

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE
ÖRGÜTSEL GÜVEN:
KONUyla İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

ESRA TAHMAZ
2502090451

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. AYŞE OYA ÖZÇELİK

İSTANBUL - 2018

TEZ ONAY SAYFASI



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZ ONAYI



ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ESRA TAHMAZ Numarası : 2502090451
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK
Tez Savunma Tarihi : 03-01-2018 Saati : 13.00
Tez Başlığı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN: KONUyla İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ÖYÇOKLUĞUyla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK		Kabul
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		kabul
PROF.DR.LALE TÜZÜNER		Kabul
PROF.DR.İNCİ ERDEM ARTAN		Kabul
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.CANAN ÇETİN		
DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK		

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL GÜVEN: KONUyla İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA ESRA TAHMAZ

Tez çalışmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile örgütsel güven (kuruma güven) algısı arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Çalışmada öncelikle olarak insan kaynakları yönetimi kavramının tarihsel gelişimi, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının doğuşu, insan kaynakları yönetiminde etkinlik kavramı ve ölçüm metodolojilerine değinilmiştir. Daha sonra güven ve örgütsel güven kavramı, güven ve örgütsel güven modelleri, güven kavramının önemi ve ölçüm yöntemleri açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile örgütsel güven (kuruma güven) algısı arasındaki ilişkinin incelendiği, araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma 12 farklı sektörde faaliyet gösteren 15 işletmenin 140 çalışanına uygulanmıştır. Araştırma verileri işe alım, eğitim, ücret ve yasal haklar, performans yönetimi ve kariyer yönetimi alt boyutlarını içeren; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet anket formu ve örgütsel güven (kuruma güven) anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada verilerin analizi için tanımlayıcı istatistikler, frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır. Ayrıca korelasyon analizi, basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve t testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonunda insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ve örgütsel güven (kuruma güven) arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları alt uygulamaları ve örgütsel güven (kuruma güven) ile arasında da ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Örgütsel Güven, Kuruma Güven, Etkinlik

ABSTRACT

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL TRUST: A RESEARCH ON THE SUBJECT ESRA TAHMAZ

The relationship between the level of satisfaction from the effectiveness of human resources management practices and organizational trust (institutional trust) is researched in this dissertation study. Historical development of the human resources management concept, emergence of the strategic human resources management concept, effectiveness concept in human resources management and measurement methodologies are primarily elaborated in the study. Consecutively, the concepts and models of trust and organizational trust as well as the importance and measurement methods of the concept of trust are explained in-depth. The last part of the study is allotted to the results of the research on the relationship between the satisfaction with the effectiveness of human resources management practices and perceived organizational trust (institutional trust). This research was applied to 140 employees of 15 enterprises operating in 12 different sectors. Research data are collected by means of a survey form for satisfaction from the effectiveness of human resources management practices and organizational trust (institutional trust) survey form that include the sub-dimensions of employment, education, wages and legal rights, performance management and career management. In the research, descriptive statistics, frequency and percentage distribution are used for data analysis. Furthermore, correlation analysis, simple regression analysis, multiple regression analysis, one-way analysis of variance (ANOVA) and t tests are benefited from.

As a result of the study, a certain relationship is detected between the satisfaction from the effectiveness of human resources practices and organizational trust (institutional trust). In addition, another relationship was detected between the sub-applications of human resources and organizational trust (institutional trust), as well.

Key Words: Human Resources Management Practices, Organizational Trust, Institutional Trust, Effectiveness

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının amacı insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ve örgütsel güven (kuruma güven) algısı arasında ilişkinin tespit edilmesidir. Araştırmada insan kaynakları uygulamaları işe alım, eğitim, ücret ve yasal haklar, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamaları olarak beş alt başlık olarak tasarlanmıştır. Örgütsel güvenin kuruma güven boyutu incelenmiştir. Araştırma konusu ile ilgili faydalanılan Türkçe kaynakların ve yapılan araştırma sayısının yetersiz olması tez çalışmasının önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma 12 farklı sektörde faaliyet gösteren 15 kurumun beyaz yaka çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma verileri insan kaynakları departmanı dışındaki bölümlerde çalışan kişilere uygulanan iki farklı anket formu vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırma verilerine istatistiki analizler uygulanmış olup, araştırmanın hipotezleri test edilerek araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Tez çalışmam boyunca görüşlerini, yönlendirmelerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e,

Tez çalışmam sırasında desteklerini ve görüşlerini paylaştan, zamanlarını ayıran Sayın Prof. Dr. Cavide Bedia Uyargil'e, Prof. Dr. İnci Artan'a, Prof. Dr. Gönen Dünder'a, Prof. Dr. Lale Tüzüner'e ve Doç. Dr. Turhan Erkmen'e

Ayrıca tez çalışmam süresince her zaman desteklerini gördüğüm insan kaynakları yönetimi bilim dalı hocalarıma ve asistan arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Bu uzun yolculukta ve her zaman maddi ve manevi desteklerini hissettiğim sevgili annem Fatma Kılıç'a ve babam Muhittin Kılıç'a, bitirme hayallerime ortak olan bu zorlu süreçte desteğini ve anlayışını esirgemeyen sevgili eşim Halil Tahmaz'a, her derdime ortak olan sevgili abim Ümit Kılıç'a, tez çalışmamı bitirmemde en büyük motivasyon kaynağım olan sevgili kızım Ela Tahmaz'a teşekkür ederim.

Anneannem Sabriye Turgut bizi cennetten izlediğini biliyorum.

Son olarak doktora çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma, dostlarıma, uygulamayı gerçekleştirmeme yardımcı olan tüm işletmelere ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

ESRA TAHMAZ
İSTANBUL, 2018



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN ETKİNLİĞİ

Sayfa No

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	4
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	7
1.1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş gören Seçimi.....	7
1.1.2.2. Eğitim ve Geliştirme	8
1.1.2.3. Performans Değerlendirme	11
1.1.2.4. Kariyer Yönetimi	13
1.1.2.5. Ücret Yönetimi	14
1.1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı) 15	
1.1.2.7. Endüstri ilişkileri.....	16
1.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	17
1.2.1. Evrenselci Bakış Açısı	21
1.2.2. Durumsallık / Uyum Bakış Açısı.....	23

1.2.3. Konfigürasyonel Bakış Açısı	24
1.2.4. Bağlamsal Bakış Açısı	26
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE ETKİNLİK KAVRAMI VE ÖLÇÜM METODOLOJİLERİ	29
1.3.1. Örgütsel Etkinlik	29
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Etkinliği	31
1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Etkinliğinin Ölçümünde Kullanılan Methodlar ve Yaklaşımlar	33
1.3.3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri	36

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

	Sayfa No
2.1. GÜVEN KAVRAMI	41
2.1.1. Mishra'a Göre Güven	49
2.1.1.1. Yeterlilik boyutu	49
2.1.1.2. Açıklık boyutu	50
2.1.1.3. İlgililik boyutu	50
2.1.1.4. Güvenilirlik boyutu	51
2.1.2. Lewis ve Weigert'e Göre Güven	51
2.1.3. McAllister'a Göre Güven	52
2.1.4. Kramer'e Göre Güven	53
2.1.4.1. Tasarrufi güven	53
2.1.4.2. Geçmiş temelli güven	53
2.1.4.3. Üçüncü şahıslar aracılığıyla güven	54
2.1.4.4. Kategori temelli güven	54
2.1.4.5. Rol temelli güven	54
2.1.4.6. Kural temelli güven	55
2.1.5. Rousseau, Sıtkın , Burt ve Camerer'e Göre Güven	55
2.1.6. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'e Göre Güven	56
2.1.6.1. Matematiğe dayalı güven	56
2.1.6.2. Bilgiye dayalı güven	57

2.1.6.3. Kimlik temelli güven	57
2.1.7. Jones ve George’a Göre Güven	58
2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	59
2.2.1. Kuruma/Kurumsal Güven.....	60
2.2.2. Yöneticilere Güven	61
2.2.3. Çalışanlar Arası Güven	62
2.3. GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	63
2.3.1. Mayer, Davis ve Shoorman’ın Örgütsel Güven Modeli	64
2.3.2. Zand Sarmal Güven Modeli.....	65
2.3.3. Whitener ve Arkadaşlarının Örgütsel Güven Modeli	68
2.3.4. McKnight, Cummings ve Chervany’ın Güven Modeli.....	73
2.3.5. Blomqvist’in Örgütsel Güven Modeli	74
2.3.6. Bromiley ve Cummings’in Güven Modeli	76
2.4. GÜVENİN ÖNEMİ	77
2.5. GÜVENİN ÖLÇÜMÜ	79
2.6. GÜVENSİZLİK KAVRAMI.....	82
2.7. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ.....	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE

ÖRGÜTE GÜVEN: KONUYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

	Sayfa No
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI	87
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	88
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI	89
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	90
3.4.1. Araştırmanın Modeli.....	90
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	91
3.4.3. Araştırmanın Değişkenleri	94

3.4.4. Araştırmanın Hipotezleri	95
3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler.....	96
3.5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA BULUNAN ÖRGÜTLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	96
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI	97
3.6.1. Demografik Bulgular	97
3.6.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	100
3.6.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler	106
3.6.3.1. İKY uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile kuruma güven algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bulgular.....	106
3.6.3.2. İKY alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile kuruma güven algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bulgular.....	110
3.6.3.3. İKY uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile demografik özellikler ve kurumsal bilgiler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bulgular	115
3.6.3.3.1. İKY alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin demografik özellikler ve kurumsal bilgilere göre farklılığı	126
3.6.3.4. Örgütsel güven (kuruma güven) algısı ile demografik özellikler ve kurumsal bilgiler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bulgular	137
SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	150
KAYNAKÇA	156
EKLER.....	176
ÖZGEÇMİŞ.....	179

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımları Arasındaki Farklar	6
Tablo 2. SİKY'yi Geleneksel İKY'den Ayıran Farklar	20
Tablo 3. SİKY Bakış Açılarının Katkıları ve Kısıtlılıkları.....	28
Tablo 4. İnsan Kaynakları Etkinlik Ölçümlerine Örnekler	40
Tablo 5. Güven Kavramının Önemi ile İlgili Araştırma Yapılan Alanlar.....	42
Tablo 6. Güven Araştırmaları ve Güven Boyutları	47
Tablo 7. Güven Türleri	52
Tablo 8. Geliştirilen Güven Ölçekleri	80
Tablo 9. Faktör Yükleri Tablosu	93
Tablo 10. Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu.....	97
Tablo 11. Eğitime Göre Dağılım Tablosu	98
Tablo 12. Yaşa Göre Dağılım Tablosu.....	98
Tablo 13. Pozisyona Göre Dağılım Tablosu	99
Tablo 14. Departmana Göre Dağılım Tablosu	99
Tablo 15. Kıdem Süresine Göre Dağılım Tablosu	100
Tablo 16. Sektöre Göre Dağılım Tablosu	100
Tablo 17. Anket Ortalamaları Tablosu.....	101
Tablo 18. İnsan Kaynakları Alt Uygulamalar Anket Ortalamaları Tablosu	101
Tablo 19. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Anket Soruları ve Ortalamaları Tablosu	102
Tablo 20. Kuruma Güven Anket Soruları ve Ortalamaları Tablosu	104
Tablo 21. İKY Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet ve Kuruma Güven Algısı Arasındaki İlişki Tablosu	107
Tablo 22. Regresyon Model Özeti	108
Tablo 23. ANOVA Tablosu	108
Tablo 24. Katsayılar Tablosu	109
Tablo 25. İKY Alt Uygulamalar ve Kuruma Güven Korelasyon Analizi.....	111
Tablo 26. Eklenen/Çıkarılan Değişkenler Tablosu	112
Tablo 27. Çoklu Regresyon Model Özeti.....	113
Tablo 28. ANOVA Tablosu	113
Tablo 29. Katsayılar Tablosu	113
Tablo 30. İKY Memnuniyet – Cinsiyet Dağılımı Tablosu.....	116
Tablo 31. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İKY Memnuniyet - Cinsiyet) ...	116
Tablo 32. İKY Memnuniyet – Yaş Dağılımı Tablosu.....	117
Tablo 33. Varyans Homojenliği Testi	117
Tablo 34. ANOVA Tablosu	118
Tablo 35. İKY Memnuniyet – Eğitim Dağılımı Tablosu	119

