlayarak da çalışanlarının güvenini kazanabilecektir. Diğer taraftan, hak yaratmak da çalışanların güvenini kazanmada faydalı olacaktır (Baltaş, 2001: 61–66).

2.6. ÖRGÜTSEL GÜVENİN FAYDALARI

Örgütsel araştırmaların birçoğu güvenin hem toplumsal ve hem de bireysel boyutta önemine ve yararlarına dikkat çekmektedir. Bir organizasyonda güveni geliştirmek çok kapsamlı bir işlemdir. Emek ve çaba gerektirmektedir. Ancak bunu başarak organizasyonlarını yüksek güven kültürüne sahip bir organizasyon haline getiren şirketlerin, günümüzün hızla değişen piyasa koşullarında önemli bir avantaj sağladığı göz ardı edilemez bir gerçektir. Güvenin sahip olduğu yararlar organizasyon açısından oldukça önemlidir. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Toprak, 2006:41):

i. Güven çalışanın moralini artırır; çalışanın morali, bireyin işyerine karşı genel tutumunu ifade etmektedir. Kişinin morali işine, üstüne ya da organizasyondaki sisteme yönelik olabilir. Yüksek moralli bir çalışan işine, yöneticilerine ya da sisteme karşı olumlu bir tutuma sahiptir. Düşük moralli çalışan için de bunun tam tersi söylenebilmektedir. Çalışanlar arasında yüksek seviyede güvenin hâkim olduğu bir organizasyon da daha iyi çalışan moraline sahip olacaktır. Başkalarına güvenen ve kendilerine güvenilen çalışanlar daha uyumlu ve anlamlı bir ortamda çalışırlar. Yüksek seviyeli güven insanlar arasında ilişkileri geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Yüksek güven, çalışanlar arasındaki formaliteyi azaltmaktadır. İnsanların birbirleri hakkında olumlu şeyler hissetmesini sağlamaktadır. Güven, işyerinde çalışanların morallerini arttırarak aşağıdaki durumların ortaya çıkmasını sağlar:

ii. İletişimi artırır; organizasyondaki birçok insan gerçeği bilmemektedir. Çünkü gerçek çalışanlara iletilmemektedir. Yöneticiler tarafından öne sürülen tipik bir tartışma da alt kademedeki çalışan bireylerin gerçeği öğrenmelerinin gerekli olmamasıdır. Çünkü insanlar bilgiye sahip olduklarında onlara güvenilemez kanısı söz konusu olabilmektedir.

Bazıları da doğru bilginin çarpıtılabileceğini ve onlara karşı kullanılabileceğini öne sürmektedir. Bununla birlikte yüksek güven seviyesine sahip organizasyonların çalışanlarıyla açıkça iletişim kurduğu ve doğru bilgiyi onlara aktardığı da bir gerçektir. Bu tip organizasyonlar iki şekilde iletişim kanalına sahiptir: Birincisi, yönetimden çalışanlara doğru, ikincisi de çalışanlardan yönetime doğru sağlanan iletişimidir. Organizasyonun zayıf yönleri ve gelişimi için açıkça tartışmayı teşvik etmektedirler. Böyle bir organizasyonda çalışanlar değişime karşı değildir. Karşı oldukları nokta, organizasyondaki değişimle ilgili olarak yöneticilerin iletişimden kaçınmalarıdır. Yüksek bir güven seviyesi oluşturan organizasyonlar iletişimi her seviyede geliştirmekte ve değişime karşı bağlılığı, uygunluğu da arttırmaktadır.

iii. Bağlılığı artırır; çalışanın organizasyona bağlı olması sadece o organizasyonda uzun süreli çalışması anlamına gelmemektedir. Çalışanın bağlılığı organizasyonunun menfaatlerini gözetmeyi, iyi imajı korumayı, organizasyonu tehlikeye sokmamayı, gizli bilgiyi başkalarıyla paylaşmamayı da ifade etmektedir. Ancak bütün bunların olabilmesi için güvenin var olması gerekmektedir. Yüksek seviyeli güven duygusu çalışanlar arasında bağlılık yaratmada kesinlikle önemli bir unsurdur. Çalışanlar şirkete güvenmektedir. Şirketin sadece karını değil, çalışanların menfaatlerini de göz önüne alacağına inanmaktadır. Şirketine güvenen bireyler bağlı kalmaktadırlar. Bundan dolayı yüksek güvene sahip bir organizasyon kesinlikle bağlılığı arttırmada başarılı olmaktadır (Alesina, 2000:3).

iv. Paylaşmayı cesaretlendirir; yüksek güven ortamına sahip bir organizasyon aynı zamanda birbirlerine ve yöneticilerine karşı açık çalışanlara sahiptir. Bireyler yaptıkları işlerde tamamen şeffaftır. Bireyler yapacaklarını söyledikleri şeyleri yaparlarsa güven kazanacaklardır. Başka bir ifadeyle; insanlar söyledikleriyle davranışları arasında tutarlı oldukları takdirde etrafındakilerin güvenini kazanırlar.

Yüksek güven duygusu, sosyal etkileşimi arttırıp hiyerarşik farklılıkları azalttığından çalışanlar fikirlerini başkalarıyla paylaşma konusunda rahat ve açık olmaktadır. Bireyler diğerlerine güvenerek korkularını ve ilgilerini paylaşmaktadırlar. Sorunları birlikte teşhis ederek çözümleme konusunda başarılı olmaktadır. Birbirleriyle hem kötü günlerini hem de iyi günlerini paylaşmaktadırlar. Birbirlerinden yeni şeyler öğrenmekte ve birlikte gelişmektedirler (Toprak, 2006:42).

v. Stresi azaltır; güvenin olmadığı bir organizasyonda çalışıldığında her ayrıntı çalışanlar tarafından kontrol edilmelidir. Bundan dolayı çalışanlar bütün işleri devredecek birini aramaktadır. İşler devredildiğinde ise, işlerin yolunda gidip gitmediği işin doğru yapılıp yapılmadığı konusunda endişe duyulur. Dolayısıyla güvenin olmadığı bir iş ortamı son derece dayanılmaz ve stresli olmaktadır. Stres yüzünden daha fazla enerji harcanmaktadır. İnsanlar işlerini yapmaktan çok etrafını

kontrol etmek için fazla zaman harcamaktadır. Böylece de verimlilik düşmekte ve organizasyonun performansı da bundan olumsuz etkilenmektedir. Diğer taraftan yüksek güven seviyesine sahip organizasyonlarda stres az olmakta ve böylece çalışanlar da işlerini daha rahat yapmaktadır. Enerjilerini ve zamanlarını işlerine tam olarak aktarırlar ve daha verimli hale gelerek yaptıkları işte de etkin olurlar (Zemke, 2000:80).

vi. Takım çalışmasını güçlendirir; güven eksikliği takım ruhuna adeta bir darbedir. Güvenin olmadığı ya da oldukça az seviyelerde olduğu bir organizasyonda, insanlar kendi çıkarlarının peşine düşer. Güven olmadığından kendilerini diğer bireylerden korumaya çalışırlar. Takım çalışmasında bulunmaktan kaçarlar ve diğerlerinden bağımsız hale gelmek isterler. Çünkü yer alacakları takımdaki insanlara güven duymazlar. Buna karşılık yüksek güven seviyesinin olduğu bir organizasyonda, bireyler takım ruhuna sahiptirler ve birlikte hareket ederek aralarında bir sinerji yaratırlar. Farklı deneyimlere, bilgiye ve yeteneğe sahip bireylerden oluşan bir takımla sorunları teşhis ederek daha kolay ve akılcı çözümler yaratırlar. Sorunların üstesinden kolaylıkla gelirler. Sonuç olarak güven sadece takım çalışmasını güçlendirmekle kalmayıp aynı zamanda bireyler arasında iyi ve sağlam ilişkiler kurulmasını da sağlamaktadır.

vii. Maliyetleri azaltır; psikolojik bir perspektiften bakıldığında, güvenin fonksiyon gösterdiği bir başka nokta da maliyetleri azaltmasıdır. Sosyologlar organizasyon içinde ve organizasyonlar arasında maliyetleri azaltma konusunda güvenin rolü üzerine odaklanmışlardır.

Güven çalışanın moralini yükselterek iletişimi artırır. Paylaşımı güçlendirerek, takım ruhunu ve çalışmasını artırır. İş ortamındaki stresi azaltarak çalışanı organizasyonuna bağlı hale getirir ve maliyetleri azaltır. Çünkü çalışanlar yüksek morale sahip olduğunda daha az kaynak kullanarak görevleri zamanında yerine getirir. Daha paylaşımcı olduklarında öğrenme cesareti artar, ve bu da gelişimi kolaylaştırır. Organizasyonda iyi bir iletişimin olması çalışanların işlerinde daha etkin olmasını sağlamaktadır. Çalışanların organizasyona bağlı hale gelmesi, iş gücü

devrini düşürmektedir. Böyle bir fayda da organizasyonun çok önemli bir maliyet kaynağını azaltmaktadır. İş ortamında daha az stresin olması ya da hiç olmaması çalışanların yaratıcı ve verimli olmalarına olanak sağlamaktadır. Bütün bunların bir organizasyonda var olması ve aslında güvenin olması organizasyonun iş görme maliyetlerini azaltacak ve rekabet ortamında önemli avantajlar yakalamasına fırsat sağlayacaktır (Toprak,2006: 43-44).

2.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Bireyin çalışma hayatındaki en önemli unsurlarından biri olan güven, gerek organizasyon içerisinde kurulan ilişkilerde gerekse çalışanla üst arasındaki ilişkilerde ayrı bir yere sahiptir. Bu önemli unsur çalışan açısından olduğu kadar organizasyon açısından da ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikli olarak güven, çalışanların ortak bir hedefe doğru hareket etmesini, işbirliği yapmasını, organizasyonun öğrenen bir organizasyon haline gelmesini, hem çalışanların hem de organizasyonun yeniliklere açık hale gelmesini sağlayan bir faktördür. Yüksek güven duygusunun var olduğu bir organizasyonda çalışan bireyler bu olumlu havanın etkisiyle birbirleriyle ve üstleriyle başarılı ilişkiler kuracaklardır. Bu da onların örgüte bağlılığını, işten aldıkları doyumunu olumlu önde etkileyecektir. Kendilerini organizasyonun değerli ve önemli bir parçası hissedeceklerdir. Bu olumlu duyguların ışığında yeniliklere açık olacak, işi yapmak için gerekli enerjiye, motivasyona sahip olacak ve daha verimli hale geleceklerdir (Can ve diğerleri, 2001:20). Güven ile organizasyona bağlı olma ve örgütsel vatandaşlık arasında doğrudan bir ilişkinin var olduğu söylenebilmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar da çalışanların güven duymalarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık gibi sonuçlar doğurduğunu ve güvenin bu sonuçlarla doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur.