Tablo 36. Varyans Homojenliği Testi	119
Tablo 37. ANOVA Tablosu	119
Tablo 38. İKY Memnuniyet – Pozisyon Dağılımı Tablosu	120
Tablo 39. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İKY Memnuniyet- Pozisyon)...	121
Tablo 40. İKY Memnuniyet – Departman Dağılımı Tablosu	122
Tablo 41. Varyans Homojenliği Testi	122
Tablo 42. ANOVA Tablosu	123
Tablo 43. İKY Memnuniyet – Kıdem Dağılımı Tablosu	123
Tablo 44. Varyans Homojenliği Testi	124
Tablo 45. ANOVA Tablosu	124
Tablo 46. İKY Memnuniyet – Sektör Dağılımı Tablosu.....	125
Tablo 47. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İKY Memnuniyet - Sektör).....	126
Tablo 48. İKY Alt Uygulamalar – Yaş Dağılımı Tablosu	127
Tablo 49. Varyans Homojenliği Testi	128
Tablo 50. ANOVA Tablosu	129
Tablo 51. Welch Testi	129
Tablo 52. Tamhane Testi	130
Tablo 53. İKY Alt Uygulamalar – Departman Dağılımı Tablosu.....	132
Tablo 54. Varyans Homojenliği Testi	133
Tablo 55. ANOVA Tablosu	134
Tablo 56. Scheffe Testi.....	136
Tablo 57. Kuruma Güven – Cinsiyet Dağılımı Tablosu.....	137
Tablo 58. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Kuruma Güven- Cinsiyet).....	138
Tablo 59. Kuruma Güven – Yaş Dağılımı Tablosu.....	139
Tablo 60. Varyans Homojenliği Testi	139
Tablo 61. ANOVA Tablosu	140
Tablo 62. Kuruma Güven – Eğitim Dağılımı Tablosu	140
Tablo 63. Varyans Homojenliği Testi	141
Tablo 64. ANOVA Tablosu	141
Tablo 65. Kuruma Güven – Pozisyon Dağılımı Tablosu	142
Tablo 66. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Kuruma Güven - Pozisyon)	142
Tablo 67. Kuruma Güven – Departman Dağılımı Tablosu	143
Tablo 68. Varyans Homojenliği Testi	143
Tablo 69. ANOVA Tablosu	144
Tablo 70. Scheffe Testi.....	145
Tablo 71. Kuruma Güven – Kıdem Dağılımı Tablosu	146
Tablo 72. Varyans Homojenliği Testi	146
Tablo 73. ANOVA Tablosu	147
Tablo 74. Kuruma Güven – Sektör Dağılımı Tablosu	147
Tablo 75. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Kuruma Güven - Sektör).....	148
Tablo 76. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları.....	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Eğitim İhtiyaç Analizi Süreci.	10
Şekil 2. Eğitim Planlama ve Uygulama Süreci.....	11
Şekil 3. Evrenselci Bakış Açısı.....	22
Şekil 4. Durumsallık Bakış Açısı.....	24
Şekil 5. Konfigürasyonel Bakış Açısı.....	25
Şekil 6. Bağlamsal Bakış Açısı.....	27
Şekil 7. İnsan Kaynakları Ölçüm Yaklaşımları (Zaman Çizelgesi).....	36
Şekil 8. Rousseau ve Arkadaşlarına Göre Güven Modeli.....	56
Şekil 9. Mayer ve Arkadaşları Göre Güven Modeli	65
Şekil 10. Sarmal Güven Modeli.....	68
Şekil 11. Yönetmel Güvenilir Davranış Çerçevesi.....	72
Şekil 12. Güven Oluşumunun Üst Düzey Modeli	74
Şekil 13. Bireysel Ve Örgütsel Eylemlerden Oluşan Örgütsel Güven	75
Şekil 14. Güven Tanımlama Matriksi.....	77
Şekil 15. Araştırmanın Modeli.....	91

KISALTMALAR LİSTESİ

A.e.	: Aynı Eser
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
b.a.	: Eserin bütününe atıf
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
No.	: Sayı
s.	: Sayfa
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
v.d.	: ve diğerleri
Vol.	: Cilt
YPİS	: Yüksek Performanslı İş Sistemleri

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği, uzun yıllardır araştırmacılar tarafından merak edilen konular arasında yer almaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasından sonra, bu konuyla ilgili çalışmalar yapılması hem araştırmacılar için hem de işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları yönetimine uzun vadeli bir bakış açısı getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, çoğu yönetici tarafından bir maliyet unsuru olarak görülürken, uzun vadeli bakış açısı ile sağladığı faydaların ortaya çıkarılması için sistematik ölçüm çalışmalarının yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Etkinlik, örgüt teorilerinin ortaya çıkmasından itibaren araştırılmaya başlanan bir kavramdır. 20 yüzyıla gelene kadar verimlilik kavramı ile karıştırılıp, birbirinin yerine kullanıldığı zamanlar olmuştur.¹ Yapılan araştırmalar sonucunda; ölçülmesinin zor olduğu ve işletme performansı ile yakın ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin olabilmesi için öncelikli olarak ihtiyaç ve beklentiler doğru şekilde analiz edilmelidir. İKY uygulamalarının, ortaya çıkan bu ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin belki de en önemli görevlerinden biri, çalışanların dolayısıyla işletmelerin performanslarını arttırmaya yardımcı olmaktır. Bu da ancak etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile mümkündür.

Tez çalışmasında incelenen diğer bir konu da örgütsel güven konusudur. Güven çok boyutlu bir kavramdır. Bu yüzden değişik disiplinler tarafından farklı farklı boyutları araştırmalara konu olmuştur. Güven bir teslim olma durumu içermektedir. Önceleri daha bireysel olarak algılanan güven kavramı, örgütsel güven kavramı ortaya çıktıktan sonra işletmeler için de önem verilen konulardan biri olmuştur. Örgütsel güvenin; işletme maliyetlerini düşürmek, motivasyon ve iletişimi arttırmak, koordinasyonun

¹ Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütsel Etkinlik”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 8, 1999, s. 402.

sağlanmasına yardımcı olmak gibi birçok faydası olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Örgütsel güveni arttırmaya yönelik arayış, araştırmacıları diğer değişkenlerin örgütsel güven üzerindeki etkisini araştırmaya yöneltmiştir.

Bu doğrultuda tezin araştırma kısmında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Tez, üç bölümden oluşacaktır. İlk iki bölümde teorik yapıya, üçüncü bölümde ise araştırmaya ve sonuçlarına yer verilecektir.

Tezin ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ve insan kaynakları yönetiminde etkinlik kavramı anlatılmaya çalışılacaktır. Bölümde ilk olarak insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminden, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinden bahsedilecektir. Daha sonra insan kaynakları planlaması ve iş gören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminde koruma işlevi (iş güvenliği ve işgören sağlığı ve endüstri ilişkileri fonksiyonları açıklanacaktır. Birinci bölümde daha sonra, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramından ve stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına değinilecektir. Bölümde son olarak, insan kaynakları yönetiminde etkinlik kavramı ve ölçüm metodolojileri açıklanacaktır.

Tezin ikinci bölümünde güven ve örgütsel güven kavramı açıklanacaktır. Öncelikle güven türleri ve tanımlarına değinilecek olup, sonra örgütsel güven kavramı, örgütsel güven kavramının alt boyutları olan kuruma güven, yöneticilere güven ve çalışanlar arası güven boyutlarından bahsedilecektir. Daha sonra, güven ve örgütsel güven modelleri ayrıntılı olarak açıklanacaktır. İkinci bölümde daha sonra güvensizlik kavramına, güvenin önemine ve güvenin ölçümüne değinilecek olup, son olarak ta örgütsel güven ve insan kaynakları yönetimi ilişkisinden bahsedilecektir.

İlk iki bölümde yer alan teorik bilgilerden sonra üçüncü bölümde insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ve örgütsel güven (kuruma

güven) algısı arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılan araştırmanın detayları yer alacaktır. Örgütsel güven kavramının kuruma güven boyutu araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın konusu, önemi ve amacı, araştırmanın kapsamı, varsayımları ve sınırları, araştırmanın metodolojisi bu bölümde açıklanacak bilgiler arasında yer almaktadır. Ayrıca araştırma bulguları ve araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar ve değerlendirmeler de üçüncü bölüm içinde açıklanacaktır. Tez çalışması, araştırma ile ilgili sonuç, genel değerlendirmeler ve öneriler kısmı ile son bulacaktır. Sonuç kısmında araştırma bulguları ilgili genel değerlendirmeler yapılacak olup, sonraki çalışmalara katkı sağlamak amacıyla önerilerde bulunulacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN ETKİNLİĞİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde kullanarak çıktı elde etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda insan kaynaklarının diğer kaynaklardan farklı bir boyutunun olduğu ve bu nedenle işletme için en önemli kaynaklardan biri olduğu ortaya çıkmıştır. Bir işletmenin tüm kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabileceği tek kaynak insan kaynağıdır. Bu nedenle, tüm maddi-maddi olmayan varlıklardan daha üstün bir varlıktır.²

İnsan kaynakları; örgüt için çalışan ve sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri ile örgüte katkı sağlayan kişilerdir.³ Yaklaşık 80 yıldır insan kaynakları yönetimi işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmekle birlikte, geçmişi çok daha eskilere dayanmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşması için örgüt içinde yer alan insan gruplarını yönetmesi gerekmektedir. Bu nedenden dolayı insan kaynakları yönetimi örgütler için zorunlu hale gelmiştir.⁴

İlk olarak personel yönetimi olarak ortaya çıkan kavram daha sonra eklenen fonksiyonlar ile insan kaynakları yönetime dönüşmüştür. Personel yönetiminin

² Nihat Kaya, Mustafa Kesen, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **EKEV Akademi Dergisi**, sayı:58, 2014, s. 98.

³ Canan Çetin, Esra Dinç Özcan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2014, s. 3

⁴ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2014, s.3.

gelişiminde kamu politikası, yükselen sendikacılık ve toplu sözleşmelerin oluşturduğu baskılardan söz edilmektedir.⁵ Personel yönetimi kavramı içinde personel daha çok bir maliyet unsuru olarak görülmekte olup, personel yönetiminin temel görevi personel ile ilgili kayıtların güncel tutulması ve yasal zorunlukların yerine getirilmesidir. Personel yönetimi daha çok kural, prosedür ve talimatları içermektedir. Günümüzde özlük işleri olarak ifade edilen işler bu bölümün işleri arasında yer almaktadır.

1980’li yılların sonlarına doğru insanın diğer kaynaklardan daha dinamik bir kaynak olduğunun anlaşılması ve farklı ihtiyaçlarının ortaya çıkması nedeni ile personel yönetiminin bu kaynağın yönetimi için yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine dönüşüm süreci zor bir süreç olmuştur ve uzun yıllar personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi beraber kullanılmıştır.⁶

Personel yönetimi ile insan kaynakları arasındaki farklar Tablo 1’de gösterilmektedir. Personel yönetimi daha kısa vadeli ve taktik odaklı iken, insan kaynakları yönetimi daha uzun vadeli ve strateji odaklıdır. Personel yönetimi sorunları tek tek ele alırken, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı bütünsel bir çerçeve ile örgütü analiz eder. Personel yönetimi yaklaşımda çalışanların karar almaya katılımı kısıtlıdır. İnsan kaynakları yönetiminde ise kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin alınması önemli bir adımdır.

⁵ Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller**, İstanbul, Beta Yayınları, 2016, s. 8.

⁶ Michael Armstrong, **Strategic Human Resource Management A Guide to Action**, 4th Edition, 2008, s. 30.

Tablo 1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımları Arasındaki Farklar

Personel Yönetimi Anlayışı	İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı
Taktik odaklıdır.	Strateji odaklıdır.
Kısa vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalara karşılık verir.	Uzun vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikaları yönlendirir.
Sorunları genel bir çerçeve olmaksızın ayrı ayrı ele alır.	Sorunları örgütlenmenin yararına olan açık bir biçimde tanımlanmış ve tüm örgütle ilişkili bir çerçeveye yerleştirir.
Çalışanların karar almaya çok az dahil oldukları, geleneksel çalışma şekilleri olan örgütlenmelerde görülür.	Çalışanları karar almaya dahil etmenin önemi üzerinde durur.
Sendikalaşmış örgütler görülebilir.	Bireysel, bağımsızlık anlaşmaları teşvik eder ve sendikaların daha az üstünde durur.
Birey gruplarına aynı ödülleri ve koşulları sağlamaya odaklanır.	Münferit sözleşmeler ile ücret ve ödül sistemlerine odaklanır.
Personel fonksiyonu faaliyetlerinin –işe alım, seçme ve eğitim, vb. –hepsinde uzmanlaşmaya çalışır.	Daha çok politika, planlama, izleme ve değerlendirmeye odaklanmak için işe alım, seçme ve yerleştirme, vb. personel fonksiyonu faaliyetlerini bölüm yöneticilerine bırakmaya çalışır.

Kaynak: Canan Çetin, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, İstanbul: Beta Yayınları, 2012, s.242.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktır. İşletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan insan gücünün nitelik ve niceliğine bağlıdır.⁷ Bu sebepten ötürü insan kaynakları yönetimine verilen önem her geçen gün artmaktadır.

⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 5.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları; insan kaynakları planlaması ve iş gören seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminde koruma işlevi (iş güvenliği ve işgören sağlığı) ve endüstri ilişkileri başlıkları altında ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1.1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş gören Seçimi

İnsan kaynakları planlaması işletmenin iş gören ihtiyacını, bilinçli ve sistematik bir şekilde belirlenmesi sürecidir. İş gören seçimi; işletmenin ihtiyaç duyduğu personel ihtiyacını karşılamaya yönelik adayların araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetleri içerir.⁸İnsan kaynakları yönetimi için temel fonksiyonlardan biri olarak sayılmaktadır. Her düzeyde işletme iş gören seçimi fonksiyonunu gerçekleştirmek zorundadır.

Öncelikli olarak insan kaynağı ile ilgili ihtiyaç belirlenir. İhtiyaç belirlendikten sonra bu ihtiyacı karşılamaya yönelik aday havuzu oluşturulur.⁹Aday havuzunda iç ve dış kaynaklardan adaylar yer almaktadır. İç kaynaklar kurumun mevcut çalışanları içinden değerlendirilen adaylardır. Bu kişiler terfi yoluyla bir üst basamaktaki bir pozisyona kaydırılabilir veya yatay geçiş yoluyla benzer seviyedeki farklı bir pozisyona geçiş yapabilirler.

Dış kaynaklar ise kurum dışındaki adayları ifade etmektedir. Doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirmek için iş gereklerine uygun adaylara ulaşmak kurum için çok önemlidir. Bunun için kurumlar çeşitli iletişim kanalları kullanarak adaylara ulaşır. Dış adaylara ulaşmak için kullanılacak en önemli yollardan biri gazete ve kariyer sitelerine

⁸ Ömer Sadullah vd. **İnsan Kaynakları Yönetimi** 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, İstanbul, s. 2.

⁹ Şadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2014, s. 257

iş ilanları verilmesidir. Globalleşen dünyada internet üzerinde yer alan kariyer siteleri ve gazete ilanları ile çok farklı lokasyonlarda yaşayan adaylara ulaşmak mümkündür.

Kullanılacak diğer bir yol ise iş ve işçi bulma kurumları ve profesyonel danışmanlık şirketleridir. Bu kurumlara ait aday havuzları kullanarak uygun adayların temininde destek sağlanabilir. İş görenlerin seçimi süreci diğer tüm insan kaynakları süreçlerini tetikler durumdadır.

İnsan kaynakları ile ilgili doğru bir planlamanın yapılıp, doğru işe doğru kişinin seçilmesi diğer tüm insan kaynakları fonksiyonlarının başarısını etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimini bir zincir olarak düşünecek olursak her bir insan kaynakları fonksiyonu bu zincirin bir halkasını oluşturur. Bir bölümün ürettiği çıktı aslında diğer bölümün girdilerinden biridir. İnsan kaynakları zincirinin sağlam olması için her bir halkanın yani her bir insan kaynakları fonksiyonun doğru işliyor olması gerekmektedir.

1.1.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme kavramları birbirleriyle çok karıştırılan ve sıkça birbirinin yerine kullanılabilen kavramlardır. Eğitim önceden planlanmış amaçlara göre, çalışanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinliklerdir.¹⁰

Geliştirme ise çalışanların mevcut işlerinde veya gelecekte çalışacakları işlerinde etkin performans göstermelerine yardımcı olacak eğitim, iş tecrübeleri, kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.¹¹

Önceleri personel eğitimi, dar kapsamlı ve rutin bir faaliyet olup genellikle personele yaptığı iş için gereken teknik becerileri kazandırmayı amaçlamakta iken günümüzde ise eğitim ve geliştirme fonksiyonu işletmelerin gelişimi yakalaması, rekabet

¹⁰ A. Oya Özçelik, “Eğitim ve Geliştirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Ömer Sadullah vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.165.

¹¹ Canan Çetin .a.g.e., s. 81

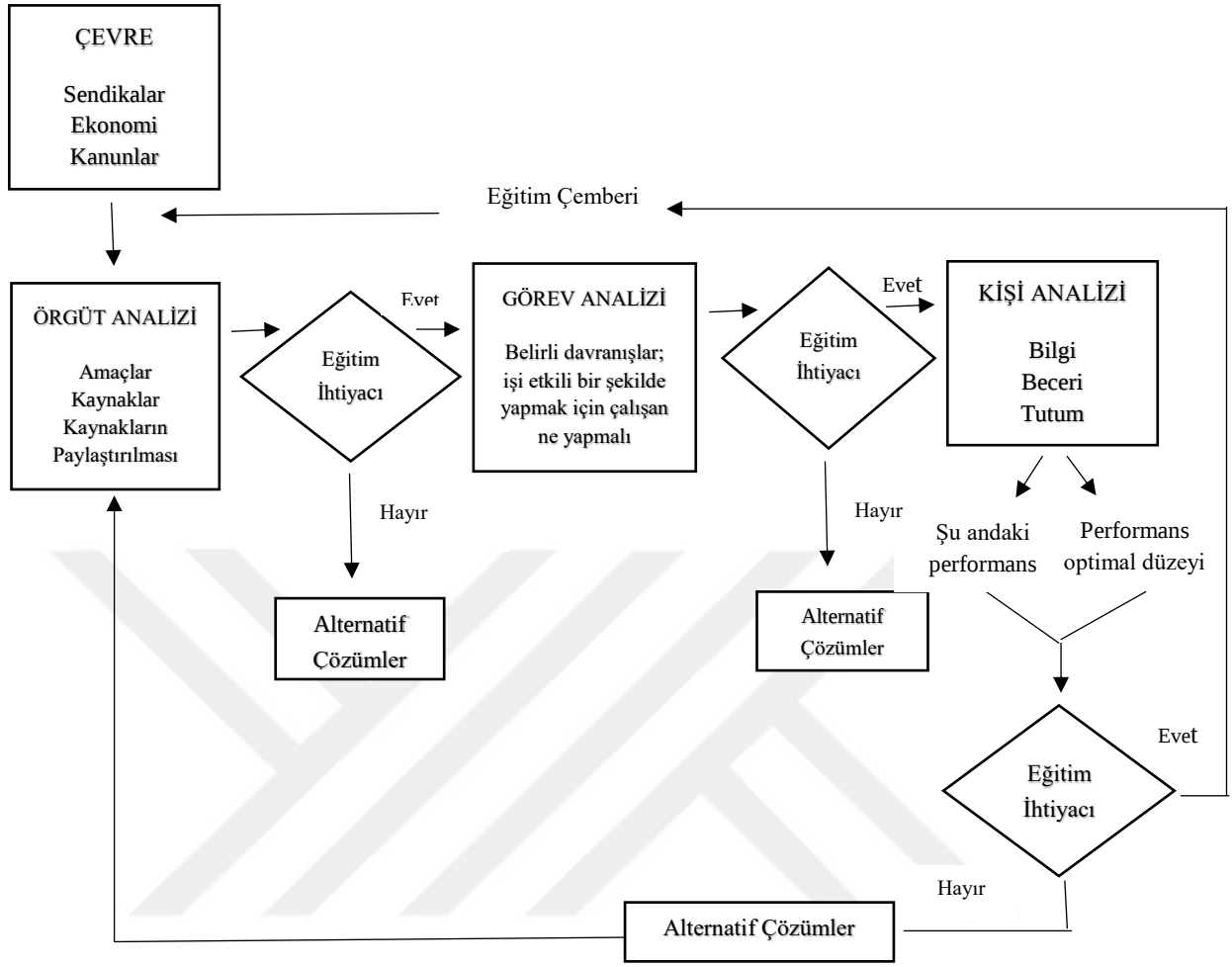
avantajını sağlaması açısından çok önemlidir.¹² Birçok işletme sürekli gelişim ilkesinden hareketle çalışanlarını ve kurumlarını geliştirmek için eğitim faaliyetlerini sürekli ve kapsamlı hale getirmiştir.

Eğitim planlarının yapılabilmesi için eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde üç temel analiz yapılır. Bunlar; örgüt analizi, görev analizi ve kişi analizidir.

Örgüt analizi ile kurumun amaçları, hedefleri ve kaynakları analiz ederek gerekli olan eğitim ihtiyacı ortaya çıkarılır. Görev analizi ile belirli bir görevi gerçekleştirebilmek için gerekli olan eğitim ihtiyacı ortaya çıkarılır. Kişi analizi ile ise çalışanların ihtiyacı olan bilgi, beceri ve tutum eksikleri ile ilgili eğitim ihtiyacı ortaya çıkarılır.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile ilgili süreç aşağıda Şekil 1’de ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Çevre faktörünün (sendikalar, ekonomi, kanunlar) tetiklemesi ile eğitim ihtiyaç analizi, öncelikle olarak örgüt analizinin yapılması ile başlamaktadır. Sonra sırasıyla görev analizi ve kişi analizi yapılmaktadır. Her bir analiz sonunda eğitim ihtiyacı olup olmadığının kararı verilmektedir. Eğitim ile çözüm elde edilemeyecek durumlarda alternatif çözüm yolları aranmaktadır. Eğitim bir döngü halinde eğitim çemberi olarak adlandırılmaktadır.

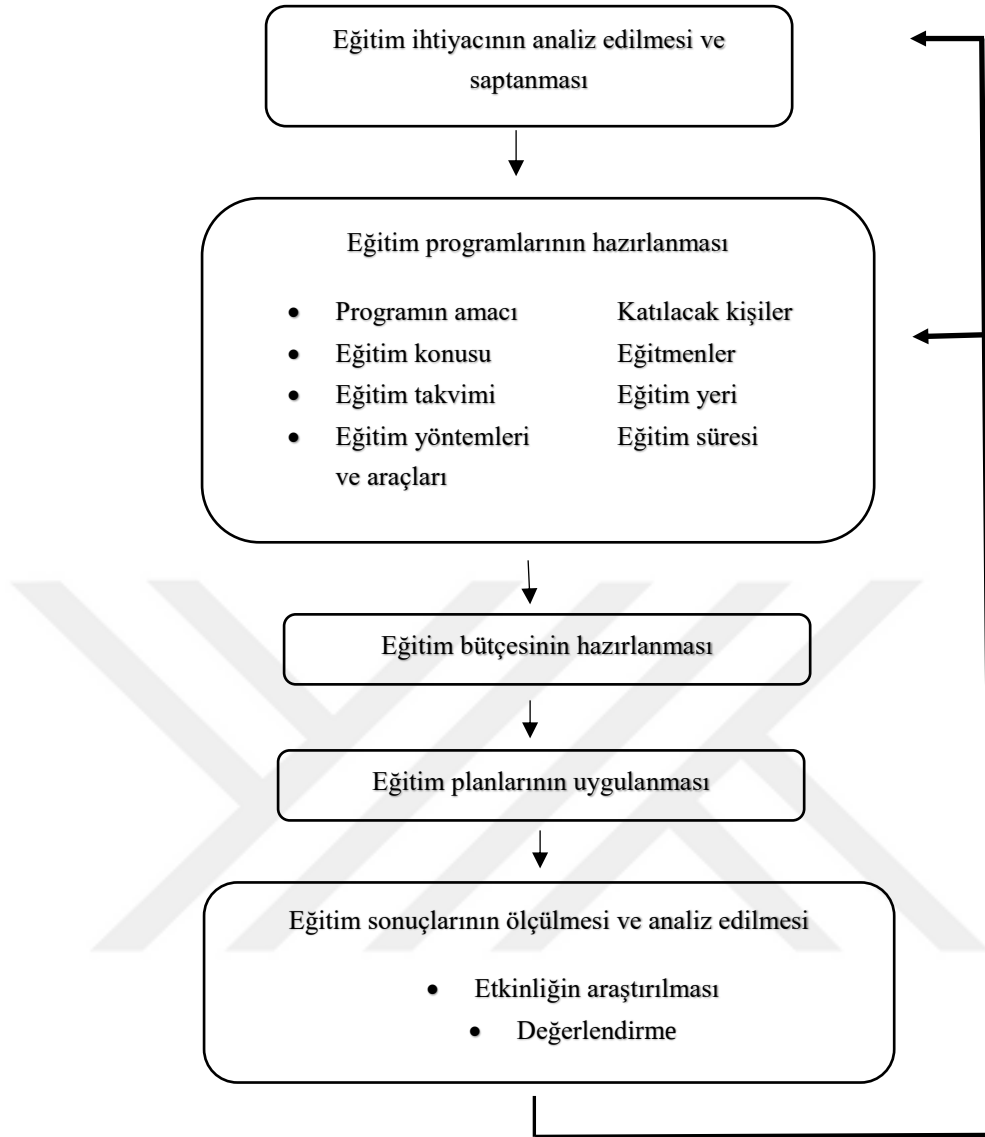
¹² Nevin Deniz, **Global Eğitim**, İstanbul, Türkmen Yayınevi, 1999, s. 9.



Şekil 1. Eğitim İhtiyaç Analizi Süreci

Kaynak: A. Oya Özçelik, “Eğitim ve Geliştirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, Ömer Sadullah vd., İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.177.

Eğitim ihtiyacı analiz edildikten sonra eğitim ile ilgili çeşitli kararların alınması ve eğitim programlarının oluşturulması gerekmektedir. Eğitim programı hazırlanırken, eğitim programının amacının, eğitime katılacak kişilerin, eğitimin konusunun, eğitmenlerin kimler olacağının, eğitim zamanının ve yerinin, eğitim süresinin ve eğitimde kullanılacak yöntem ve araçların belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra belirlenen bilgiler doğrultusunda eğitim bütçesi oluşturulur ve eğitim planları uygulanır. Eğitim sonrası eğitimin etkinliğinin belirlenebilmesi için eğitim sonuçları değerlendirilip analiz edilir. Analiz sonucuna göre yeni bir eğitimin ihtiyacı analizine veya yeni bir eğitim programının oluşturulmasına ihtiyaç duyulabilmektedir. Şekil 2’de eğitim planlama ve uygulama süreci ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.



Şekil. 2. Eğitim Planlama ve Uygulama Süreci

Kaynak: Nevin Deniz, *Global Eğitim*, İstanbul, Türkmen Yayınevi, 1999, s. 33-85.

1.1.2.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme ilk olarak 1900’lü yıllarda A.B.D. kamu hizmeti veren kurumlarda ortaya çıkmıştır. Daha sonra F. Taylor’un yaptığı iş ölçümleri çalışmaları ile organizasyonlarda bilimsel olarak ta kullanılmaya başlanmıştır.¹³

¹³ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul, Arıkan Basın Yayın, 2008, s. 2.

1950’li yıllarda performans kavramı, sosyal bir sistem olarak bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi olarak ele alınmaktadır. 1960 ve 1970’lerde örgütün çevresindeki nadir kaynaklara ulaşarak bunları kullanma yeteneği olarak tanımlanmaya başlanmıştır. 1980 ve 1990’larda ise performans kavramı dört düzeyde değerlendirme konusu yapılmaya başlandı. Bunlar; bireysel düzeyde, takım veya küçük grup düzeyinde, program düzeyinde ve örgüt düzeyindedir.¹⁴

Kurumların ve çalışanların mevcut durumlarının tespiti ve hedeflerine ulaşmaları için yapmaları gerekenleri belirlemede kullanılacak en önemli araç performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme sistemleri yöneticilerin iş ve sonuçları üzerinde kontrolünü güçlendirmektedir. Bu sayede yöneticilerin sorunları erken belirleyip önlem alma yetenekleri artmaktadır.¹⁵

Kurumda her hangi bir ölçüm yapılmadan kurumun yönünü bulması imkânsız olduğu gibi çalışanlarını yönlendirmesi de yetersiz olacaktır. Performans değerlendirme sistemi kendi içinde üç süreci barındırır. Bunlar; gözlemlene, yargılama ve geri-besleme sağlama gibi üç temel faaliyeti içerir.¹⁶

Kurumlara performans değerlendirme kurulurken dikkat edilmesi gereken en önemli adımlardan biri, performans değerlendirme sisteminden etkilenen herkesin sistemden beklentilerini iyi analiz edilmesi aşamasıdır. Performans değerlendirme sistemleri çok yönlü sistemler olduğundan birden fazla grubu ilgilendirir. En önemli faaliyetlerinden biri geri bildirim sağlamak olduğundan mümkün olduğunca kurumun ve bu sistemden etkilenen kişilerin beklentilerini karşılayacak şekilde bir sistem tasarlanmalıdır.

Değerlendirme yapabilmek için öncelikle performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Performans kriterlerini belirlemek çeşitli yöntemlerden faydalanır. Performans değerlendirme sistemlerini tasarlanırken kişilerarası karşılaştırmalara

¹⁴ Hüseyin Yılmaz, **Yüksek Performans Organizasyonu Liderlik, Kültür ve Tasarım**, İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s. 13.