2.7.1. İş Tatmini

Çalışanın organizasyon içerisinde kurduğu ilişkilerin güvene, dayalı olup olmaması onun işten aldığı doyumunu etkilemektedir. Çalışanların güvene sahip olması işten beklentilerine, işini yapmaktan dolayı aldığı doyuma, yeteneklerine ve becerilerine olumlu yönde etki etmektedir. Bireyin örgüte, üstüne, yönetimine ve

hatta iş arkadaşlarına güven duyması onun bir amaca doğal çaba harcamasını, işine ilgi duymasını, işine kopamayacak kadar bağlı olmasını ve yüksek morale sahip olmasını sağlamaktadır. İş tatmini de çalışanın işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ulaştığı olumlu duygulardır. Güven duygusu ile birlikte çalışan bu olumlu duygulara daha çabuk ve yüksek ölçüde sahip olacaktır.

2.7.2. Örgütsel Bağlılık

Bireyin organizasyonu benimseme gücüne organizasyonel bağlılık denilmektedir. İki türlü örgütsel bağlılık söz konusudur. Bunlardan biri hissi bağlılık diğeri de sürekli bağlılıktır. Hissi bağlılık, çalışanın bir organizasyonda kalma isteği nedeniyle ortaya çıkan niyetidir. Çalışanın hissi bağlılığı üç unsurdan oluşmaktadır: Bunlar çalışanın organizasyonun değerlerine ve amaçlarına olan inancı, organizasyonun yararına çaba harcama isteği ve organizasyonun bir üyesi olarak kalma arzusudur. Hissi bağlılık sadakati oluşturduğu gibi ayrıca organizasyonun refahı için de derin bir ilgiyi teşkil etmektedir. Sürekli bağlılık ise, çalışanın işten ayrılmayı göze alamaması nedeniyle organizasyonda kalma eğilimidir. Bazen çalışanlar eğer işten ayrılırlarsa zaman, emek ve kazanç konusundaki yatırımlarının büyük bir kısmını kaybedeceklerini düşünmektedir. Ayrıca bu kaybettiklerini bir daha yerine koyamayacaklarına inanmaktadırlar.

Bağlılık ta güven gibi uzun süreli ilişkiler için önemli bir unsurdur. Organizasyon içerisinde kaldıkça ve etkileşim içinde oldukça organizasyonun politikaları, amaçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaya başlarlar. Daha fazla bilgi sahibi oldukça hem organizasyona hem de üstüne güven duymaya başlarlar. Organizasyonun amaçlarını kendi amaçları gibi kabul eder, kendini geniş bir ailenin ferdi olarak görür ve daha fazla çaba gösterirler. İş yapma konusunda daha azimli hale gelirler. Sonuç olarak da organizasyona duyduğu bağlılık artar. Çalışanın organizasyona duyduğu güven ve bağlılık en zor zamanlarda bile kendini gösterir (Zemke, 2000:37).

2.7.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, örgütün resmi ödül sisteminde açık bir şekilde göz önüne alınmayan, buna karşılık organizasyonun devamını destekleyen ve tamamen çalışana bağlı olan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık tamamen kişisel bir seçimdir. Yönetim tarafından çalışana bu tür bir davranış sergilemesi için bir talep yoktur ve doğal olarak da sonunda bir ceza ya da yaptırım bulunmamaktadır. Organizasyonun çalışanlarını bir araç olarak değil bir insan olarak görmesi, değer vermesi, saygı göstermesi, ihtiyaçlarını göz önüne alması aynı şekilde üstün çalışanına saygı göstermesi, ihtiyaç duyduğunda yardımcı ve destek olması, çalışanın işinden beklediklerini alıyor olması gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Solomon, 2001:15).

Bunların yanında örgütsel vatandaşlık davranışlarında etkili olan bir diğer önemli faktör de güvendir. Çalışanlar organizasyonlarına, yönetimlerine ve üstlerine güven duyduklarında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerdir. Birey etkileşimde bulunduğu üstünün ya da yöneticisinin kendisine güvendiğini hissettiğinde karşılığında organizasyona güven duyacak, daha yardımsever olma, nazik olma, açık olma, ufak sorunlar yüzünden şikâyetçi olmama gibi örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir.

2.8. ÖRGÜTSEL GÜVENİN DOLAYLI SONUÇLARI

Örgütler belirsiz bir gelecek için hazırlandıkça karşılaştıkları güçlükler daha esnek örgütsel yapılar benimsemelerini gerektirmektedir. Ancak bu şekilde rekabet baskısı altında rakipleriyle yarışabileceklerdir. Bu ise daha fazla yetki ve işbirliği gerektiren organizasyonel yapıların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu yapılar ayrıca emir komuta zincirini de kırmaktadır. Eski uygulamalardaki kontroller artık yerini çalışanlara daha fazla yetki sunan yenilikçi yaklaşımlara bırakmaktadır. Böyle bir yenilikçi yaklaşım içerisinde güven de önemli bir faktör olarak örgütlerde belirlemektedir

Güven, çalışanların otoriteye sahip kişiler tarafından belirlenen şekillerde davranmalarını zorunlu kılan formal düzenlemelerin yerini almaktadır. Güven, bireylerin ve takımların yetkilendirilmesini, iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, iş birimlerinin giderek otonom ve güçlü olmasını, gruplar arasında işbirliğinin sağlanmasını, şirketler arasında global birliklerin çıkmasını ve organizasyonel öğrenmeyi arttırmayı sağlamaktadır. Bu açıklamalardan sonra örgütsel güvenin dolaylı sonuçları şu şekilde sınıflandırılmıştır:

2.8.1. Yetkilendirilmiş Bireyler ve Takımlar

Örgütler yeni rekabetçi baskılarla karşılaştıklarından bireylere ve takımlara daha fazla sorumluluk ve otorite vermektedir. Etkinlik tüm çalışanların karar verebilmelerini ve başkalarının adına uygun bir şekilde kaynakları kullanabilmeyi gerektirmektedir. Güven, rekabet ortamında her aşamada insanların ne gerekiyorsa yapabilmelerine ve daha hoşgörülü çalışmalarına imkan vermektedir. Çalışanlar otorite alanlarının içerisinde doğrudan doğruya karar vermek için güce ihtiyaç duymaktadır. Karar vermeleri için kendilerine güç verilen bireylere, organizasyonun ve müşterilerinin isteklerini yerine getirmeleri için güvenilmelidir. Güven olmadan bireyler sınırlı bilgiye sahip oldukları alanlara müdahale ederek kontrol etmeye çalışacaktır. Takımlar da güven olmadığı için sorumluluklarını yerine getirmede etkili bir şekilde davranamayacaktır. Bundan dolayı eğer takım bilinciyle hareket etmenin avantajlarından yararlanılmak isteniyorsa gruplar içerisinde güven kültürü yaratılmalıdır (Sıx, 2003:197).

Yetkilendirmeye önem vermeyen şirketler tüm örgütsel seviyelerde yetenekli çalışanlara ihtiyaçları olduklarının farkına varmışlardır. Bu durum yetenekli çalışanları oldukça aranan bireyler yapmaktadır. Bireyler de kendilerine talep gelen organizasyonlar arasından seçim yapma şansına sahip olmaktadır. Seçim yaparken de doğal olarak şüpheli, güvenin olmadığı bir organizasyonda çalışmayı tercih etmemektedirler. Bu nedenle yüksek güven kültürü yaratan organizasyonlar yetkilendirmeyi kendileri için önemli bir avantaj olarak kullanmak ve bireyleri organizasyona çekmek açısından daha şanslı olmaktadır.

2.8.2. Yeniden Tasarlanan İş Süreçleri

Geçen bir kaç yıl içerisinde, birçok şirket maliyetlerini azaltmak, ürün ve hizmetlerinin kalitesini arttırmak için temel iş süreçlerini yeniden düzenleme yoluna gitmiştir. Değişim mühendisliği adı verilen bu işlemlerde amaç, temel iş uygulamalarını yenilikçi yaklaşımlar getirmek ve geliştirmektir. Birçok şirket yeniden yapılanmayı başarıyla uygularken birçoğu da başarısız olmuştur. Organizasyonlar ve yöneticiler değişim mühendisliğiyle birlikte ortaya çıkan kültürel farklılıkları yönetmede yetersiz kalmışlardır. Çok iyi değişimler başarısız olmaktadır. Çünkü çalışanlar değişimi yeterince desteklememektedir. Bunun temel nedenlerinden biri de güven eksikliğinin ya da değişimin ortasında temel kurallar değiştiğinden güvenin zarar görmesidir. Çünkü her organizasyonda çalışanlar neler bekleyebileceklerini bilmek, yani öngörülebilirlik isterler. Organizasyonlar gittikçe yatay iş yöntemleri etrafında yapılanmaktadır. Gruplar içerisinde işbirliği ya da temel iş yöntemleri etrafında organizasyonun yeniden tasarımı oldukça yüksek seviyede güven gerektirmektedir. O güven olmadan da organizasyonlarda iş süreçlerinin yeniden tasarımı oldukça başarısız olmaktadır (Tanyeri, 2000:26).