¹⁵ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002, s. 127.

¹⁶ Cavide Uyargil, **a.g.e.**, s. 23.

dayalı yaklaşımlar, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımlar, bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlar, çeşitli yöntemlerden oluşan karma yaklaşımlar kullanılabilmektedir.

1.1.2.4.Kariyer Yönetimi

Kariyer bir insan çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında sürekli ilerleyerek deneyim, beceri ve ustalık kazanmasıdır.¹⁷ Kariyer öncelikle çalışanlara ilişkin sonra da işe ilişkin bir kavramdır. Bu kavramın kurum içinde yönetilmesi insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Kariyer yönetimi hem kurumun stratejik amaçlarına ulaşmasından gerekli işgücünün sağlanması hem de çalışanların uzun süre kuruma bağlı olarak çalışmalarını sağlayacak bir sistemdir.

Kariyer yönetimi hem çalışanların mesleki hayatlarını planlamasını hem de bu planların eyleme geçirilmesini kapsamaktadır. Ayrıca kariyer yönetimi kavramı döngüseldir ve süreklilik özelliği taşır.¹⁸

Bireysel kariyer planlaması çalışanların kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini, ayrıca güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelerini ve bu doğrultuda kısa, orta, uzun dönemli amaçlarını belirleyip bunlara ilişkin planlar yapılması gibi süreçleri içermektedir.¹⁹

Örgütsel kariyer planlama ise örgütün amaçları ile bireylerin amaçlarının uyumlaştırılması sürecini içermektedir. Örgütler, kariyer yönetimi için kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, kariyer merkezleri, koçluk, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme gibi çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Örgütte

¹⁷ Mümin Ertürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, s. 202.

¹⁸ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2005, s.115.

¹⁹ Tamer Bolat, Seymen Aytemiz, “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim**, Yıl: 13, S: 45, 2003, s. 7.

kullanılması en uygun yöntemin hangisi olacağına örgütün yapısına, pozisyonların yapısına ve işin gereklerine bakılarak karar verilir.²⁰

1.1.2.5. Ücret Yönetimi

Ücret ile ilgili birçok tanım bulunmakla beraber en kısa tanımıyla emeğin bedelidir. İktisat açısından; emeğin fiyatı, bedeli (karşılığı) olarak tanımlanır.²¹ Ücret yönetimi insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Ücret yönetimi, ücret strateji ve politikaların geliştirilmesi, ücret yönetimi sisteminin tasarlanması, uygulanması ve sürekliliğin sağlanmasıdır.²²

Ücret yönetimi hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlamaktadır. Ücret sistemi kavramı ise iş görene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kuralları ve düzeni ifade etmektedir.²³

Ücret yönetimi için “ Ücret ve maaş yönetimi” veya “ücretleme” gibi değişik isimler kullanılabilir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan ücret yönetimi, ücretin nasıl ve neye göre belirleneceğini, çalışanlara nasıl ödeneceğini, işletmelerde iş görenlerin ücretlendirilmelerine dair politikaları, yapıları, sistemleri ve uygulamaları kapsamaktadır.²⁴

Çalışanlar için en önemli motivasyon kaynaklarından biri ücrettir. Bu sistemin kurumlarda doğru kurgulanması ve uygulanması hem çalışanlar açısından hem de işletme maliyetleri açısından çok önemlidir.

²⁰ Gonca Kılıç, Yüksek Öztürk, “Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı:1, 2009, s. 46.

²¹ Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s. 5.

²² Ahmet Cevat Acar, **a.g.e.**, s. 31.

²³ Nusret Göksu, Bülent Öz, “Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 420.

²⁴ Rıza Demir, Ahmet Cevat Acar , “İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi”, **İş Ahlakı Dergisi**, 7(1), 2014, s. 102.

Ücret yönetimi kavramı içinde aynı zamanda ödüllendirme sisteminde kullanılan ödüller, çalışanlara sağlanan yan haklar da bulunmaktadır. İş değerlendirme bir işletmedeki tüm işlerin o işletmede bulunan diğer işlere göre göreceli önemini tanımlamak için kullanılan sistematik bir süreç olarak belirtilebilir.²⁵

Ücret politikalarının belirlenebilmesi ve ücret sisteminin oluşturulması için ücretin neyin karşılığında verileceğinin belirlenmesi ve işlerin “eşit işe eşit ücret” ilkesine göre analizinin yapılması gerekmektedir. İşletmelerin ücret ayarlaması yapabilmesi için kullandıkları en önemli yöntem “iş değerlemesi” dir. İşletmelerin organizasyon yapısı incelendiğinde değişik tür ve nitelikte çok sayıda işin yerine getirildiği görülmektedir. İşletmede ancak iş değerlemesi yapılarak eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanabilir. İş değerlemesi işletmelerde ücret yapısının oluşturulmasında adil bir iş baremi kurulmasına yardım eden en önemli yöntemlerden biridir.²⁶

1.1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)

Bir işletmenin çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve konforlu bir ortamda çalışmasını sağlaması büyük ölçüde insan kaynakları bölümü ile de ilgilidir. İnsan kaynakları koruma işlevi ile hem işletmenin fiziksel varlıklarını güvenceye alır hem de diğer insan kaynaklarını fonksiyonlarını daha etkin yürütmesini sağlar.²⁷

İşçi sağlığı ve iş güvenliği hem çalışanlar için hem de işverenler için çok önemlidir. Her işletmenin temel amaçlarından biri işletmesinde çalışan tüm çalışanların sağlığı ve güvenliği korumak buna yönelik önlemleri almaktır.

²⁵ Canan Çetin, **a.g.e.**, s. 163.

²⁶ İsmail Bakan v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2014, s. 282- 283.

²⁷ Ömer Sadullah vd. **a.g.e.**, s. 452-453.

Kurumların çalışanlarının iş kazaları ve meslek hastalıklarından etkilenmesini en aza indirmek ve bunları gidermeye yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu kapsamda işçi sağlığı ve iş güvenliği uzmanları kurumlarda istihdam edilmelidir.

Yasalar ile belirlenmiş işçi sağlığı ve iş güvenliğine ait kuralların uygulanması bu kişilerin sorumluluğu altındadır. Yasalar bu konuda çok büyük yaptırımlara sahip olup, cezai hükümlülükleri de fazladır.

Kurumların en önemli görevlerinden biri çalışanlarına güvenli bir çalışma ortamı sağlamaktır. İşletmelerde işçi sağlığı ve iş güvenliğine ait kuralların alınmasında ve uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü vardır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uygun şekilde uygulanmadığı işyerlerinde, iş kazası ve meslek hastalıklarının ortaya çıkma riski daha fazladır.²⁸

1.1.2.7. Endüstri ilişkileri

Endüstri ilişkileri kavramı dar anlamda endüstri sektörünün çalışanlarının çalışma koşullarını içerirken geniş kapsamda tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını kapsamaktadır.²⁹

Kurumların işçi ve işveren sendikaları olan ilişkilerinin düzenlemesini ve yönetilmesini içeren tüm çalışmalar endüstri ilişkilerinin konusuna girer. Bu çalışmalar daha çok kurumsallaşmış ilişkileri kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu ilişkilerin düzenlenmesi ve yönetilmesinde aktif rolü vardır.

Çalışana verilen önemin artmasıyla birlikte temel olarak “insan” unsuru üzerine odaklanan endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi de dinamik bir yapı içerisine

²⁸ Esin Karacan, Özlem Nazan Erdoğan , “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı: 21, 2011, s. 110.

²⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 288.

girmiştir. Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimin ortak çalışma alanı iş ilişkilerinin düzenlenmesidir. ³⁰

Endüstri ilişkileri geniş kapsamda bireysel ilişkiler (işçi ile işveren arasında), toplu ilişkiler (işçi sendikaları ve işveren arasında) ve kamu kuruluşları düzenlemelerini (memur ve işçi sendikaları ile hükümet arasında) kapsamaktadır. Günümüzün değişen koşulları yüzünden endüstri ilişkileri ve insan kaynakları arasında ilişki gitgide zayıflamaktadır. Buna sebep olarak çağdaş yönetim teknikleri ve yaklaşımları içinde yer alan dış kaynaklardan yararlanma, kademe azaltma gibi yöntemler gösterilmektedir. ³¹

1.2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1980’li yıllara kadar bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları küreselleşme, uluslararası alana taşınan rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır. ³² İnsan kaynakları yönetimi de bu dönüşümden etkilenecek Stratejik İnsan Kaynakları” kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine akademik literatür yaklaşık son 30 yıldır geliştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimine yüklenen stratejik yaklaşım ile insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarının işleyişine uzun vadeli bir bakış açısı ile bakma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yöneticiler için daha önceleri göz ardı edilen bazı maddi olmayan faktörler (inançlar, davranış normları ve değerler gibi) önem kazanmıştır. ³³

³⁰ Volkan Işık, “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emegi Örgütsüzleştirme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 / 3, 2009, s. 159.

³¹ Şadi Can Saruhan, **a.g.e.**, s. 174.

³² Bülent Bayat, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 / 3, 2008, s. 73.

³³ Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay, **a.g.e.**, s. 12.

Marler'e göre stratejik insan kaynakları yönetimi esas olarak işletme düzeyindeki insan kaynakları faaliyetlerine ve insan kaynakları ile işletme performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır.³⁴ Cristiani ve Peiro'ya göre ise stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsal ve insan kaynakları stratejileri arasındaki uyuma ve bu uyumun örgütsel performans üzerindeki etkisine odaklanmıştır.³⁵

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü temel olarak iki ilişkiden bahseder; birincisi iş stratejileri ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki, ikinci olarak ise insan kaynakları yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkidir.³⁶

Miles ve Snow 1984 yılında her işletmenin iş hedeflerine ulaşmak için farklı insan kaynakları yönetimi politikaları uyguladığını belirtmişlerdir. İş stratejileri ve insan kaynakları stratejileri arasındaki uyumun performansı arttırdığını tespit etmişlerdir. 1987 yılında Schuler ve Jackson, Porter'ın geliştirdiği üç genel rekabet stratejileri ile ilişkili üç adet insan kaynakları stratejisi ortaya koymuştur. Hendry ve Pettigrew 1990 yılında İnsan kaynakları yönetiminin iç ve dış değişikliklere nasıl adapte olabileceği ile ilgili çalışmalar yapmışlardır.³⁷

1992 yılında Wright ve McMahan, stratejik insan kaynakları yönetimini "organizasyonun amaçlarına ulaşmasında etkisi olan planlanan insan kaynakları faaliyetleri ve uygulamalarını içeren model" şeklinde tanımlamamışlardır.³⁸

Stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde Kaynak Temelli Yaklaşım önemli bir katkı sağlamıştır. Kaynak temelli yaklaşıma göre; işletmeler sahip oldukları üstün,

³⁴ Janet H. Marler, "Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective", **Academy of Management Perspectives**, May 2012, s. 6.

³⁵ Cristiani, Alvaro, José Maria Peiro, "Human Resource Function Strategic Role and Trade Unions: Exploring Their Impact on Human Resource Management Practices in Uruguayan Firms." **The International Journal of Human Resource Management**, 26.3, 2015, s. 382.

³⁶ Leda Panayotopoulou, Dimitris Bourantas, Nancy Papalexandris , "Strategic Human Resource Management And Its Effects On Firm Performance: An Implementation Of The Competing Values Framework", **International Journal of Human Resource Management**, 14.4 ,2003, s. 681.

³⁷ Ashok Chanda, Jie Shen, **HRM Strategic Integration And Organizational Performance**, SAGE Publications, 2009, s. 43.

³⁸ Patrick M. Wright, Gary C. McMahan "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management." **Journal of Management**, 18.2, .1992, s. 297.

değerli, nadir, ikame edilemeyen ve diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi kolay olmayan kaynaklar sayesinde rekabet avantajı elde etmektedirler. İşletmelerin bu rekabet avantajını elde edebilmek amacıyla işletmenin stratejik amaçları ile bütünleşik insan kaynakları uygulamalarını ve politikalarını uzun vadede, katma değer yaratacak şekilde planlı bir biçimde ele almasına stratejik insan kaynakları yönetimi denilmektedir.³⁹

Bir işletmede stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanıp uygulanmadığı anlamak için aşağıda örnek olarak verilen ölçüm ve karar verme yöntemleri kullanabilmektedir. Daha ayrıntılı bilgi edinmek için bilimsel ve akademik göstergelere bakmak gerekmektedir.⁴⁰

- İK stratejisinin olup olmadığı,
- İK stratejisinin yazılı olarak belirtilip belirtilmediği,
- İK misyon, vizyon ve değerlerinin olup olmadığı,
- İK departmanının organizasyon şemasındaki yeri

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda çok sık rastlanılan kavramlardan biri de uyum kavramıdır. Çalışmalarda iki tip uyumdan bahsedilir. Bunlardan birincisi dikey uyum stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının organizasyonun diğer stratejik yönetim süreçleri ile uyumudur. İkinci olarak bahsedilen yatay uyum stratejik insan yönetimi uygulamalarının birbirleriyle koordinasyonlu ve bağlantılı olmasıdır.⁴¹ Stratejik insan kaynakları yönetimin başarılı olabilmesi için işletmedeki yatay ve dikey uyumun sağlanması gerekmektedir.

Tablo 2’de geleneksel insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar özetlenmiştir. Tabloda; İK için sorumluluk, odak, İK’nın rolü,

³⁹ Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme**, Beta Yayınları, İstanbul, 2011, s. 26.

⁴⁰ Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay, **a.g.e.**, s. 18.

⁴¹ Dyah Sawitri, Mahlia Muis, “Human Resource Management: A Strategic Theoretical Perspective”, **International Journal of Organizational Innovation**, Vol. 6 No: 3, 2014, s. 11.

Başlangıç/ilk adım (inisiyatif), zaman ufku, kontrol, iş tasarımı, temel/anahtar yatırım alanları, mali sorumluluk/değer biçme boyutları yer almaktadır.

Geleneksel İKY'nın daha dar bir kapsamda kısa vadeli, maliyet odaklı bir yapıda faaliyet gösterirken stratejik İKY'nin daha geniş bir kapsamda uzun vadeli, esnek, proaktif ve yatırım odaklı faaliyet gösterdiği belirtilmiştir.

Tablo 2. SİKY'yi Geleneksel İKY'den Ayıran Farklar

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İK için sorumluluk	İK Uzmanı	Hat/ yöneticisi
Odak	İşgören ilişkileri	İç ve dış müşterilerle ortaklık
İK'nın rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren
Başlangıç/ilk adım (inisiyatif)	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş
Zaman ufku	Kısa- dönemli	Kısa-orta-uzun dönemli (ihtiyaca göre)
Kontrol	Bürokratik roller, politikalar, süreçler	Organik-esnek, başarı için ne gerekliyse onu yerine getirme
İş tasarımı	İşgücünün bölümlenmesi, Bağımsızlık, uzmanlık	Geniş-esnek, çapraz eğitim, takımlar
Temel/anahtar Yatırım alanları	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
Mali sorumluluk/ Değer biçme	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2014, s.13.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temeli dört ayrı bakış açısı ile açıklanmaktadır. Bunlar; evrenselci ya da “en iyi uygulamalar” bakış açısı, durumsallık / uyum bakış açısı, konfigürasyonel bakış açısı ve bağlamsal bakış açısıdır.

1.2.1. Evrenselci Bakış Açısı

Evrenselci yaklaşım, stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü içerisindeki teorik ifadenin en basit şeklidir çünkü bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkinin tüm organizasyonlar için evrensel olduğu ifade edilmektedir. Evrensel yaklaşımda iki adıma gereksinim duyulmaktadır. İlk olarak önemli IKY uygulamaları tanımlanmalıdır, ikinci olarak bireysel uygulamalardan kurumsal performans ile ilişkili olanlar ortaya çıkarılmalıdır.⁴²Bu yaklaşıma göre örgütsel performansa katkılarına göre değerlendirilen insan kaynakları uygulamaları arasından en iyi sonuç sebepleri olanları, evrensel olarak diğer örgütler tarafından da uygulanmalıdır.⁴³

Tüm insan kaynakları uygulamaları stratejik olmasa da hangi insan kaynakları uygulamalarının stratejik olarak dikkate alınacağı konusunda artan bir fikir birliği bulunmaktadır. Osterman (1987), Sonnenfeld ve Peiperl (1988), Kerr ve Slocum (1987), Miles ve Snow (1984) tarafından yapılan teorik çalışmalarının incelenmesi sonucu belirlenen yedi adet uygulamanın stratejik IK uygulamalarına uyumlu olduğu kabul edilmiştir. Bunlar: içsel kariyer fırsatları, resmi eğitim sistemleri, ölçümlerin değerlendirilmesi, kar paylaşımı, iş güvenliği, geri bildirim mekanizmaları ve iş tanıımıdır. Bunların yaklaşık tamamı Pfeffer'ün 1994'teki yönetim kadrosu için yayınladığı en verimli 16 uygulaması arasında da bulunmaktadır.⁴⁴

Evrensel Yaklaşım önerileri insan kaynakları strateji analizlerinde en basit yaklaşımı temsil ederler. Becker ve Gerhart en iyi IKY uygulamalarının iki karakteristik özellik

⁴² John E. Delery, D. Harold Doty, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, *Academy of Management Journal*, 39.4, 1996, s. 805.

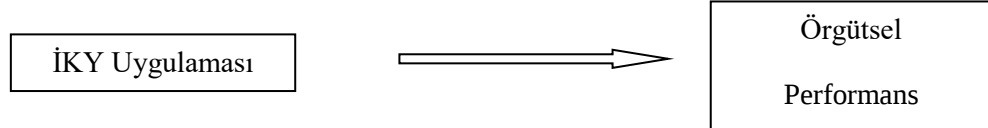
⁴³ Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay, *a.g.e.*, s. 73.

⁴⁴ John E. Delery, D. Harold Doty, *a.g.e.*, s. 803.

sahibi olması gerektiği konusunu ifade etmişlerdir. Bunlardan birincisi organizasyonel performans geliştirme yeteneğinin ispatı, ikinci olarak da yaygınlaştırılabilir olma özelliğidir.⁴⁵

Bu bakış açısı üstü kapalı olarak değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu ve tüm organizasyon topluluğunda yayılabileceğini varsayar. Diğer bakış açıları ile karşılaştırıldığında evrensel yaklaşımın önemli ilişkileri ve yapıları göz ardı etmelerine izin veren, katı teorik temellerden yoksun olarak tanımlanan bir yaklaşım olduğu söylenebilir.⁴⁶

Şekil 3'te evrensel bakış açısı özetlenmiştir. İKY uygulaması/uygulamaları ile performans arasında doğrusal bir ilişki vardır. Modelde herhangi başka bir değişken yoktur. Bu bakış açısına yapılan en büyük eleştirilerden birisi de modelin etki eden diğer tüm değişkenleri dikkate almamasıdır.



Şekil. 3. Evrensel Bakış Açısı

Kaynak: Jeri Hamid, “Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach - Case of Tunisia”, **Journal of Business Studies Quarterly**, 2013, Volume 5, Number 2, s. 185.

⁴⁵ Fernando Martin Alcazar, Pedro Miguel Romero Fernandez, Gonzalo Sanchez Gardey, “Researching on SHRM: An Analysis of the Debate over the Role Played by Human Resources in Firm Success”, **Management Revue**, 2005, s. 216-217.

⁴⁶ **A.e.**, s. 218.

1.2.2. Durumsallık / Uyum Bakış Açısı

Durumsallık bakış açısına göre; insan kaynakları uygulamaları ve politikaları hem örgütsel hem de çevresel faktörlerle uyumlu olduğu durumlarda verimlilik ve örgütsel performans sağlanabilmektedir. Durumsallık bakış açısında insan kaynakları uygulamalar arasındaki yatay uyumdan daha çok içsel ve dışsal öğelerle uyumu ifade eden dikey uyumdan bahsedilmektedir.⁴⁷

Durumsallık teorileri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin kritik durumsal değişkenlere göre farklılık gösterebileceğini belirtirler. Örgüt stratejisi stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü içerisinde temel durumsallık faktörü sayılmaktadır. Durumsallık bakış açısına göre araştırmacının önce örgüt strateji ile ilgili teoriyi belirlemesi, daha sonra örgüt performansına etki edecek, örgüt stratejisine uygun, kurum içi insan kaynakları uygulamaların belirlenmesi gerekmektedir.⁴⁸

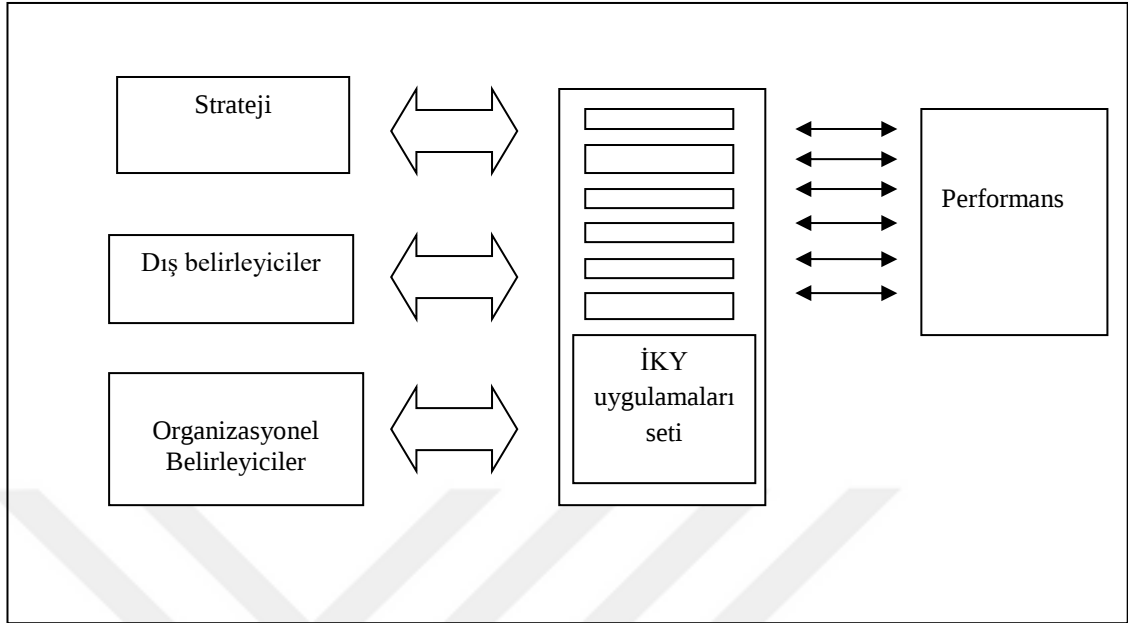
Bu bakış açısı stratejik insan kaynakları modellerine evrensel bakış açısında olmayan önemli bir nokta eklemiştir. Böylece durumsallık bakış açısı evrensel bakış açısına göre daha sağlam bir teorik temel inşa etmiştir. İKY uygulamalarına etki eden başka değişkenlerin olduğu ve İKY uygulamaları ile karşılıklı bir ilişki içine girdiğini ortaya koymuştur. Strateji, dış belirleyiciler ve organizasyonel belirleyiciler yaklaşıma eklenen değişkenlerdir. Durumsallık bakış açısı davranışsal yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşımdan teorik olarak destek alır.⁴⁹

Şekil 4’te durumsal bakış açısı özetlenmiştir. Strateji, dış belirleyiciler (dış çevre değişkenleri) ve organizasyonel belirleyicilerin (iç çevre değişkenleri) insan kaynakları uygulamaları üzerinde bir etkisi olduğu belirtilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ile performans arasında da bir ilişki mevcuttur. Evrensel bakış açısından farklı olarak İKY uygulamalarını etkileyen diğer değişkenlerin varlığı bu yaklaşımda kabul edilmiştir.

⁴⁷ Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay, **a.g.e.**, s. 76.

⁴⁸ John E. Delery, D. Harold Doty, **a.g.e.**, s. 807.

⁴⁹ Fernando Martin Alcazar, Pedro Miguel Romero Fernandez, Gonzalo Sanchez Gardey, **a.g.e.**, s. 221.



Şekil. 4. Durumsallık Bakış Açısı

Kaynak: Bülent Bayat, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 / 3, 2008, s. 73.

1.2.3. Konfigürasyonel Bakış Açısı

Konfigürasyonel bakış açısı birkaç sebepten ötürü daha önce iki bakış açısına göre daha karmaşıktır.⁵⁰ Konfigürasyonel bakış açısı, sinerji kavramı üzerinde durmuştur ve farklı değişkenlerin sinerjik bütünleşmesinin analizini önermektedir.⁵¹ Konfigürasyonel bakış açısı evrensel ve durumsal yaklaşımdan farklı olarak insan kaynakları uygulamaları arasındaki karşılıklı etkileşime önem veren daha bütüncül bir yaklaşımdır.⁵²

Konfigürasyonel bakış açısı ile ilgili yapılan araştırmalarda araştırmaların teorik temelleri en çok davranışsal yaklaşım ve kaynak temelli yaklaşıma

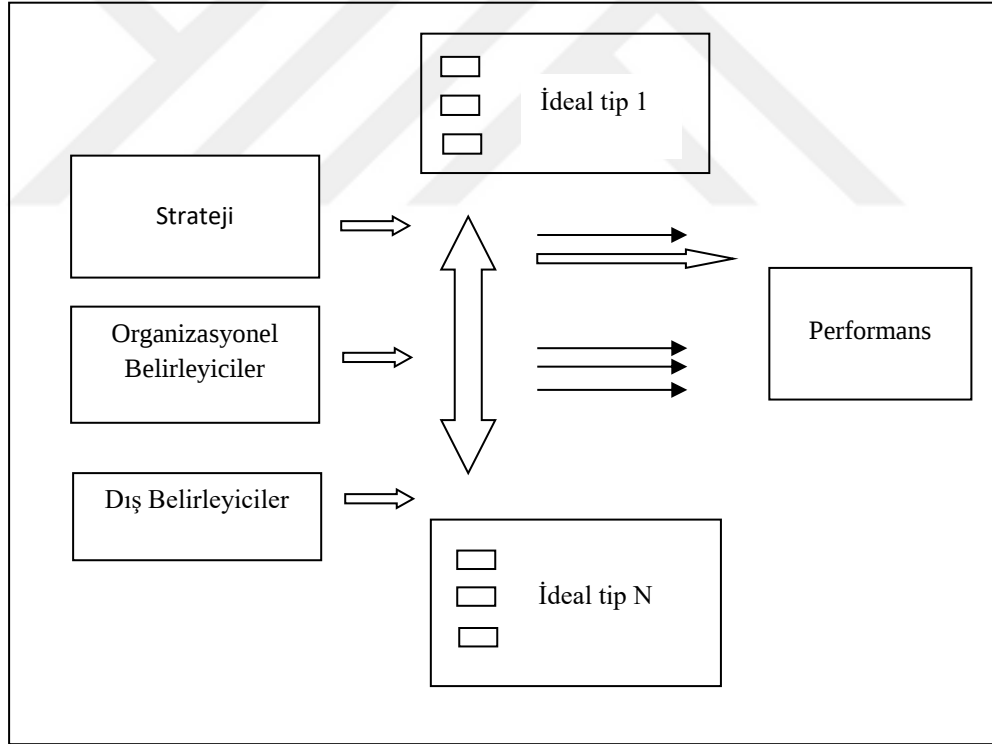
⁵⁰ John E. Delery, D.Harold Doty , **a.g.e.**, s. 807.

⁵¹ Fernando Martin Alcazar, Pedro Miguel Romero Fernandez, Gonzalo Sanchez Gardey, **a.g.e.**, s. 226.

⁵² Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay, **a.g.e.**, s. 79

dayandırılmaktadır. Bu bakış açısına göre insan kaynakları yönetimi sistemi farklı unsurların bir araya gelebildiği çok boyutlu bir küme olarak ifade edilir. Kurumların yönetim modelleri strateji, organizasyonel (iç çevre) ve dış (çevre) belirleyiciler ile uyumlu olmalıdır.⁵³

Şekil 5’te Konfigürasyonel bakış açısı özetlenmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarının ideal tip 1 ile ideal tip N arasında kombinasyondan biri olabileceği gösterilmiştir. Böylece konfigürasyonel bakış açısına eklenen sinerji değişkeni ile diğer bakış açılarından farklı olarak ilişkilerdeki doğrusallık bozulmuştur. Diğer bakış açılarında örgüt içi etkileşimler dikkate alınmadığından dolayı ilişkiler doğrusal olarak belirtilmiştir.