2.8.3. İş Birimlerinin Özerkliği ve Güç

Birçok şirket bazılarının federal organizasyon olarak adlandırdığı yerel iş birimlerinin iş gördüğü bir yapıya doğru kaymaktadır. Bu yerel birimler hızla değişen pazarda etkili bir şekilde rekabet edebilmek için yeterli güce sahip olmalıdır. Federal organizasyonlarda özerk iş birimleri pazarın belirli müşteri ve ürün kısımları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Her grup bağımsız bir iş olarak fonksiyon göstermektedir. İş birimlerinin üyeleri, yerel bağlılıklarını gerçekleştirmeyi ve şirketin baştanbaşa rekabetçi bir avantaj sağlamasına yardım edecek ortak inisiyatifleri desteklemeyi beklemektedir. Ancak özerk iş birimleri ve merkez arasında denge sağlamak oldukça zor bir görevdir. Burada da güven önemli bir faktör olarak organizasyonlarda ortaya çıkmaktadır. Güven, çeşitli bölümleri bir arada tutan ve zamanında etkin bir şekilde farklılıkların yönetilmesine imkân veren faktörlerden biridir. Özerk iş birimlerinden oluşan bir organizasyonun güven olmadan başarılı bir şekilde çalışabilmesi mümkün değildir.

2.8.4. Gruplar Arasında İşbirliği Sağlama

Birçok organizasyonda gruplar arasında güven seviyesi oldukça düşüktür. Gruplar arasında amaçların belirlenmesinde ve işin nasıl yürütülmesi gerektiğiyle ilgili görüşlerde farklılıklar yaşanmaktadır. Gruplarda çatışmalar yaşanabilmekte ve bu da organizasyonun rekabetçi gücünü zayıflatabilmektedir. Kaliteli ürün ve hizmetin yaratılabilmesi gruplar arasında işbirliğini gerektirmektedir. Ancak güvensizliğin var olduğu bir organizasyonda işbirliğinin sağlanması oldukça zorlaşmaktadır. Birbirlerine güvenmeyen çalışanlar resmi kurallar ve düzenlemeler altında, yani zorlayıcı yollarla işbirliği yapacaklardır. Bu koşullar altında yapılan işbirliğinin de ne kadar verimli olduğu şüphelidir. Bu nedenle güven olmadan gruplar arasında işbirliği sağlanması oldukça güçtür.

2.8.5. Global Birlikler ve Ortak Yatırımlar

Birçok şirket sert rekabet koşullarında avantaj üstünlüğü sağlamak için diğer organizasyonlarla birlikler ve ortak yatırımlar yapmaları gerektiğinin farkına varmışlardır. Bazıları yeni teknolojiye ya da pazarlara hızlı bir şekilde geçmek için bu birliklere ihtiyaç duymaktadır. Şirketler arasında yapılan bu düzenlemeler farklı bağlılık seviyelerine göre değişmektedir. İlişkiler belirli ürünlerin ya da hizmetlerin pazarlanmasında tam birleşmelerden çok fazla sıkı olmayan birliklere kadar saklanabilmektedir. İlişkilerin yapısı birliğin amacına göre değişmektedir. Ancak yine de yeterli ölçüde bir güven seviyesi yaratılmalıdır. Bu güveni oluşturamayan organizasyonlar, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için sunumlarını başarılı ve esnek bir şekilde birleştirebilen organizasyonlar karşısında bir dezavantaja sahip olacaktır. Yapılan araştırmalar, stratejik bir birliğin etkinliğini etkileyen kritik faktörlerden birinin güven olduğunu ortaya çıkarmıştır.

2.8.6. Örgütsel Öğrenme

Başarılı şirketler, hem değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve hem de o ihtiyaçları karşılamada yaptıkları hatalardan ders alan şirketlerdir. Bu noktada etkili olmak da öğrenen organizasyon olmayı gerektirmektedir. Yüksek bir güven seviyesi, insanların kafalarındaki açıkça söylemelerini ve söylediklerinin kendisine zarar vermeyeceğini bilmelerini sağlamaktadır. Yeterli bir güven seviyesi, iletişim

kanallarının açık olduğunu ve kimsenin kişisel çıkarı için bilgi saklamadığını temin etmektedir. Açık iletişim kararları da daha iyi ve daha zamanında kararların alınmasını sağlamaktadır Bu yolla güven, takımların başarmaya çalıştıklarının üzerinde üstünlük sağlamasına yöneticilerin çalışanların yeteneklerinden en üst seviyede yararlanmasına olanak sağlamaktadır. Bir şirketin çevresindeki ve kendi faaliyetleri içerisindeki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlaması buna bağlıdır (Toprak, 2006: 48-49).

2.9. ÖRGÜTSEL GÜVEN DUYGUSU

Güven duygusu; tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin vazgeçilmez unsurları arasında yer alan ve bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olarak kabul edildiği son derece önemli bir kavramdır. Güven, kısaca, korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir ve insanların doğasında var olan “iyi ve güzel”i ortaya koymasına imkan verir. Ancak tanımlamak istediğimiz andan itibaren, güven kavramının karmaşıklığı ortaya çıkmaya başlar. Güven duygusu, kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavramdır, ama bu duygunun yokluğu veya varlığı, kendisini hayatın her anında hissettirir. Güven duygusunun üç boyutu vardır (Baltaş, 2001: 57-59):

- Kendine güven duymak
- Güvenilir olmak
- Başkalarına güven duymak

İki grup arasındaki işbirliği nedenlerini araştıran bazı düşünürler karşılıklı kar ve çıkar olanaklarının güveni artırdığını, karşılıklı kötülük tehlikesinin ilişkileri bozduğu ve endişe kaynağı olduğunu göstermişlerdir. Bu yüzden, karşılıklı güven ve çıkar, grup yapılarını ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini büyük ölçüde etkilemektedir (Eren, 2001:205). İşin ilginç yanı, bu grupların en temel işlevlerinden birinin güvenlik ve güç beklentisi gereksinmelerinin olmasıdır.

Örgütsel güven, çoğu kişinin sandığından çok daha önemlidir. Güven, örgütsel verimlilikteki kilit sözcüklerden biridir. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğunuz anda sizin sözünüze güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır ve çalışanlar açısından işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutabileceği sözü vermesi ve sözünü zamanında yerine getirmesidir (Augustine, 2000:156). Ancak bu yeterli olmayabilir. Güvenilirliğinin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir. Çünkü davranışlarla desteklenmediği sürece, iletişimde verilen mesaj yalnızca iddiadan ibarettir (Sharma, Kesner, 2000:26).

İletişimde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da, uzaktan bilgilendirmenin, yüz yüze ilişkilerin yerini alamayacağı gerçeğidir. Bu durum, yüz yüze ilişkileri daha önemli kılar. Yüz yüze ilişkiler, insanların birbirlerinden ne bekleyeceklerini bilmeleri, diğer insanların aslında nasıl davrandıklarını görmeleri ve birbirlerine güven duymaları açısından kişiler için çok önemlidir. Örneğin, kriz dönemlerinde yaşanan toplu işten çıkarmalar, geride kalan çalışanların örgüte ve yöneticilere olan güvenlerinin sarsılmasına yol açabilir. İnsanlar, üst yönetimin çalışanlara açık sözlü davranmadığı ve istedikleri tek şeyin şirketin durumunu kısa sürede yoluna koyarak “kırılıp dökülen şeyleri” daha sonra temizlemek olduğu duygusuna kapılabilirler. Bu tip korku ve güvensizlik ortamlarında, üst düzeydeki insanlar arasında da kopmaların gerçekleşmesi, beklenen bir durumdur (Wetlaufer, 2000:143). Böyle bir durumda yüz yüze iletişimin önemi çok daha fazla belirginleşecektir.

Çalışanlara yetki vermek ya da vermemek, haklar vermek ya da kurallarla kısıtlamak, birebir güven kavramıyla ilişkilidir. Yöneticilerin yetki devrinden kaçınma nedenleri arasında astlara güvenmeme, kendi öneminin azalacağı ve otoritesinin sarsılacağı korkusu (özgüven eksikliği) önemli bir yer tutar. Aynı şekilde astlar da tenkit edilme korkusu (yöneticilere duydukları güvensizlik) ve kendine güvensizlik nedeniyle yetki devralmaktan kaçınmaktadırlar (Eren, 1998: 192). Oysa birey, kendisine verilen işin gerektirdiği sorumluluğu yüklenmek kadar onu yerine

getirmekten de büyük ölçüde doyum sağlamalı ve mutluluk duymalıdır. Bunu yapmanın en iyi yolu ise iş ile birey arasında geribildirim sağlamaktır. Çünkü pozitif geribildirimler, bireylerin temel gereksinimlerini karşılar ve onların kendilerine olan güvenlerini artırır ve bu yolla görevlerini daha iyi yaptıklarına ilişkin bir duyguya sahip olurlar. Yeteneklerinin var olduklarına inandıkları zaman ise benzer görevleri yapmaya daha istekli olurlar (Özkalp, Kirel, 2004:92).

Firma yönetiminin çalışanlara güvenmesindeki belirleyici etkenlerden biri yöneticilerden diğeri çalışanlardan kaynaklanır. Firma yöneticileri kendilerine güveniyorlarsa çalışanlara güvenmeleri de zor olmayacaktır. Kendilerine güvenenler korku ile yaşamazlar. Akıllarından türlü şüpheler geçmez. Güvenirler ve karşılığını alırlar. Başlarına çoğu kez kötü şeyler gelmez. Çalışanlara duyulan güven sonucunda şirket çıkarına ters düşen bir durum ortaya çıktıysa burada iki ihtimal söz konusu olabilir. Birincisi, suistimal, kötü niyet ve kötüye kullanım, ikincisi ise bilinçsizliktir. Kötü niyet sandıklarımız çok olmakla beraber esas neden çoğu kez kültürsüzlüktür. İş kültürü, şirket kültürü ve iş ahlakı yazılı olmayan kurallardan oluştuğu için bu sıkça karşılaşılan bir durumdur. Yöneticiler içinse ahlak ve iş yaşamı konusundaki tartışmalar bir şaka, tehdit veya zayıflık değildir; aksine günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısıdır (Tierney, 1997:7). Bu anlamda, örgütsel güvenin sağlanması konusundaki yük, büyük ölçüde yöneticilerin omuzlarındadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev, işletmelerde örgütsel etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azalması güveni artırır. Güven ortamının hâkim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir.