Şekil. 5. Konfigürasyonel Bakış Açısı

Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey, “Researching on SHRM: An Analysis of the Debate over the Role Played by Human Resources in Firm Success”, **Management Revue**, 2005, s. 228.

⁵³ Hatice Özutku, **Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2010, s. 92.

1.2.4. Bağlamsal Bakış Açışı

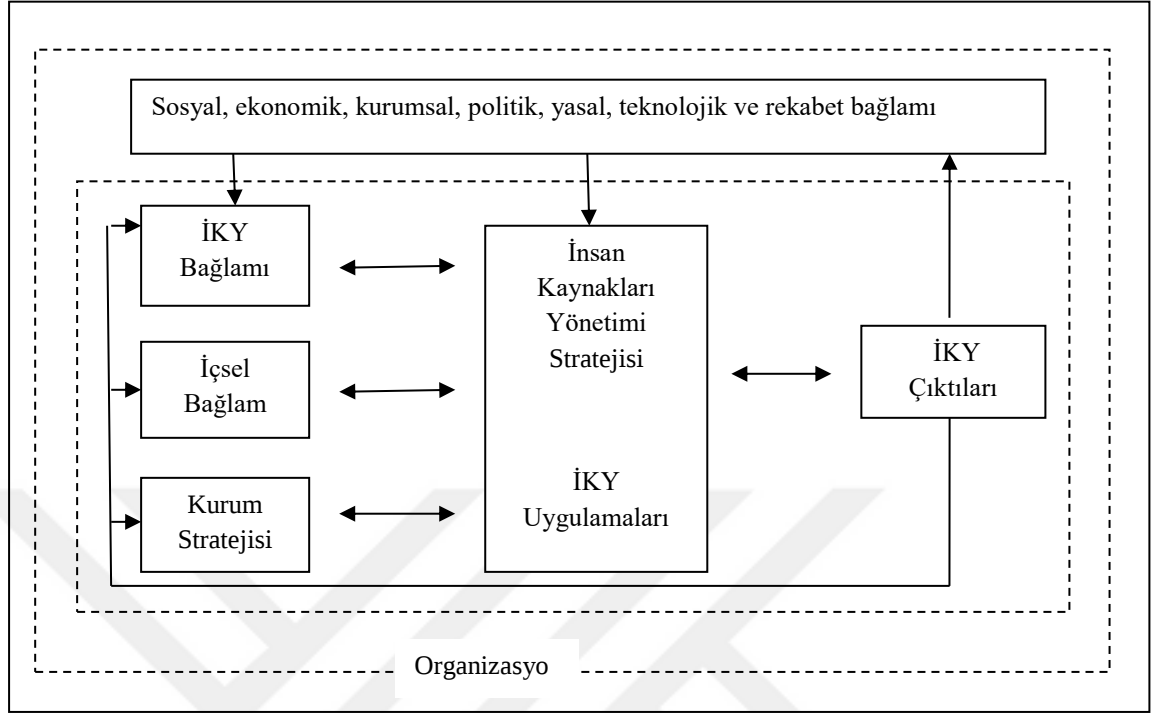
Bağlamsal bakış açışı, stratejik insan kaynakları yönetimi sistemi ile bahsedilen sistemin bağlamı arasındaki ilişkinin yeniden gözden geçirilmesini önermektedir. Bu bakış açışına göre durumsal araştırmalarda bahsedilen tek yönlü dışsal belirleyiciler (çevresel etkiler) yeniden analiz edilmelidir. Dışsal belirleyicilerin sadece tek yönlü etkileri yerine hem yönetsel kararları etkileyen hem de bu kararlardan etkilenen sosyal makro bir sistem içinde insan kaynakları stratejilerinin bütünleştirilmesinden bahsedilmektedir.⁵⁴

Bağlamsal bakış açışı ile önceleri daha çok içsel faktörler ağırlıklı yapılan çalışmalara kamu yönetimleri, sendikalar, sosyal, kültürel, ve kurumsal faktörler gibi makro değişkenlerde eklenmiştir.⁵⁵

şekil 6’da bağlamsal bakış açışı özetlenmiştir. Bağlamsal Bakış açışında sosyal, ekonomik, kurumsal, politik, yasal , teknolojik ve rekabet bağlamının sadece kurum üzerinde tek yönlü etkisinin olduğunun aksine bu değişkenlerin insan kaynakları yönetim stratejisi ve İKY çıktıları üzerinde de bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bağlamsal bakış açışı değişkenleri makro bir sistem içinde kurgulamıştır.

⁵⁴ Hatice Özutku, **a.g.e.**, s. 94.

⁵⁵ Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay, **a.g.e.**, s. 80



Şekil 6. Bağlamsal Bakış Açısı

Kaynak: Hatice Özutku, **Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2010, s. 232.

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü geliştirilirken daha önce bahsedilen, evrensel bakış açısı, durumsal bakış açısı, konfigürasyonel bakış açısı ve bağlamsal bakış açısının literatürü önemli katkıları olmuştur. Her bakış açısının katkıları ve kısıtlılıkları bulunmaktadır. Tablo 3'te bu dört bakış açısının katkıları ve sınırlılıkları özetlenmiştir. Tabloda Evrensel bakış açısının ilk bakış açısı olmasından dolayı literatüre sağladığı katkıların yanı sıra daha sonra gelen bakış açılarına nispeten teorik temellerinin basit olması ve diğer kısıtlılıklarından bahsedilmiştir. Durumsal bakış açısının evrensel bakış açısını bir adım ileriye taşıyarak literatüre yaptığı katkılar, eklediği yeni değişken ile modelin geliştirilmesi ve kısıtlılıkları özetlenmiştir. Konfigürasyonel bakış açısının sinerji kavramını literatüre ekleyip ilişkileri doğrusallıktan çıkarması buna rağmen deneysel esasların eksikliği gibi kısıtlarının bulunduğu ifade edilmiştir. Son olarak bağlamsal bakış açısının getirdiği yenilikler bununla birlikte istatistiksel eksikler gibi kısıtlılıklarından bahsedilmiştir.

Tablo 3. SİKY Bakış Açılarının Katkıları ve Kısıtlılıkları

	Evrensel Bakış Açısı	Durumsal Bakış Açısı	Konfigürasyonel Bakış Açısı	Bağlamsal Bakış Açısı
Katkıları	- Organizasyonlardaki insan sermayesinin önemini ortaya çıkarması. - Bu önerilerin testlerinde yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık olması	- İnsan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişkiye aracılık eden diğer değişkenlerinde dahil edilmesi. - Daha güçlü teorik temeller	- İKY sisteminin iç analizleri - Sistemin farklı unsurları arasındaki karşılıklı bağlılık ve sinerjinin dikkate alınması - Farklı İKY konfigürasyonlarının eş seviyede etkin olduğunun varsayılması	- İKY'nin sosyal boyutuna girilmesi - İKY sisteminin makro sosyal bağlam içerisinde bütünleştirilmesi - Yöneticilerin bağımsız karar vermesinin yeniden değerlendirilmesi - Geniş seri dizileri
Kısıtlılıkları	- Teorik temel eksiklikleri - Sınırlı hedefler - Mekanik ve rasyonel amaçlar - Nedensel ilişkilerin kurulmasında kavramsal kısıtlamalar özellikle finansal göstergelere dayalı performans ölçümü. - Stratejik değişimin açıklanmaması, - İKY'nin kara kutu olarak ele alınması	- Micro yönlendirme. - İstatistiksel teknikler (regresyonlar) öncelik kıl evrensel katkılara öncelik etmek için kullanılması - Uyum konularından fazla bahsedilmesi - Politik değişkenlerin dikkate alınmaması - İKY bir kara kutu (bilinmeyen) olarak ele alınması	- Yönetim kalıplarının tanımlanırken gerçeğin basitleştirilmesi - Daha karmaşık metodolojilere gereksinim duyulması - Deneysel esasların eksikliği	- Başlıca tanımlayıcı istatistiksel tekniklere dayalı deneysel davranışların eksikliği. - Diğer bakış açılarından ayrılan ve başlıca endüstriyel ilişkiler yaklaşımından alınan teorik esaslar

Kaynak: Fernando Martin-Alcazar, Pedro M. Romero-Fernandez ve Gonzalo Sanchez-Gardey, “Researching on SHRM: An Analysis of the Debate over the Role Played by Human Resources in Firm Success”, **Management Revue**, 2005, s. 235.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDE ETKİNLİK KAVRAMI VE ÖLÇÜM METODOLOJİLERİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatür geliştikçe örgütsel etkinlik, insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve bu etkinliklerle ilgili ölçüm metodolojileri daha da önem kazanmıştır. Özellikle üst yönetimler stratejik kararlar alabilmek için ölçüm sonuçlarına ihtiyaç duymaktadırlar.

1.3.1. Örgütsel Etkinlik

Etkinlik ve verimlilik birbirleriyle karışan ve yerine kullanılan kelimeler olmasına rağmen anlamları birbirinden farklıdır. Türk Dil Kurumu'nun yaptığı tanıma göre;

Etkinlik: Bir işletmenin, bir kurumun belli bir alandaki eylemi, faaliyet, aktivitedir.⁵⁶

Verimlilik: Yatırılmış sermayenin, bir kuruluşun veya bir yatırımın gelir sağlayabilme olanağı, rantabilitedir.⁵⁷

İnsan kaynaklarının gelecekteki en kilit rollerinden birinin organizasyonların performanslarını arttırmasına yardımcı olacağı düşüncesine sahip bir çoğunluk bulunmaktadır. Örgütsel etkinlik kaynakların kabiliyetleri ve pozisyonları ile yakın ilgilidir. Yapılar, süreçler ve iş dizaynları örgütsel etkinlik çalışmaları içinde yer almaktadır.⁵⁸

Örgütsel etkinlik, bir işletmenin görevlerini nasıl etkili bir şekilde yerine getirdiğini ifade etmektedir. Örgütsel etkinlik, soyut ve ölçülmesi zor bir kavramdır. Geçmişte araştırmacılar örgütsel performans; para, yatırımlar, hisse başına kazanç, kârlılık gibi göstergelerle ifade etme eğilimi göstermekteydiler. Daha sonraları ekonomik

⁵⁶ Türk Dil Kurumu, (Çevrimiçi)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.583da83b707e15.57816308, 1 Kasım 2015.

⁵⁷ Türk Dil Kurumu, (Çevrimiçi)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.583dbfd05438b0.22255702, 1 Kasım 2015.

⁵⁸ Gregory H. Gaertner, S. Ramnarayan, Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 8 No: 1, 1983, s. 98.

göstergelerin tek başına yeterli olmadığı ve bağlılık, mutluluk gibi bireysel göstergelerin de örgütsel etkinlik kavramına dahil edilmesi gerektiği fikri ortaya çıkmıştır.⁵⁹

Kilmann ve Herden 1976 yılında örgütsel etkinliği dört boyut ile açıklamıştır. Bunlar, iç verim, içsel etkinlik, dış verim ve dışsal etkinliktir. Modelin değişkenleri örgütsel davranış literatürü ile ilişkili olup örgütsel etkinliğe ulaşmak için bu dört değişkenin maksimize edilmesi gerekmektedir.⁶⁰

Birçok organizasyon analisti etkinliğin temel yönetim sorumluluğunda olduğu konusunda hem fikir olmakla birlikte, etkinliğin ne içerdiği konusunda fikir birliğine varamamışlardır. Ekonomistler ve finansal analistler örgütsel etkinliğin tanımını yüksek kar ve yatırımın geri dönüşü ile eşit kılmışlardır. Hat yöneticisi için etkinlik genellikle mal ve hizmetlerin miktarı ve kalite ile ölçülmektedir. Araştırma – Geliştirme alanındaki bir bilim adamı için organizasyonun geliştirdiği patent, yeni buluş veya yeni ürün sayısı ile etkinlik tanımlanabilir. Son olarak, birçok işçi sendikası liderleri etkinliği, iş güvenliği, ücret düzeyleri , iş memnuniyeti ve çalışma yaşamının kalitesi olarak değerlendirmektedir.⁶¹

Yöneticilerin ve araştırmacıların etkinlik konusunda birçok farklı bakış açısı olmasıyla birlikte, etkinliği kar ve verimlilik gibi tek bir değerlendirme kriteri ile değerlendiren yöntemler bulunmaktadır. Tek kriterli değerlendirme yöntemlerinde çalışanların ihtiyaçları, hedefleri gibi kriterler dahil edilmediğinden sadece kar veya verimliliğe bakılarak örgütlerin uzun süre yaşamlarını sürdürmeleri beklenemez. Örgütlerde

⁵⁹ Irfan Ullah, Robina Yasmin, “The Influence of Human Resource Practices on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness”, **Journal of Internet Banking and Commerce**, 18.2 ,2013, s. 8.

⁶⁰ Ralph H. Kilmann, Richard P. Herden, “Towards A Systemic Methodology For Evaluating The Impact Of Interventions On Organizational Effectiveness”, **Academy of Management Review**, 1.3 1976, s. 92.

⁶¹ Richard M. Steers, “When Is an Organization Effective? A Process Approach to Understanding Effectiveness”, **Organizational Dynamics**, Vol 5 Issue 2, 1976, s. 50.

genelde örgütten örgüte değişiklik gösteren çoklu değerlendirme kriterleri bulunmaktadır.⁶²

Örgütsel etkinlik kavramı organizasyon teorisi literatürünün en zor ve tartışmalı konuları arasında yer alır.⁶³ Becker ve Gerhart’a göre etkinlik kavramı paydaş kazancı, kar, örgütsel yaşam süresi, verimlilik, dönüşüm süresi, müşteri şikayetleri gibi doğal ve anlamlı metrikler ile ölçülmelidir.⁶⁴

1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Etkinliği

İKY etkinliği ile ilgili araştırmalar Tsui ve Salancik’in araştırmaları ile 1984 yılında başlar. Tsui araştırmasında ortaya koyduğu üçlü çerçeve ile personel departmanının etkinliğinin departmanın hizmet sunduğu katılımcıların gözünden incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur.⁶⁵

Wright ve Macmahon’ın Stratejik insan kaynakları yönetimi tanımından sonra insan kaynakları departmanın işletme stratejine başarılı katkıyı nasıl sağlayacağını anlamaya yönelik farklı normatif ve teorik çerçeveler ortaya çıkmıştır.⁶⁶ Bu çerçeveler genellikle hissedarlar çerçevesi ile başlamıştır.