İşletmelerin güç durumlardan kurtulmasında yöneticilere düşen en önemli görevlerden biri de işi sürdürmede ve geliştirmede iş görenlerin yeteneklerine ve motivasyonlarına güven duyduğunu belirtmektir. Bu tip durumlarda, bir yönetici için güvenilir bir danışmanın ya da aynı işi görecektir üst düzey bir çalışanın değeri ortaya çıkar. Çünkü üst düzey yöneticiler, iş dünyasındaki en yalnız insanlardır. Kararlı görünme zorunluluğu, kendi kuruluşlarındaki insanlarla çoğu zaman giriştikleri

rekabetçi yarışlar ve hayatlarındaki çalkantılar yüzünden bu kişiler genellikle korku, kuşku ve endişelerini ifade etme ya da yansıtmaya olanağı bulamazlar. Çoğunlukla çevrelerinde güvenebileceklerini düşündükleri pek kimse yoktur. Oysa örgütsel güvenin oluşturulmasında anahtar kişiler yine yöneticilerdir.

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezileşmenin azalmasına yol açmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramında olduğu gibi ön plana çıkmaktadır. Güven azlığıysa merkezileşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır (Asunakutlu, 2002:5). Genel güvenin düzeyi toplumlar arasında değişiklikler gösterdiği gibi, aynı zamanda belirli koşullar ya da olayların sonucunda, zaman içinde de değişebilmektedir.

Profesyonellere, profesyonel olmayanlardan daha yüksek düzeyde güven duyulmakta ve bu yüzden daha az kurallarla çerçevelenmiş bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Eğitim ve beceri düzeyi azaldıkça, güvende de bir azalmanın olması kaçınılmazdır. Deneyimli bir tornacı gibi kalifiye bir işçiye, bir profesyonelden daha az özerklik verilmektedir. Sanayileşme sürecinin, özellikle de kitlesel üretimin boyutlarının genişlemesinin, kaçınılmaz bir biçimde kuralların çoğalmasına ve işyerlerinden hem beceriye hem de güvene dayalı ilişkilerin ortadan kalkmasına neden olacağı, uzun yıllardır yaygın olarak paylaşılan ve günümüzde de geçerliliğini koruyan bir görüştür. 20.yüzyıldan önce her türlü karmaşık üretim esas olarak zanaatkârlar tarafından yapılmakta ve zanaat anlayışı çerçevesinde, genel amaçlı aletleri kullanabilen kalifiye bir işçi, küçük çaplı bir üretim yapabilmek için çeşitli işleri üstlenmekteydi. İşçiler profesyonel anlamda eğitilmemiş olmalarına rağmen, belirli bir iş yapmada gerekli nitelikleri kazanmak için uzun bir çıraklık dönemine ihtiyaç duymaktaydılar. Bu durumda, genellikle bir işçinin kendi kendisini denetleyeceğine güvenilmekte ve neticede, uygun gördüğü bir üretim işini organize etmesi için ciddi boyutta özerklik verilmekteydi. Bununla birlikte vasıfsız bir montaj hattı işçisinin, kalifiye bir zanaatkârdan daha fazla denetim ve kurallara gereksinim duyması sonucu ortaya çıkmaktadır (Fukuyama, 2000: 239-242).

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞMA HAYATI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İşletmeler; bireysel hareket imkânı olmayan, her anlamda çevre, toplum, teknoloji vb. unsurlara bağımlı olan birimlerdir. Temel odağı insan ve ihtiyaçları olan işletmeler için güven ortamının var olması çok önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışma hizmet sektöründe faaliyet gösteren KAYA Otellerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları kurum içinde güven ortamının yaratılmasında; yöneticilerine (üstüne), çalışma arkadaşlarına ve prosedürlere olan güveni konusundaki görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Teknikleri ve Yapılan İstatistiksel Tahminler

Çalışma hizmet sektöründeki özel bir otel işletmesinin farklı pozisyonlarında çalışan 66 işgören üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket kullanılmıştır. Anket soruları, demografik faktörler ve tezin teorik kısmında üzerinde durulan konular çerçevesinde konuyu ölçümlemeye yardımcı ifadelerin yer aldığı ve daha önce oluşturulmuş bir örgütsel güven ölçeğinden oluşturulmuştur. Anket formu; meydana gelmektedir:

i. Kurum içinde çalışanları tanımaya ilişkin demografik sorular hazırlanmıştır.

ii. Kurum içinde yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına duyulan güvene ilişkin görüşleri belirlemeye

iii. Kurum içinde geçerli olan ilke ve prosedürlere duyulan güvene ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir.

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ölçeği için Pınar Zorlu Yücel'in yapmış olduğu tez çalışmasındaki anketten alınmış olup (Yücel,2006:151), anket formunun bir örneği ekte sunulmuştur.

Araştırmamızda Pınar Zorlu Yücel'in tez çalışmasında ki anketin bire bir uygulanmasından dolayı faktör analizine tabii tutulmamıştır.

Anketin ilk kısmında bulunan çalışanları tanımaya ilişkin sorular veriler kodlanarak frekans dağılımına tabi tutulmuştur.

Anketin 2. kısmında yer alan 43 ifade ile “tamamen katılıyorum” dan “hiç katılmıyorum” a uzanan 5’li ölçek içerisinde verilmiştir.

Tüm değerlendirmeler;

- Tamamen katılıyorum “5” ve - Hiç katılmıyorum “1” olarak puanlandırılmıştır.

Anket formları uygulama yapılacak şirkette, çalışmanın amacı ve kapsamı tanıtarak, ankete katılmaya gönüllü olan işgörenlere çalışma saatleri içerisinde dağıtılmıştır. Dağıtılan formlara ilişkin açıklayıcı bilgiler verildikten sonra anketler, rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurmaları için, kendilerine bırakılmış ve 2 hafta sonra geri almak üzere anlaşılmıştır.

Anketin uygulaması 2009 Aralık ayı içerisinde yapılmıştır. Toplam dağıtılan 125 anketten 78 (%62) tanesi geri dönmüştür. Yapılan incelemenin sonucunda toplanan anketlerden 66 tanesinin değerlendirme kapsamına alınabileceği anlaşılmıştır. Anketin kış mevsiminde ve turizm sektörü için ‘ölü sezon’ olarak nitelendirilen ve çalışan sayısının az olduğu bir zamanda yapılması geri dönen anket

sayısının az olmasına neden olmuştur. Bu durum araştırmanın bir kısıtı olarak belirtilebilir.

Araştırma sonucu elde edilen cevaplar veri olarak bilgisayara girildikten sonra çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak yorumlanmıştır. Anketin birinci kısmında bulunan veriler frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Anketin diğer ikinci bölümü öncelikle kendi içlerinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, daha sonra ifadelerin frekans, yüzde ve ortalama değeri hesaplanmış ve son olarak ta hipotezlerin Anova testi ve Korelasyon analizi gibi istatistik tekniklerle ne derece anlamlılık kazandıkları test edilmeye çalışılmıştır.

Analizler SPSS paket programı ile yapılmış, analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir.

Altunışık v.d. (2007:116) ‘ne göre alfa değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0,7 olması arzu edilir. Araştırmamızın güvenilirlik analizi sonucu ise 0,961 olarak bulunmuştur, buna göre araştırmamızın yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada boyutların güvenilirlik analizi sonucu şu şekildedir:

FAKTÖRLER	Güvenirlik Analizi
1) Sadakat	0,933
2) Dürüstlük	0,871
3) Açıklık	0,875
4) Yeterlilik	0,864
5) Tutarlılık	0,720

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızda 5 hipotez test edilmiş olup H_1 hipotezleri şu şekilde belirtilmiştir.

- Yöneticilerin Görevleri ile Sadakat Boyutu Arasında Anlamlı Farklılık Vardır
- Görev kademesi ile Açıklık Boyutu Arasındaki Anlamlı Farklılık Vardır
- Yöneticilerin Dürüstlük ve Tutarlılık Boyutu Arasında Pozitif İlişki Vardır
- Yöneticilerin Sadakat ve Açıklık Boyutu İlişkisine, Yeterlilik Boyutunun Etkisi Vardır
- Örgütsel Güven Algıları Arasında pozitif ilişki Vardır.

Araştırmamızın hipotezlerinde ilk olarak çalışmamızın konusu olan örgütsel güvenin çalışma hayatına olan etkisini ölçmek için yöneticilerin çalıştığı departmanları ile bunun alt düzeydeki çalışanlarına olan güven ilişkisine yönelik sadakat boyutu incelenmiştir.

İkinci hipotezimizde üst-orta ve alt düzey yöneticilerin çalışanlara iş ile ilgili herhangi bir konuda bilgi vermesi durumunu içeren açıklık boyutu değerlendirilmiştir.

Üçüncü hipotezimizde yöneticilerin çalışanlarına davranışlarında dürüst olup olmadıkları ve bunun tutarlılık boyutu ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Dördüncü hipotezimizde örgütsel güvende önemli bir yeri olan sadakat ile yöneticilerin çalışanlarına iş ile ilgili bilgi vermesi ve bir konuya yetkin olup olmadıklarını belirleme gibi durumlarını içeren yeterlilik boyutu arasındaki ilişkisi incelenmiştir.

Beşinci ve son hipotezimizde ise; tüm boyutların birbirleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

3.4.Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

3.4.1. Demografik Bulgular

Çalışanları tanımaya yönelik olarak sorulan 1. kısımdaki sorular frekans tabloları halinde düzenlenmiştir.