İnsan Kaynakları uygulamalarının etkinliği ölçmek için çeşitli ölçme araçları geliştirilmiş, daha çok firma performansına olan katkısı incelenmiştir. İKY stratejilerinin, organizasyonel etkinliği artırmada etkisinin olduğu ve genel olarak iş

⁶² Richard M. Steers, **a.e.**, s. 51.

⁶³ Bernard C. Reimann, “Organizational Effectiveness and Managements Public Values:A Canonical Analysis”, **Academy of Management Journal**, Vol 18, No 2, 1975, s. 225.

⁶⁴ Brian Becker, Barry Gerhart , “The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4 1996, s. 791.

⁶⁵ Anne S. Tsui , “**Personnel Department Effectiveness: A Tripartite Approach**”, Industrial Relations, Vol. 23 No:2, 1984, s. 184-197.

⁶⁶ Sophie De Winne, Jeroen Delmotte, Caroline Gilbert, Luc Sels ,“Comparing And Explaining HR Department Effectiveness Assessments: Evidence From Line Managers And Trade Union Representatives” **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 24, No. 8, 2013, s. 1708.

yerlerini “çalışmak için ideal iş yeri” haline getirmek konusunda katkısının olduğu ortaya çıkmıştır.⁶⁷

Blau’nın 1964 yılında geliştirdiği sosyal değişim kuramına göre çalışanlar ve örgüt arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Bu kuram örgüt çalışanına ne kadar değer verirse, çalışanda örgüte karşı kendisini o kadar sorumlu hisseder varsayımdan hareket etmektedir. Buna göre İKY fonksiyonların çalışanlara kendini değerli ve önemli hissettirmeyi sağlamasının, çalışanlarında örgüte olan sorumluluk bilincini arttıracığı düşünülebilir.⁶⁸

Pfeffer 1994 yılında sürdürülebilir rekabet avantajının etkili insan kaynakları yönetimi ile sağlanacağını belirtmiştir. Huselid, Jackson ve Schuler 1997 yılında İKY etkinliğinin yüksek kaliteli teknik ve stratejik İKY aktiviteleri ile sağlanacağını ortaya koymuşlardır.⁶⁹

Sadece az sayıda araştırmada İnsan Kaynakları etkinliği ve performans arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Huselid, Jackson ve Schuler 1997 yılında stratejik İKY etkinliği ve iş performansı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koydular ancak teknik İK etkinliği ve iş sonuçları arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamamışlardır.⁷⁰

İnsan kaynakları ile ilgili ölçümler karışık, zor ve zaman zaman kafa karıştırıcı olmasına rağmen mutlaka yapılmalıdır. İşletmelerin ölçülebilir açık hedefleri olduğunda bu hedefleri insan kaynakları uygulamaları ile ilgili ölçümler yapmak için de kullanmak mümkündür.⁷¹

⁶⁷ Michael Armstrong, **a.g.e.**, s. 10.

⁶⁸ İpek Kalemci Tüzün, “İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Sosyal Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:20 Sayı:1, 2013, s. 172.

⁶⁹ Orlando C. Richard , Nancy Brown Johnson, "High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements?." **Journal of Business Strategies**, Vol. 21, No. 2 ,2004, s. 135.

⁷⁰ David Guesta Neil Conway, "The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: a stakeholder perspective." **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 22, No. 8, 2011, s. 1688.

⁷¹ Dave Ulrich, "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and A Prescription for Results." **Human Resource Management**, Vol. 36 No: 3 ,1997, s. 317.

1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Etkinliğinin Ölçümünde Kullanılan Methodlar ve Yaklaşımlar

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik öneminin artmasından sonra örgüte ve insan sermayesine olan etkilerinin ölçülmesi zorunlu bir hale gelmiştir ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili doğru ve ölçülebilir metrikler oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. ⁷²

Tarihsel olarak, insan kaynakları fonksiyonunun etkinliği ortaya çıkarmak için çeşitli insan kaynakları ölçüm methodları geliştirilmiş ve kullanılmıştır. 1920'li yıllarda personel araştırmaları yapılmıştır. 1940'lı ve 1950'li yıllarda ise insan kaynakları fonksiyonunun işletmeye olan katkısı ölçülmeye başlanmıştır. Daha sonraki yıllarda da bu konu gittikçe önem kazanmış ve araştırılmaya devam edilmiştir. 1970'li yıllarda insan kaynakları departmanı ile ilgili araştırmalar devam etse de önemli gelişmeler 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkmıştır. En önemli gelişmeler ve ilerlemeler 1990 ve 2000'li yıllarda ortaya çıkmış, konu önemini kaybetmemiş ama yeni bir vizyon kazanmıştır. İnsan kaynakları ile ilgili kararlar alınırken özellikle analizler ve yeni karar verme teknikleri kullanılmaya başlanmıştır. ⁷³

Flamholtz 1985 yılında İnsan kaynaklarının katkısı ölçmek için insan kaynakları muhasebe sistemini geliştirmiştir. Tsui 1987 yılında insan kaynakları departmanının etkinliği değerlendirmek için çoktan seçmeli bir yaklaşım önermiştir. McConnell 1989 yılında İnsan Kaynakları Denetimi içerisinde ölçülecek 16 kategori belirlemiştir. Pauly 1993 yılında insan kaynaklarının sorumluluğunu göstermenin en iyi yolunun insan kaynakları fonksiyonunun kar merkezi konseptine dönüştürmek olduğuna inanmıştır.

⁷² Edward E. Lawler III., Alec R. Levenson, John W. Boudreau. "HR Metrics and Analytics: Use and Impact." **People and Strategy**, Vol. 27 No: 4, 2004, s. 28.

⁷³ Lale Tüzüner, **a.g.e.**, s. 64.

Kaplan ve Norton 1996 yılında stratejik hedefleri operasyonel hedeflere dönüştürmeye yardımcı olan bir ölçüm methodu olan “Dengeli İş Karnesi”ni geliştirmişlerdir. ⁷⁴

Yeung ve Berman 1997 yılında iş performansına katkıda bulunan “Dengeli İş Karnesi” üzerine inşa edilmiş insan kaynakları pratikleri kullanarak üç ayrı yol belirlemişlerdir. Phillips 1999 yılında kurumların önemli sonuçları ve süreç içindeki insan kaynakları fonksiyonlarının rolü üzerine önemli etkileri olan yedi trend belirlemiştir. Fitz-Enz 2000 yılında önemli etki ve çalışan performansını ölçmek için yatırım getirisi metodolojisini önermiştir. Becker, Huselid ve Ulrich 2001 yılında stratejik ortak olarak insan kaynakları yönetimi ve finansal başarılarında insan kaynakları katkısının gösterilmesini hedefleyerek insan kaynakları hedef kartı modelini özetlemişlerdir. Cascio ve Boundrenau 2008 yılında insan kaynakları aktivitelerinin finansal etkisini ölçmek için davranışsal maliyetleme metodolojisini önermiştir. Rao 1999 yılında Hindistan’da insan kaynakları fonksiyonlarını değerlendirmek, iş iyileştirmek için insan kaynakları denetleme sistemi tasarlamıştır. Bu sisteme dayanarak bir kitapçık hazırlamıştır. ⁷⁵

Tsai ve arkadaşları yaptıkları araştırmada İKY’nin etkinliğini farklı boyutlar altında ölçmüşlerdir. Kullandıkları ölçüm boyutları aşağıda belirtilmiştir. ⁷⁶

- İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkinliği
 - İKY’nin teknik etkinliği (işe alım, eğitim, performans yönetimi, ücret yönetimi, endüstriyel ilişkiler, iş sağlığı ve güvenliği)
 - İKY’nin stratejik etkinliği (ik strateji ve planlama, takım çalışması, kariyer yönetimi)
- İnsan kaynakları yönetimi uygulayıcılarının etkinliği
 - İnsan kaynakları yöneticilerinin profesyonel becerileri

⁷⁴ M. Srimannarayana, “Status of HR Measurement in India” **Vision: The Journal of Business Perspective**· Vol. 14· No.4, 2010, s. 296.

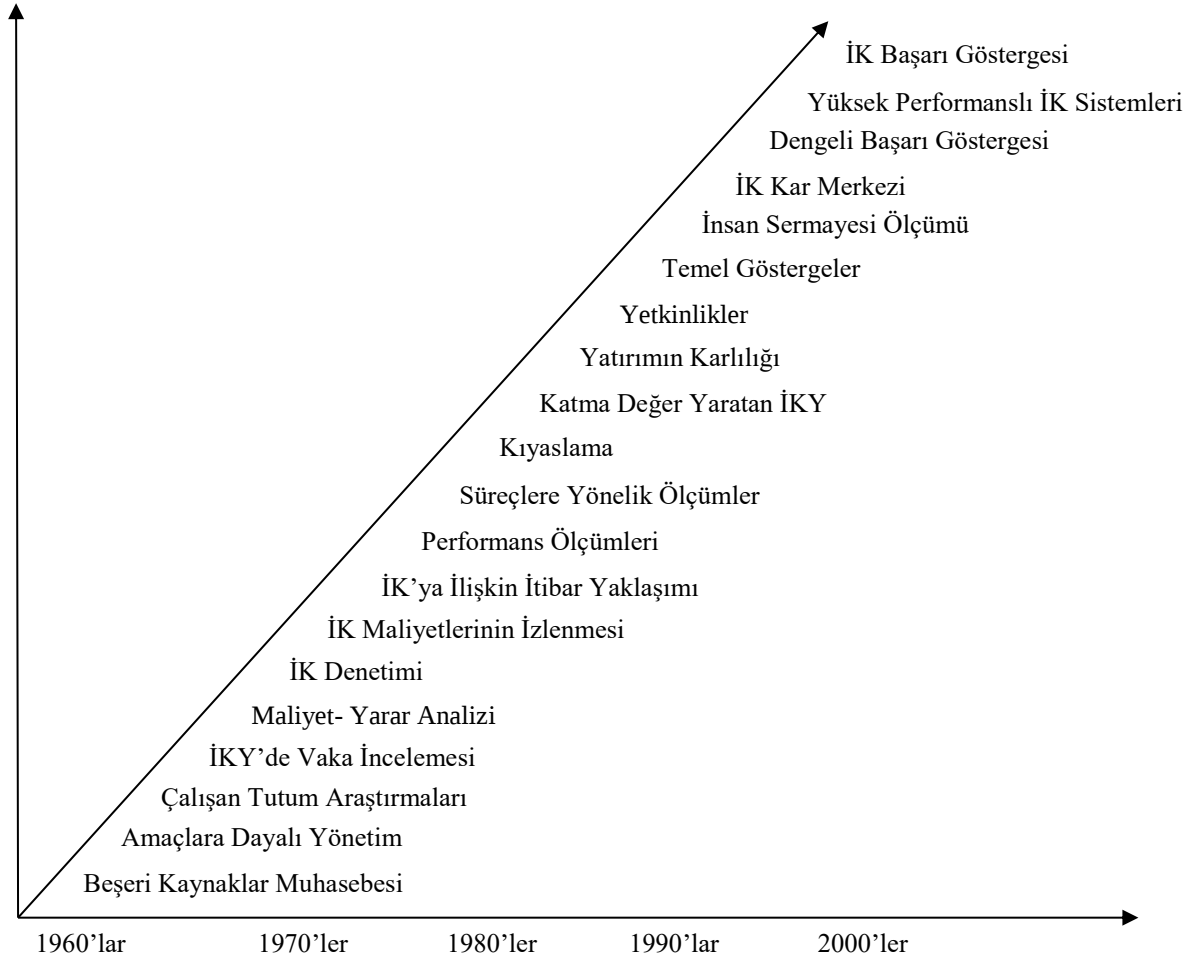
⁷⁵ M. Srimannarayana , **a.g.e.**, s. 296.

⁷⁶ Ming-Ten Tsai, Li-Min Chuang, Wei-Ping Hsieh, "Development of A Human Resource Management Effectiveness Measurement Model in Taiwan." **Journal of American Academy of Business**, Vol. 6 No:2, 2005, s. 46.

➤ İnsan kaynakları yöneticilerinin iş ile ilgili becerileri

Araştırmamızda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği için kullanılan anket, yukarıdaki gruplandırmaya göre insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkinliği boyutu ile benzerlik göstermektedir.

Şekil 7’de insan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile ilgili ölçüm metodolojileri ve yaklaşımlar zaman çizelgesi halinde ayrıntılı olarak gösterilmiştir. Personel yönetimi kavramının ortaya çıkmasından itibaren ölçüm ile ilgili metodolojiler geliştirilmeye başlanmış olup, son yıllarda stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının öneminin artmasıyla birlikte büyük bir hız kazanmıştır. 1960’lı yıllarda Beşeri Kaynaklar Muhasebesi ile başlamakta 2000’li yıllarda yüksek performanslı iş sistemleri, İK başarı göstergesi gibi yöntemlerle devam etmektedir.



Şekil. 7. İnsan Kaynakları Ölçüm Yaklaşımları (Zaman Çizelgesi)

Kaynak: Tüzüner, Lale **İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme**, İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s. 65.

1.3.3.1. Yüksek Performanslı İş Sistemleri

Yüksek performanslı iş sistemleri daha önce bahsedilen ölçüm metodolojileri ve yöntemleri arasında son yıllarda önemi artmış bir yaklaşımdır. Yüksek performanslı iş sistemleri (High Performance Working Systems, HPWS), insan kaynakları yönetiminin stratejik etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla geliştirilmiş bir kavramdır.