Tablo 3: Deneklerin Demografik Özellikleri

Deneklerin Demografik Özellikleri		Sayı (N)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	20	30,3
	Erkek	46	69,7
	Toplam	66	100
Yaş	18–23	6	9,1
	24–29	35	53,0
	30–35	16	24,2
	36–41	6	9,1
	42–47	3	4,5
	47 ve üzeri	-	-
	Toplam	66	100
Eğitim Durumu	Lise	34	51,5
	Meslek Lisesi	7	10,6
	Ön lisans	8	12,1
	Lisans	16	24,2
	Lisans Üstü (Yüksek Lisans – Doktora)	1	1,5
	Toplam	66	100
Medeni Durum	Evli	30	45,5
	Bekâr	36	54,5
	Toplam	66	100
Çalışılan Bölüm	Yönetim	6	10,6
	Pazarlama – Satış	2	3,0
	Finans	1	1,5
	Muhasebe	9	12,1
	Ar-Ge	-	-
	Halkla İlişkiler	3	4,5
	Personel–İnsan Kaynakları	2	3,0
	Diğer.(Servis-Hizmet)	43	65,2
	Toplam	66	100
Görev Kademesi	Üst Kademe	7	10,6
	Orta Kademe	26	39,4
	Alt Kademe	33	50,0
	Toplam	66	100
Kurumda Çalışılan Süre	1 yıldan az	-	-
	1-3 yıl	29	44,0
	3-5 yıl	17	25,8
	5-10 yıl	15	22,6
	10 yıl ve üzeri	5	7,6
	Toplam	66	100
Çalışılan İl	Antalya	43	65,2
	İstanbul	23	34,8
	Toplam	66	100

Yapılan analizlerden çalışanların cinsiyet açısından %30,3' ünün kadın ve %69,7' sinin erkek olduğu görülmüştür. Ankete cevap verenlerin % 54,5' ini bekârlar oluştururken, % 45,5' ini ise evlilerin oluşturduğu görülmüştür.

Ankete katılanların eğitim düzeyleri incelendiğinde katılımcıların % 51,5' inin lise mezunu, % 10,6' sının meslek lisesi mezunu % 12,1' inin meslek yüksek okulu (ön lisans) mezunu, % 24,2' sinin üniversite mezunu ve % 1,5' inin ise lisansüstü programlarından mezun oldukları anlaşılmıştır.

Bu işletmedeki çalışma süreleri bakımından incelenen deneklerin 1 ile 11 yıl arasında değişen geniş bir aralıkta dağılım gösterdikleri görülmüştür.

İncelemede çalışanların daha çok % 44' lük bir oran ile 1-3 yıl arasında yoğunlaştıkları dikkat çekmiştir. Aynı şekilde deneklerin toplam çalışma hayatı içerisindeki çalışma sürelerine bakılmış ve bu işletmedeki çalışma sürelerine paralel olarak 1 ile 30 yıl arasında değişen geniş bir aralıkta dağılım gösterdikleri görülmüştür. Yapılan incelemede dağılımdaki yoğunluğun % 44,4 ile 5- 10 yıl arasında olduğu görülmüştür.

Deneklerin işletme içerisindeki görev dağılımları incelendiğinde % 50 sinin çoğunlukla alt kademede ve % 39,4' ünün orta kademede çalışanlardan oluştukları görülmektedir. Geri kalan % 10,6' sının ise üst kademede çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar itibariyle dağılımları ise; %65,2 oranındaki büyük bir kısım diğer faktör içerisinde gösterilen servis ve hizmet departmanı, % 12,1 ile muhasebe departmanı, %10,6 ile yönetim departmanı, % 4,5 ile halkla ilişkiler departmanı, % 3 ile pazarlama-satış ve personel-insan kaynakları departmanları ve % 1,5 ile finansman departmanı şeklinde gerçekleşmiştir.

Çalışılan il olarak çalışanlar arasındaki dağılım ise; % 65,2 ile Antalya ve % 34,8 ile İstanbul şeklinde gerçekleşmiştir.

3.4.2. Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılamalarına İlişkin Değerlendirmeler

Tablo 4: Yöneticilerin Örgütsel Güven Algılamalarına İlişkin Frekans, Yüzde ve Ortalama Değerleri

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
1. Üstüme bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim.	2	3	--	--	22	33,3	24	36,4	18	27,3
2. Üstüm isinde uzmandır.	1	1,5	2	3	12	18,2	28	42,4	23	34,8
3. Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilecek bilgisi vardır.	1	1,5	2	3	13	19,7	21	31,8	29	43,9
4. Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim.	1	1,5	2	3	13	19,7	33	50	17	25,8
5. Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir.	1	1,5	2	3	16	24,2	37	56,1	10	15,2
6. Üstüm isimi yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.	2	3	1	1,5	15	22,7	27	40,9	21	31,8
7. Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır	3	4,5	6	9,1	18	27,3	20	30,3	19	28,8
8. Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.	2	3	10	15,2	13	19,7	29	43,9	12	18,2
9. Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.	2	3	8	12,1	15	22,7	26	39,7	15	22,7
10. Üstüm benim çalışmalarımı kendi çalışmaları gibi göstermez.	--	--	6	9,1	19	28,8	24	36,4	17	25,8
11. Üstüm bana dürüst davranır.	--	--	6	9,1	13	19,7	30	45,5	17	25,8
12. Üstüm benden bilgi saklamaz.	2	3	11	16,7	17	25,8	26	39,4	10	15,2
13. Üstüm karar vereceği zaman kararı ile ilgili bana da bilgi verir.	7	10,6	11	16,7	18	27,3	21	31,8	9	13,6
14. Üstüme, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.	3	4,5	1	1,5	18	27,3	25	37,9	19	28,8
15. Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir.	3	4,5	5	7,6	21	31,8	20	30,3	17	25,8
16. Eğer üstüme problemlerimi anlattıysam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.	2	3	2	3	11	16,7	26	39,4	25	37,9
17. Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerini açıkça ifade eder.	1	1,5	4	6,1	11	16,7	33	50	17	25,8
18. İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümünden sürekli geri bildirim alırım.	1	1,5	9	13,6	15	22,7	28	42,4	13	19,7
19. Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.	1	1,5	7	10,6	14	21,2	26	39,4	18	27,3

20. Üstüm ile hemfikir olmama özgürlüğüm vardır.	3	4,5	3	4,5	15	22,7	30	45,5	15	22,7
21. Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.	4	6,1	9	13,6	17	25,8	26	39,4	10	15,2
22. Üstüm beni sadece şirketin hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.	2	3	10	15,2	18	27,3	20	30,3	16	24,2
23. Bizim şirketimizde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler.	6	9,1	9	13,6	21	31,8	20	30,3	10	15,2
24. Şirketimin yöneticilerinin dürüst olduğunu düşünüyorum.	1	1,5	7	10,6	18	27,3	27	40,9	13	19,7
25. Şirketin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için şirketimin yöneticilerine güvenilebilir.	1	1,5	5	7,6	20	30,3	27	40,9	13	19,7
26. Şirketimin yöneticileri şirketin gelecekteki projeleri ile ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar.	3	4,5	19	28,8	21	31,8	15	22,7	8	12,1
27. Şirket yönetimi, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirir.	4	6,1	6	9,1	27	40,9	18	27,3	11	16,7
28. Yönetim şirket çalışanlarının tamamına güven duymaktadır.	1	1,5	10	15,2	24	36,4	24	36,4	7	10,6
29. Çalışma saatleri ve iş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.	3	4,5	13	19,7	21	31,8	18	27,3	11	16,7
30. Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.	4	6,1	11	16,7	19	28,8	24	36,4	8	12,1
31. Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır.	2	3	4	6,1	20	30,3	26	39,4	14	21,2
32. Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmeye gerek yoktur.	2	3	7	10,6	19	28,8	28	42,4	10	15,2
33. Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	5	7,6	8	12,1	17	25,8	26	39,4	10	15,2
34. Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaşsam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur.	1	1,5	4	6,1	10	15,2	22	33,3	29	43,9
35. Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur.	1	1,5	3	4,5	20	30,3	26	39,4	16	24,2
36. İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyi yapma konusunda güvenilirlerdir.	1	1,5	2	3	18	27,3	26	39,4	19	28,8
37. İş arkadaşlarımın sahip oldukları becerilere güvenirim.	2	3	1	1,5	18	27,3	28	42,4	17	25,8
38. İş arkadaşlarım genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.	1	1,5	--	--	19	28,8	39	59,1	7	10,6
39. İş arkadaşlarım gerektiğinde birbirlerine akıl danışır.	2	3	1	1,5	18	27,3	35	53	10	15,2
40. İş arkadaşlarım ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırlar.	1	1,5	3	4,5	19	28,8	30	45,5	13	19,7
41. İş arkadaşlarım ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler.	1	1,5	3	4,5	20	30,3	28	42,4	14	21,2
42. İş arkadaşlarım sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.	2	3	1	1,5	21	31,8	31	47	11	16,7
43. İş arkadaşlarım ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka planda bırakırlar.	2	3	9	13,6	25	37,9	23	34,8	7	10,6

Yukarıdaki tabloda ankette yer alan 43 soru “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğinden, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine göre 5’li bir değerlemeye tabi tutulmuş ve

ankete katılanların sorulara verdikleri cevaplara göre sonuçların frekans(f) ve yüzdesel(%) dağılımları hesaplanmıştır. Çıkan bu sonuçlara göre işletmede yer alan yönetici ve çalışanların çalıştıkları kurumdaki bir takım güven algılamaları şu şekilde gerçekleşmiştir:

Örneğin anketi cevaplayan kişilerin sadece %10,6'sı üstünün herhangi bir konuda karar vereceği zaman karar ile ilgili kendisine bilgi vereceğine “kesinlikle katılmamaktadır”. Yani çalışanların büyük bir çoğunluğu(%89,4) herhangi bir konuda karar verileceği zaman kendilerine bilgi verileceğine dair üstlerine bir güven duymaktadırlar. Ayrıca ankette yine kesinlikle katılmıyorum cevaplarına verilen sonuçlar değerlendirildiğinde %9,1' lik bir kısım üstlerine hem kendi çalışmalarının üstler tarafından kendi çalışması gibi gösterilmeyeceği hemde üstlerinin kendilerine dürüst davranmayacağı konusunda bir güven duymamaktadırlar. Ancak geriye kalan çalışanlar yani %90,9 'luk bir kısım ise; kendilerinin yapmış olduğu bir çalışmayı üstlerinin sanki o çalışmayı kendisi yapmış gibi bir başkasına göstermeyeceğine ve de üstlerinin kendilerine dürüst davranacağına güven duymaktadırlar.

Ankette cevaplar “katılmıyorum” seçeneğine göre değerlendirildiğinde; %28,8'lik bir kısım şirket yöneticilerine şirketin gelecekteki projeler ile ilgili kendileriyle bilgi paylaşma konusuna katılmamaktadır. Çalışanların geri kalanı yani %71,2' si ise ilgili konuda yöneticilere bir güven duymaktadır. Yani şirketin gelecekteki projeler ile ilgili bilgilerin paylaşımı konusunda üstlerine güvenenlerin oranı güvenmeyenlere göre çok daha yüksektir. İşyerindeki çalışma saatlerinin ve iş programlarının çalışanların işlerini yerine getirebilmede ve bu programların ailelerine zaman ayırabilmede yeterli olduğu konusunda bu görüşe katılmayanların oranı %19,7 şeklinde gerçekleşmiştir. Yani çalışanların %19,7 si, iş yerindeki çalışma saatlerinin ve iş programlarının hem işlerini yerine getirmede hemde ailelerine zaman ayırma konusunda pek yeterli görmemektedir, ancak burada çalışanların yine büyük bir kısmı(% 80,3) bu konuda olumlu yönde bir görüş belirtmiştir.

Ankete katılanların “kısmen katılıyorum” seçeneğine verdiği cevaplar içerisinde de %40,9 oranında bir kısım, şirket yönetiminin insan kaynakları politikasını hakkaniyetle yerine getireceğine dair net bir güven duymamaktadır. Yani şirket yönetiminin insan kaynakları politikalarını yerine getirirken pek de hakkaniyetli olmadığını düşünmektedirler, bu görüşe katılmayanların oranı ise yani şirket yönetiminin insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirdiğini düşünenler ise %59,1 dir. Sonuç olarak kısmen de olsa ilgili konuda şirket yönetimine güvenenlerin oranı yüksektir. Bunun dışında çalışanlar, iş arkadaşlarının ekibin (grubun) amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka plana atacağı konusunda, %37,9 oranında kısmen katılıyorum yönünde bir görüş belirtmişlerdir. Yani çalışanların %37,9’u arkadaşlarının grubun amaçların için kişisel çıkarlarından vazgeçeceklerine dair kısmi bir güven duymaktadır. Son olarak ise; yönetimin şirket çalışanlarının tamamına güven duyacağına dair bir hususta ise bu görüşü kısmen destekleyenlerin oranı %36,4 şeklinde çıkmıştır.

Anketimizde “katılıyorum” seçeneğine verilen cevaplara bakıldığında da %59 oranında büyük bir kısım iş arkadaşlarının birbirleriyle işbirliği yapacağı konusunda olumlu bir görüş bildirmiştir. Yani çalışanlar iş arkadaşlarına işbirliği ve yardımlaşma konusunda güven duymaktadır. Zaten bu görüşe paralel olarak ortaya çıkan bir başka sonuçta bu durumu destekler niteliktedir. Yine verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların %53’ü iş arkadaşlarına gerektiği zamanlarda birbirlerine akıl danışma(yardımlaşma) konusunda da bir güven duymaktadır. Bunun dışında %50 oranında ise çalışanlar üstlerine kendi durumlarıyla, gelişimleriyle ilgili beklentilerini açıkça ifade edeceği konusunda olumlu bir görüşe sahiptirler.

Son olarak ise verilen cevaplar “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine göre değerlendirildiğinde; çalışanların %43,9’u üstlerine yapılan bir işi kontrol edebilme konusunda net olarak bir güven duymaktadır. Bu konuda olumsuz bir görüş bildirenlerin oranı tabloya bakıldığında sadece %1,5 ‘tur. Yani çalışanların büyük bir çoğunluğu üstlerine işlerin kontrol edilmesi konusunda belirgin bir güven duygusu içerisindeyler. Yine çalışanların %37,6 sı üstlerine bir problemini anlattığında onların kendilerine iyi niyetli ve olumlu yaklaşacağına dair olumlu bir görüşe

sahiptir. Yine sonuçlar incelendiğinde bu görüşe katılmayanların oranı sadece %3' te kalmıştır. Sonuç olarak çalışanlar problemlerinin çözümü konusunda da üstlerine büyük bir oranda güven duymaktadır. Son olarak ise çalışanlar iş arkadaşlarına herhangi bir zorlukla karşılaşma durumunda onların kendilerine yardımcı olacağına dair yüksek bir güven duygusu içerisindedirler. Bu görüşe kesinlikle katılanların oranı sonuçlara bakıldığında %43,9 şeklinde çıkmış olup, bu görüşe katılmayanların oranı sadece %1,5' ta kalmıştır. Yani çalışanlar herhangi bir zor durumda arkadaşlarının yanlarında olup kendilerine yardım edeceği konusunda birbirlerine güvenmektedirler.

Tablo 5: Çalışanların Şirketler Bazında Örgütsel Güven Algıları

	ÇALIŞILAN İL	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
SADAKAT	Antalya	43	3,7349	0,65824
	İstanbul	23	3,8826	0,78199
DÜRÜSTLÜK	Antalya	43	3,7230	0,66211
	İstanbul	23	3,7233	0,72700
AÇIKLIK	Antalya	43	3,3326	0,75836
	İstanbul	23	3,5043	0,67317
YETERLİLİK	Antalya	43	3,8983	0,60887
	İstanbul	23	3,8967	0,78303
TUTARLILIK	Antalya	43	3,6570	0,70081
	İstanbul	23	3,6304	0,78288

Araştırma sonuçlarına göre (Tablo-5) her iki şubede araştırma kapsamındaki çalışanların üstüne güven, şirket yönetimine güven ve iş arkadaşlarına güven boyutlarındaki örgütsel güven algıları(Sadakat, Dürüstlük, Açıklık, Yeterlilik, Tutarlılık) incelendiğinde üstlerine güven boyutunda çalışanlar üstlerinin dürüst ve tutarlı olduğu algısına sahiptirler. Şirket yönetimine güven boyutunda çalışanlar yönetimin yeterli ve açık olduğuna kısmen katılmaktadırlar. İş arkadaşlarına güven

boyutunda ise arkadaşlarının sadakatine ilişkin algıları olumlu sayılabilecek bir düzeyde bulunmaktadır.

3.4.3. Yöneticilerin Görevleri ile Sadakat Boyutu Arasındaki İlişki

Bu hipotezimizde yöneticilerin görevleri ile sadakat boyutu arasında farklılık olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 6: Yöneticilerin Görevleri(Yönetim, Pazarlama-Satış, Finans, Muhasebe, Ar-Ge, Halkla İlişkiler, Personel-İnsan Kaynakları, Servis-Hizmet) ile Sadakat Boyutu Arasındaki İlişkilerine Yönelik Anova Analizi

Görev	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalamaları	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	6,315	6	1,053	2,420	0,037
Gruplar İçinde	25,662	59	0,435		
Toplam	31,978	65			

Tablo-6'daki Anova analizi sonucuna göre 0,037 sonucu ortaya çıkmıştır. Anlamlılık derecesi $p < 0,05$ olduğundan yöneticilerin görevleri sadakat boyutu arasında anlamlı farklılık vardır. Bu sonuca göre hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.4.4. Görev kademesi ile Açıklık Boyutu Arasındaki İlişki

Bu hipotezimizde yöneticilerin görev kademesi ile açıklık boyutu arasında farklılık olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 7: Görev kademesi(Üst-Orta-Alt Kademe Yöneticileri) ile Açıklık Boyutu Arasındaki İlişkilerine Yönelik Anova Analizi

Görev kademesi	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalamaları	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	,224	2	0,112	0,206	0,815
Gruplar İçinde	34,342	63	0,545		
Toplam	34,566	65			

Tablo-7’deki Anova analizi sonucuna göre 0,815 sonucu ortaya çıkmıştır. Anlamlılık derecesi $p > 0,05$ olduğundan yöneticilerin görev kademesi ile açıklık boyutu arasında anlamlı farklılık yoktur. Bu sonuca göre hipotezimiz red edilmiştir. Bu analiz sonucunda görev kademesinde bulunan alt, orta, üst düzey yöneticiler çalışanına şirketle alakalı bilgiler vermesi, güvenmesi, kararlara katılımı konusunda aynı düşünülmüşlerdir. Bu durum işletmedeki yöneticilerin çalışanlarına olan güvenini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca sorulara verilen cevapların ortalamalarında ise orta kademe yöneticilerinin diğer alt ve üst kademe yöneticilerine göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

3.4.5. Yöneticilerin Dürüstlük ve Tutarlılık Boyutu Arasındaki İlişki

Tablo 8’ de yöneticilerin dürüstlük ve tutarlılık boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizine tabii tutulmuştur.

Tablo 8: Yöneticilerin Dürüstlük ve Tutarlılık Boyutu Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Tutarlılık	Dürüstlük
Tutarlılık	Korelasyon	1	0,848**
	Anlamlılık(2-tailed)		0,000
	Serbestlik Derecesi	66	66
Dürüstlük	Korelasyon	0,848**	1
	Anlamlılık(2-tailed)	0,000	
	Serbestlik Derecesi	66	66

Tablo-8’de yapılan korelasyon analizi sonucunda dürüstlük ve tutarlılık boyutu arasında $r: 0,848$ ile pozitif ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre hipotezimiz kabul edilmiştir. Korelasyonun pozitif olması değişkenler arasında doğru yönlü ilişki olduğu anlamına gelir. Burada yöneticilerin kararlarında tutarlı olma durumunun artması ile dürüstlüğüde beraber artacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

3.4.6. Yöneticilerin Sadakat ve Açıklık Boyutu İlişkisine, Yeterlilik Boyutunun Etkisi

Sadakat ve açıklık boyutu ilişkisine, yeterlilik boyutunun etkisinin ölçülebilmesi için ilk önce sadakat ve açıklık ilişkisine bakılması gerekmektedir. Aşağıdaki Tablolarda bu ilişkiye yönelik analiz sonucu bulunmaktadır.

Tablo 9: Yöneticilerin Açıklık Boyutu İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi

		Sadakat	Açıklık
Sadakat	Korelasyon	1	0,595**
	Anlamlılık(2-tailed)		0,000
	N	66	66
Açıklık	Korelasyon	0,595**	1
	Anlamlılık(2-tailed)	0,000	
	N	66	66

Yukarıdaki Tablo-9’da Sadakat ve açıklık boyutu ilişkisinde $r: 0,595$ ile pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiye yeterlilik boyutunun nasıl etkilediğini Tablo- 10’ da görmekteyiz. Bu tabloda yeterlilik boyutu ile aralarındaki $r: 0,595$ katsayısının $r: 0,212$ ’ e düşmesi ile yeterlilik boyutunun sadakat ve açıklık boyutu ilişkisi üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumda hipotezimiz kabul edilmiştir

Tablo 10: Yöneticilerin Sadakat ve Açıklık Boyutu İlişkisine, Yeterlilik Boyutunun Etkisine Yönelik Kısmi Korelasyon Analizi

			Sadakat	Açıklık
Yeterlilik	Sadakat	Korelasyon	1,000	0,212
		Anlamlılık(2-tailed)	.	0,090
		N	0	63
	Açıklık	Korelasyon	0,212	1,000
		Anlamlılık(2-tailed)	0,090	.
		N	63	0

3.4.7. Örgütsel Güven Algıları

İki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen “Korelasyon analizi” ile değişkenlerden birisi belirli bir birim değiştiğinde diğerinin nasıl bir değişim gösterdiğini inceleyen “regresyon analizi” bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan istatistiksel yöntemlerdir. Bu amaçla araştırmamızda ki değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için bu yöntemlere yer verilmiştir.

Üste güven, şirket yönetimine güven ve çalışma arkadaşlarına güven’e ilişkin örgütsel güven algılarının birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koyan korelasyon katsayıları incelendiğinde tüm algıların birbirleri ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Korelasyon katsayılarının tamamı 0,30’un üzerindedir. Yani değişkenler arasında zayıf olmayan pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Hatta birçok değişkende ilişki yüksek sayılabilecek seviyededir. ($r > 0,60$). Buna göre örgütsel güven algılarının, her üç boyutta da birbirinden etkilendiği söylenebilir.

Tablo 11: Örgütsel Güven Algılarına İlişkin Korelasyon Katsayıları

	N	Üste Güven		Şirket Yönetimine Güven		Çalışma Arkadaşlarına Güven
		DA	TA	AA	YA	SA
Üste Güven	DA	1	,848**	0,652**	0,816**	0,644**
	TA	,848**	1	,705**	0,788**	0,634**
Şirket Yönetimine Güven	AA	,652**	,705**	1	0,731**	0,595**
	YA	,816**	,788**	,731**	1	0,667**
Çalışma Arkadaşlarına Güven	SA	,644**	,634**	,595**	0,667**	1

DA: Dürüstlük, TA: Tutarlılık, AA: Açıklık, YA: Yeterlilik, SA: Sadakat.

Üstlerine güvende yeterlilik algısı yüksek olan çalışanların şirket yönetimine güvende de yeterlilik algıları yüksektir. Bu da çalışanların üstlerini şirket yönetiminin bir uzantısı olarak gördüklerini doğrulamaktadır

Örgütsel güven algılarına ilişkin genel olarak yapılan bu analiz şirketler bazında da tekrar edilmiş ve yaklaşık değerlere ulaşılmıştır. Örgütsel güven algıları arasındaki korelasyon katsayıları orta ve yüksek düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Bu durumda hipotezimiz kabul edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Sonuçları

Güven kavramı günümüzde başta bireyler arası ilişkilerde olma üzere, işbirliğinin ve gerek sosyal gerekse de iş hayatındaki ilişkilerde istikrarın sağlanmasında ki en önemli unsurdur. Son yıllarda yönetim bilimciler örgütsel verimliliğin sağlanmasında işgörenlerin örgüte karşı duydukları güven düzeyinin yüksek ya da düşük olmasının getirdiği sonuçlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Güven örgüt içinde kendiliğinden oluşmamakta, bireysel ve kollektif ilişkiler sonucunda şekillenmektedir. Bu çerçevede örgütsel güven kavramı, işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi olarak belirtilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel güvenin kaynağını, üst kademe yöneticiler ile ara kademe yöneticilerinin davranışları oluşturmaktadır. Bu anlamda örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde ve de faaliyetlerinde başarılı olabilmesi her şeyden önce örgüt çalışanlarının örgüte güven duymasına ve örgütsel adaletin varlığına bağlıdır. Örgüt çalışanlarının örgüte karşı güveninin artırılmasında, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, sorumluluk ve yetki alanlarının genişletilip kontrol alanlarının oluşturulması, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişimin sağlanması önemli bir role sahipken; örgüt içerisinde olumlu bir ortamın yaratılmasında da çalışanların moral ve motivasyon değerlerinin yükseltilmesi, örgüt içi ilişkilerde iş birliğinin ön plana çıkarılması, üst kademe yönetimin ödül ve destek mekanizmasını adil ve etkin bir şekilde kullanması, örgüt içi rol ve tanımlarının açık ve anlaşılır bir biçimde oluşturulması önemli bir etkiye sahiptir.

Bu çalışma hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin performansını, yöneticiye güven, örgütsel güven ve iş arkadaşlarına güven kavramlarıyla ilişkilendirerek araştırılmasını içermektedir. Bu araştırma, İstanbul ve Antalya il merkezlerinde faaliyet gösteren 2 ayrı şubede çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Bu kapsamda bu şubelerde toplam 125 kişi çalışmakta olup bunlardan 78 kişiye anket uygulanmış ve bunların 66 tanesinden veri toplanmıştır.

Bu çalışmada öncelikle çalışanların demografik özellikleri tespit edilmiş ve yapılan hesaplamalar neticesinde bu özellikler gerekli gruplara ayrılarak sonuçlar belirlenmiştir. Bunun yanında yapılan Anova testleri ve korelasyon analizleri sonuçlarıyla çalışanların örgüte olan güveni ile, üstüne duydukları güven konusunda dürüstlük ve tutarlılık algılarının ilişkili olduğuna dair hipotezler doğrulanmıştır. Araştırmada yapılan bir diğer boyut olan şirket yönetimine güvenin algıları arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı anlamlı ilişki iş arkadaşlarına güvenin algısı için de geçerlidir.

Hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan Anova analizi ve regresyon modelleri de önemli bulgular ortaya koymaktadır. Bu kapsamda incelenen değişkenlerden elde edilen bulgular literatürü destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Güvenmek bilinçli bir insan eylemidir. İnsanlar diğer insanlara güvenmeyi veya güvenmemeyi seçebilmektedirler. Genel anlamda araştırma sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel güvenin sağlanmasında yönetici, çalışan ve kurum faktörlerinin etkili üç anahtar kavram olduğu görülmektedir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar ve bu araştırmalar sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde de bu araştırma sonucu ulaşılan bulguların, konuyla ilgili yapılan diğer araştırmalar sonucu elde edilmiş bulgularla kısmen uyumlu olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Güven kavramı hem sosyoloji, hem psikoloji, hem de yönetim bilimlerinde son yıllarda sık sık tartışılan konular içerisinde yer almıştır. Bu durum, güven olgusunun gerek toplumsal ilişkilerde gerekse örgüt içi ilişkilerde fark edilen öneminden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde faaliyetlerin sürekliliği ve verimliliği esas olduğu için örgütün üstün performansı ve başarısında örgüt içi güven duygusu daha fazla önem kazanmıştır.

Günümüzde amaçlarına ulaşmayı hedef edinen ve sürdürülebilir başarıyı benimseyen örgütler; değişime açık, nitelikli, örgüt misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için üstün performans gösteren, örgüte bağlı bir işgücünün örgütsel verimliliğin artmasında kritik bir öneme sahip olduğunun bilincindedir. Bu çerçevede, örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur örgütsel güvendir. Bir örgüt, işgörenlerini karar alma süreçlerine dâhil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı üstün işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilir.

Araştırma bulguları da göstermektedir ki örgütte astlar ve üstler arasında, iki yönlü ve sağlam bir güvenin varlığı aynı zamanda çalışanların kuruma güven duymalarında itici bir güç oluşturmakta, motivasyonu arttırmakta ve onların istek ve beklentilerini dile getirebilmelerine olanak sağlamaktadır. İşgörenlerin desteği alınmadan tepeden inme ve yetkici bir tavır içerisinde gerçekleştirilen yapısal, teknolojik, kültürel vb. faaliyet sonrasında, beklenenin tam aksi sonuçların alınması kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle örgütün en büyük itici gücünü oluşturan işgörenlerin fikirlerini beyan etmelerine ve istek ve şikâyetlerini ortaya koymalarına olanak verilmesi yani yönetime katılımlarının sağlanması örgütsel güvenin elde edilmesi açısından son derece önemlidir.

KAYNAKLAR

- Akın, Özcan. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Alesina, A., Ferrara E. (2000). *The Determinants Of Trust*. Nber (National Bureau Of Economic Research) Working Paper Series. Working Paper, 7621. U.K.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007), “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı, Sakarya.
- Arı, Sağlam Güler. (2003). “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2.
- Asunakutlu T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:2.
- Augistine, Norman R.(2000). “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, *Harward Business Review* on Crisis Management, <http://books.google.com.tr/books?id=ZYMx084Q8kQC&pg=PP1&dq=Norman+R.+AUGUST%C4%B0NE+managing&lr=#v=onepage&q=Norman%20R.%20AUGUST%C4%B0NE%20managing&f=false> (Erişim Tarihi, 17.03.2010)
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 4. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul .
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D. (2001). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Yayıncılık, Ankara.
- Çekmecelioğlu, Hülya. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir

Araştırma.”, *İş – Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2006, Cilt:8, Sayı:2, www.isgucdergi.org/pdf/cilt8sayi2/hgunduz.pdf (19 Temmuz 2009).

Çırpan, Hüseyin ve Koyuncu, Mustafa. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri*, Cilt:2, Sayı:9.

Demircan Nigar ve Ceylan Adnan. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2.

Dinç, Sedef. (2007). *Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü*. Basılmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Doney, P. (1998). “Understanding The Influence of National Culture on The Development of Trust”. *Academy of Management Review*, Vol: 23,s.3.

Erdem, Ferda. (2003), ‘Örgütsel Yasamda Güven’, Ferda Erdem (ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.

Erdem F. ve İşbaşı J.Ö. (2000). “Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”Erciyes ÜniversitesiYönetim2000Kongresi,(çevrimiçi).<http://yonetim2000.erciyes.edu.tr/kongrecd/oturumondort1.html>, 01 Aralık 2005

Eren, Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Eren, Erol. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Filiz, Atilla. (2002). Yönetimde İnsan İlişkileri. *Endüstri & Otomasyon Dergisi*.

Fukuyama, Francis (2000), *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Çev. Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.

Güneşer, Ayşe Begüm. (2002). “*Organizasyonlarda Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi, Bankacılık Sektöründe bir Uygulama*” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Güzeltik, Ebru (1999), *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Hosmer, L.T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy Of Management Review*, 20.

Johnson, D.S., Grayson, K. (1998). “Sources and Dimensions of Trust in Service Relationships.” London Business School, *Centre for Marketing Working Paper*, n:98.

Kamer, Meltem. (2001). “*Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*,” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Karadoğan, Ece. (2003). *Kişilerarası İletişim Sürecinde Güven Unsuru, Güven ve İkna Ölçeği Örneği*, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi SBE.

Kaynak, Tuğray. (1990). *Organizasyonel Davranış*, İstanbul.

Koçel, Tamer (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kramer, M. Roderick. (1999).“Trust and Distrust In Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”, *Annual Review Of Psychology*, Vol: 50.

Küskü, Fatma. (1999) ‘‘Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme’’ Amme İdaresi Dergisi , Cilt:32, Sayı:1.

Mayer, R., Davis, J., Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy Of Management Review*, 20 (3).

Mishra, A. K.(1996). *Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust In Organizations: Frontiers Of Theory and Research*, der. Kramer R. M., Tyler T.R. Sage Publications, London.

Öge, Serdar. (1996). *Örgüt İklimi*. Basılmamış Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Özbek, Ferhat. (2004). “İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.

Özgen, Ebru. (2003). *İletişim ve Liderlik*. Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel(2004). *Örgüt Kültürü*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Peltekoğlu, Balta Filiz. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Yayınları.

Rousseau, D.M., S.B. Sitkin, R.S.Burt, C. Camerer. (1998). “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, 23.

Safran, Barış (2005). *Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi*. İnsan Kaynakları.

Samancı, Gülden. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Afyon.

Sharma, Anurag ve Kesner, İdalene F.(2000). “When an Executive Defects”, *Harward Business Review on Crisis Management*, <http://books.google.com.tr/books?id=ZYMx084Q8kQC&pg=PP1&dq=Norman+R.+AUGUST%C4%B0NE+managing&lr=#v=onepage&q=Norman%20R.%20AUGUST%C4%B0NE%20managing&f=false> (Erişim Tarihi, 17.03.2010)

Six, F. (2003). The Dynamics Of Trust And Trouble. In B. Nooteboom, & F. Six (Eds.), *Trust Process In Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.

Solomon R., Flores, F. (2001). *Güven Yaratmak*. Mess Yayınları. İstanbul.

Şimşek, S., Taşçı A. (2004). Örgütlerde Güven Konsepti Ve Emniyet Örgütü’nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, Sayı:34.

Şimşek,Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset, Konya.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem A Yayınları, Ankara.

Tanyeri, E. (2000). *Özel Sektörde Yöneticilerin Örgüt İklimine Etkisi (Bankacılık Alanında Bir Örnek)*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tierney Elizabeth P.,(1997), *İş Ahlakı: Yöneticiler İçin Bir Rehber*, çev.Gülhan Günay, İstanbul, Rota Yayınları.

Toprak, O. (2006). *Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Tortop, Nuri. (1992). *Personel Yönetimi*, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:245, Ankara.

Ünsal, Pınar. (2004). *Örgütlerde Güven Algısı*. Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, Ankara.

Wetlaufer, Suzy.(2000). “After the Layoffs, What Next?”, *Harward Business Review*, September October.

Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Basılmamış Yüksek lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Yılmaz, Ercan.(2005). “Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.

Zand, D.E (1972) “Trust And Managerial Problem Solving”. *Administrative Science Quarterly*, Vol 17.

Zemke, R. (2000). Can you manage trust?. *Training*. 37.

Zorlu, Pınar Yücel. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EK : Anket Formu

Sayın Yönetici - Personel,

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yürütülen yüksek lisans eğitimi dâhilinde “İşletmelerde Güven Kavramı ve Bir Otel İşletmesinde Araştırma” konulu bir tez çalışması yapılmaktadır. Tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış olan bu anket formunda sizden istenilen, soruları doğru ve sadece kendi fikirlerinizi dikkate alarak doldurmanızdır.

Bu anket, yaklaşık on-onbeş dakikanızı alacak şekilde kısa tutulmuştur. Bu anket ile işletmedeki yönetici ve çalışanlar ile çalışanların kendi aralarında birbirlerine duydukları **güven** kavramına etki eden bir takım konular belirlenmeye çalışılacaktır. Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgi istenmemekte olup, bu ankette vereceğiniz bilgilerin sadece bilimsel sonuçların ortaya konmasında kullanılacağını özellikle belirtir, ankete ve dolayısıyla bilimsel çalışmalara verdiğiniz katkı için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Öğr. Gör. Murat DURGUN

Tel : 0 554 957 48 33 veya 0 533 227 70 25

E-Mail Adresi: muratdurgun_@hotmail.com

A. **Demografik Bilgiler (Lütten (x) olarak işaretleyiniz)**

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: ☐18 – 23 ☐24– 29 ☐30 – 35
 ☐36 – 41 ☐42 – 47 ☐47 ve üzeri
3. Eğitim Düzeyiniz: () Lise () Meslek Lisesi (Belirtiniz.....)
 () Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans) () Üniversite(Lisans)
 () Yüksek Lisans () Doktora
4. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

5. Göreviniz:.....
6. Görev Ünvanınız:.....
7. Görev yaptığınız il:.....
8. Çalışma Hayatındaki Toplam Süreniz :.....
9. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:.....
10. Bu Sektördeki Toplam Çalışma Süreniz :
11. Kurum İçerisinde Hangi Birimde Bulunuyorsunuz?
12. Kurum İçerisinde Hangi Kademedeki Bulunuyorsunuz?
☐ Üst Kademe ☐ Orta Kademe ☐ Alt Kademe

B. Çalışma hayatına ilişkin Bilgiler

Aşağıda çalıştığınız kurumunuzla, Yöneticinizle, İşinizle ve Çalışma arkadaşlarınızla ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen ifadeleri dikkatlice okuyarak, sizin açınızdan en uygun olan ifadeyi “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği ile “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneği arasında işaretlemenizdir. İşaretlemelerinizi (X) şeklinde belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Üstüme bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenirim.					
2. Üstüm işinde uzmandır.					
3. Üstümün benim yaptığım işi kontrol edebilecek bilgisi vardır.					
4. Üstümün uygun kararlar alacağına güvenirim.					
5. Üstüm ekip ruhu yaratmayı ve onu geliştirmeyi bilir.					
6. Üstüm işimi yaparken karşılaştığım sorunlara çözüm getirebilir.					
7. Bir hata yaptığımda üstüm yönetime karşı bana dayanak olacaktır					
8. Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için sorunlarımı üstüm ile tartışabilirim.					
9. Üstüm benim bulunmadığım ortamlarda ve başkalarının yanında beni eleştirmez.					
10. Üstüm benim çalışmalarımı kendi çalışmaları gibi göstermez.					
11. Üstüm bana dürüst davranır.					
12. Üstüm benden bilgi saklamaz.					

13. Üstüm karar vereceği zaman kararı ile ilgili bana da bilgi verir.					
14. Üstüme, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.					
15. Üstüm benim bakış açımı anlamaya çalışırken oldukça samimidir.					
16. Eğer üstüme problemlerimi anlatırsam bana iyi niyetli ve yapıcı yaklaşacağını bilirim.					
17. Üstüm gelişimim ile ilgili beklentilerini açıkça ifade eder.					
18. İşimin kalitesi ile ilgili olarak üstümden sürekli geri bildirim alırım.					
19. Kendisine ihtiyaç duyduğumda üstüm yardıma hazırdır.					
20. Üstüm ile hemfikir olmama özgürlüğüm vardır.					
21. Üstüm karar vereceği zaman benim de fikrimi alır.					
22. Üstüm beni sadece şirketin hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.					
23. Bizim şirketimizde insanlar duyulması hoş olmasa bile gerçekleri söylerler.					
24. Şirketimin yöneticilerinin dürüst olduğunu düşünüyorum.					
25. Şirketin geleceğini ilgilendiren doğru kararlar almak için şirketimin yöneticilerine güvenilebilir.					
26. Şirketimin yöneticileri şirketin gelecekteki projeleri ile ilgili bilgileri açıkça paylaşırlar.					
27. Şirket yönetimi, insan kaynakları politikalarını hakkaniyetle yerine getirir.					
28. Yönetim şirket çalışanlarının tamamına güven duymaktadır.					
29. Çalışma saatleri ve iş programları bu işyerinde çalışanlara hem işlerinin gereğini yerine getirebilme, hem de ailelerine zaman ayırabilme olanağı tanır.					
30. Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirlerini dikkate alarak oluşturulur.					
31. Bu işyerindeki iletişim kanalları her zaman açıktır.					
32. Şirket politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmeye gerek yoktur.					
33. Bu işyerinde her şey açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.					
34. Biliyorum ki işimde herhangi bir zorlukla karşılaştıysam iş arkadaşlarım bana yardımcı olur.					
35. Bu işyerindeki iş ilişkilerim olumlu, keyifli ve uyumludur.					
36. İş arkadaşlarım yapacaklarını söyledikleri şeyi yapma konusunda güvenilirlerdir.					

37. İş arkadaşlarımla sahip oldukları becerilere güvenirim.					
38. İş arkadaşlarımla genellikle birbirleri ile işbirliği yaparlar.					
39. İş arkadaşlarımla gerektiğinde birbirlerine akıl danışırız.					
40. İş arkadaşlarımla ortak amaçlara ulaşmak için karşılık beklemeden yardımlaşırız.					
41. İş arkadaşlarımla ihtiyaçları olduğunda diğer iş arkadaşlarından yardım istemeye çekinmezler.					
42. İş arkadaşlarımla sahip oldukları iş ile ilgili bilgiyi paylaşmaktan çekinmezler.					
43. İş arkadaşlarımla ekibin amaçlarına ulaşması için gerekirse kendi menfaatlerini arka planda bırakırlar.					