Bu yüzden insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalarda çokça atıfta bulunulmakta ve kullanılmaktadır.

Yüksek performanslı iş sistemleri son 15-20 yıldır ilgilenilen bir konu olup Capelli ve Neumark'a göre 1990 yılında Amerikan İş gücü Becerileri Komisyonu tarafından yayınlanan "Amerika'nın Seçimi: Yüksek Beceriler veya Düşük Ücretler" isimli rapordan sonra popüler hale gelmiştir. Benzer olarak Appelbaum ve Batt'ın 1994 yılında yayınladığı "Yeni Amerikan İşyeri" isimli yayınında Amerikan firmalarının Japon iş sistemlerinden kendilerine uygun olanları bulmalarının gerekliliği ortaya koymuşlardır.⁷⁷

YPİS genellikle çalışanların yeteneklerini, motivasyonlarını ve karar alma süreçlerine katılımlarını attırmayı amaçlayan insan kaynakları uygulamalarına yönelik kurallar şeklinde tanımlanır.⁷⁸ YPİS'de organizasyonları daha esnek ve etkili hale getirmek için çalışanlara önemli yatırımlar yapılmaktadır.⁷⁹

YPİS her seviyede çalışanların bilgi, deneyim ve yaratıcılık içeren ürün ve hizmetlerin sürekli gelişim süreçlerine odaklanır.⁸⁰ Ayrıca yeni uygulamaların kurumlarda yaygınlaştırılabilmesi için güvenin insan kaynakları yönetimi üzerindeki pozitif rolü Fukuyama'nın 1995 yılında yayınladığı makalede tartışılmıştır. Makalesinde Japonya ve Almanya gibi yüksek güven düzeyine sahip toplumlarda çalışanların test edilmiş ve

⁷⁷ Peter Boxall, Keith Macky, "Research And Theory On High-Performance Work Systems: Progressing The High Involvement Stream", **Human Resource Management Journal**, Vol. 19 No:1, 2009, s. 3.

⁷⁸ Xiaobei Li, Stephen J. Frenkel Karin Sanders "Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 22 No: 9, 2011, s. 1825.

⁷⁹ William Barnes "Path Dependence And Behavioral Lock-In At Work: The Challenge Of Sustaining High Performance Work Systems In The U.S." **Journal of Business & Economics Research**, Vol. 10 No: 6, 2012, s. 329.

⁸⁰ Thomas Wallner, Martin Menrad "High Performance Work Systems as an Enabling Structure for Self-Organized Learning Processes", **Interactive Collaborative Learning (ICL)**, 15th International Conference on IEEE, 2012, s. 32.

uygulanmış yeni metodların kullanımda birbirlerine daha kolay güvendikleri ortaya çıkmıştır. ⁸¹

YPİS organizasyonlara yeni bir çalışma şekli oluşturma imkanı verir. YPİS ürünlerin yeniden keşfi süreçlerine ve hizmetlerin yaratıcılık ve deneyim ile entegre olmasına odaklanmaktadır. ⁸²

YPİS sadece stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü için kilit bir öneme sahip değildir, aynı zamanda günümüz rekabetçi piyasalarında mükemmeliyete ulaşmak için çalışan organizasyonlar için de önemlidir. ⁸³

YPİS, insan kaynakları sistemini oluşturan süreçlerin hepsinin organizasyonun bütününde insan sermayesinin en yüksek performans ile çalışmasına izin verecek şekilde tasarlanmasını amaçlamaktadır. ⁸⁴

YPİS yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyon yapısı ve belirli kombinasyonlar ile kullanıldıklarında güçlendirici ve sinerjik faydalar üreten çalışma süreçlerini içeren genel bir terim olarak tanımlanabilir. Bu sistemler, gücünü aşağıdaki temel İK politika ve ilkelerinden almaktadır:

- Gelişmiş seçim ve eğitim;
- Davranışa dayalı değerlendirme ve ilerleme ölçütleri;
- Koşullu ödeme sistemleri;
- İş güvenliği;

⁸¹ Sunghoon Kim, Patrick M. Wright, “Putting Strategic Human Resource Management in Context: A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and Its Implications in China”, **Management and Organization Review**, Vol. 7 No: 1, 2011, s.159.

⁸² Thomas Wallner, Martin Menrad , **a.g.e.**, s. 32.

⁸³ S. M. M. Raza Naqvi, Sadia Nadeem, “Impact Of High Performance Work Practices System On Motivation”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3 No: 8, 2011, s. 197.

⁸⁴ Levent Sevinç, Osman Yıldırım, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması”, **Journal of Faculty of Business**, Vol. 5, No. 2, 2004, s. 154.

- Çalışan katılımı girişimleri ⁸⁵

Araştırmacılar tarafından YPİS'nin ölçüm kriterleri ile ilgili kesin bir fikir birliğine varılmasa bile, sıkı bir işe alma ve seçim süreci, kapsamlı eğitim ve uygulamalar, yetki ve katılım, performansa dayalı ücretlendirme sistemini içermesi gerektiğini kabul etmektedirler. Stratejik insan kaynakları uygulamacıları ve araştırmacıları YPİS ve örgütsel çıktılar arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.⁸⁶

Huselid ve Becker hangi insan kaynakları uygulamaları ve politikalarının yüksek performansa yol açtığının ortaya çıkarılması için bir indeks tasarlamışlardır. Tasarladıkları indeksi kullanarak yapmış oldukları araştırmalar sonucunda YPİS'ne sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının, sahip olmayan işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına göre, daha yüksek bir performans ile çalıştıkları ortaya çıkmıştır.⁸⁷

Tablo 4'te insan kaynakları yönetiminin etkinlik ölçümlerinde kullanılabilecek örnekler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örneklerin, iş kategorilerine göre devamsızlık oranı, iş kazası maliyetleri, ortalama kıdem gibi sayısal verilerle ifade edilmeye uygun örnekler olduğu görülmektedir. Tabloda belirtilen örnekler her kurumda doğru sonuç vermeyebilir. Bu yüzden kurumların, ihtiyaçları doğrultusunda kendi kurumsal ölçüm göstergelerini geliştirmesi gerekmektedir.

⁸⁵ Sumaira Gulzar , Moin Ahmed Moon, Saman Attiq, Rauf I Azam, "The Darker Side of High Performance Work Systems: Examining Employee Psychological Outcomes and Counterproductive Work Behavior." **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol. 8 No: 3, 2014, s. 717.

⁸⁶ Guo Ming, Liao Ganli and Chu Fulei, "High Performance Work Systems, Organizational Identification And Job Satisfaction: Evidence From China" **Pakistan Journal of Statistics**, Vol. 30 No: 5, 2014, s. 753.

⁸⁷ Levent Sevinç, Osman Yıldırım , **a.g.e.**, s. 154.

Tablo 4. İnsan Kaynakları Etkinlik Ölçümlerine Örnekler

- İş kategorilerine göre devamsızlık oranı
- İş kazası maliyetleri
- Ortalama kıdem
- Ortalama çatışma çözümleme süresi
- Uygulamaların mevzuata uygunluğu
- Yılda eğitime ayrılan gün sayısı
- Kişi başı eğitim maliyeti
- Satışların yüzdesi olarak İK bütçesi
- Çalışan başına İK maliyeti
- İK maliyeti / toplam maliyet Açık pozisyon kapatma süresi Çalışanların ücretlendirme maliyetleri
- Eğitimlere katılan çalışanların oranı
- İş kategorilerine göre devir oranı
- Devir oranı maliyetleri

Kaynak: B.Becker, M.Huselid ve D.Ulrich, (2001), The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance, Boston: Harvard Business School Press, s.64.

Çeviri: Levent Sevinç, Osman Yıldırım, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması”, **Journal of Faculty of Business**, Vol. 5, No. 2, 2004, s. 156.

İKİNCİ BÖLÜM

GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. GÜVEN KAVRAMI

Türk Dil Kurumuna göre güven “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” anlamına gelmektedir.⁸⁸2012 yılında yapılan “Türkiye Değerler Atlası” araştırma sonuçlarına göre Türkiye, dünyada kişilerarası güvenin en düşük olduğu ülkelerden biridir ve bu durum 1990’dan beri değişmeden devam etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre 10 kişiden biri, genelde insanlara güvenilebileceğini söylemektedir.⁸⁹ Bu durum güven kavramını ülkemiz için daha önemli bir hale getirmiştir.

Lewis güven kavramını 1985 yılında ikili ilişkiler temelinde “sosyal gerçeklik” olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar güveni “ümit, inanç, risk alabilme, öngörülebilirlik, savunmasızlık ve bağımlılık” gibi kelimelerle açıklamaktadırlar.⁹⁰

Güven, kişilerarası güven, ikili güven, örgütsel güven, siyasi güven, sosyal (kamu) güvenini, işyeri güveni ve yöneticiler ile astlar arasındaki güveni içeren çok boyutlu ve açıklanması zor bir kavramdır. Güven tüm ilişkilerin merkezidir. ⁹¹Araştırmacılar çeşitli alanlarla ilgili araştırmalar yaparken güven kavramının önemini açıklamaya çalışmışlardır.

⁸⁸ Türk Dil Kurumu, (Çevrimiçi)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57408ba60ffcf4.89904479, 14 Eylül 2015.

⁸⁹ Yılmaz Esmer, “Türkiye Değerler Atlası 2012”, 3 Aralık 2012, (Çevrimiçi), <http://www.bahcesehir.edu.tr/icerik/1725-turkiye-degerler-atlasi-2012-yayinlandi>, 1 Kasım 2015.

⁹⁰ Haluk Şengün, Selma Söyük, “Organizational Trust in Hospitals: A Model Study”, **SSTB International Refereed Academic Journal of Sports, Health & Medical Sciences** . Jan-Mar 2016, Issue 18, s. 99.

⁹¹Najibeh Abbasi Rostami, Faranak Safari Shad, Ehsan Etemadifar, “The Importance of Organizational Trust on Organizational Entrepreneurship”, **Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology**, Vol: 3(3), 2015, s. 423.

Tablo 5’te güven kavramının önemini ortaya çıkarmak için araştırma yapılan alanlar, araştırmacılar ve araştırma yapılan yıl yer almaktadır. Araştırmacılar güven ile ilgili araştırma yaparken hangi alan içinde bu kavramı kullandıkları “Güvenin önemi ile ilgili araştırma yapılan alanlar” sütunünde yer almaktadır. Bu alanlar; amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme, iletişim, liderlik, endüstri ilişkileri, oyun teorisi, kendini yöneten takımların oluşturulması ve müzakere.

Tablo 5. Güven Kavramının Önemi ile İlgili Araştırma Yapılan Alanlar

Araştırmacı	Yılı	Güvenin önemi ile ilgili araştırma yapılan alanlar
Giffin	1967	İletişim
Scott, D.	1980	Amaçlara göre yönetim
Cummings	1983	Performans değerlendirme
Giffin	1987	İletişim
Atwater	1988	Liderlik
Taylor	1989	Endüstri ilişkileri
Milgrom & Roberts	1992	Oyun teorisi
Lawler	1992	Kendini yöneten takımların oluşturulması
Bazerman	1994	Müzakere

Kaynak: Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, 1995. Vol 20, No. 3, s. 709-710.

Dounici 2003 yılında yaptığı çalışmanın sonucunda, güven düzeyi ile örgütsel girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, kurumda güven geliştikçe bilgi kanalları açıktır ve bilgi paylaşımı yaygınlaşmaktadır.⁹²

⁹² Najibeh Abbasi Rostami¹, Faranak Safari Shad, Ehsan Etemadifar, a.e., s. 425.

Castrogiovanni ve arkadaşları 2011 yılında yaptıkları araştırmalarında, kişisel ilişkiler kurmada, yöneticiler ve çalışanlar arasında dürüst iletişim geliştirmesinde güvenin öneminden bahsetmişlerdir. Rostami ve arkadaşları 2015 yılında yaptıkları çalışmada ise örgütsel güvenin organizasyonel girişimcilik üzerindeki önemini araştırmışlardır.⁹³

Horgan ve arkadaşları 2016 yılında yaptıkları çalışmada ise şirket itibarına duyulan güvenin önemi konusunda çalışmışlardır ve iyi bir şirket itibarına sahip olduğunda güvenin arttığını tespit etmişlerdir.⁹⁴

2000’li yıllardan itibaren elektronik ticaretin dünyada hızlı bir şekilde artmasından dolayı güvenin önemi ile araştırma yapılan alanlarda da değişiklikler olmuş, tüketici güveni boyutuyla pazarlama alanında yapılan araştırmalarda gittikçe önemi artmıştır.

Zaman içinde güven kavramı üzerine araştırmacıların artan bir ilgisi olmasına rağmen, organizasyonlarda bu konu araştırılırken çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır. Bunlar; güven kavramını tanımlamada ortaya çıkan problemler, risk ve güven kavramı arasındaki ilişkinin net olmaması, güven kavramı ile güven kavramının öncüleri ve çıktıları arasındaki karışıklık, analiz düzeylerinde karışıklık, güvenilen ve güven veren kavramları arasındaki karışıklıktır.⁹⁵

Güven kavramı ile ilgili diğer bir tanım ise “Kişinin işlerin nasıl şekilleneceğine dair olumlu beklentileri olması sebebiyle kendini savunmasız hale getirme durumuna istekli olması” şeklindedir. Kişinin hayal kırıklığına uğramamak konusunda risk alması söz konusudur.⁹⁶

Güven konusu ile ilgili organizasyonel teorisyenler de çalışmalarda bulunmuşlardır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de güvenlik ihtiyaçlarından bahsedilmiştir.

⁹³ Najibeh Abbasi Rostami¹, Faranak Safari Shad, Ehsan Etemadifar, a.e., s. 422-426

⁹⁴ Ian Horgan, Kamrul Ahsan, Shah Miah, “The Importance of Attributional Trust to Corporate Reputation”, **Journal of Relationship Marketing**, Vol: 15(3), 2016, s. 109-134

⁹⁵ Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, 1995. Vol. 20. No. 3, s. 711.

⁹⁶ Stephen P. Robbins, Timoty A. Judge, Çeviri Editörü: İnci Erdem , **Örgütsel Davranış**, Ankara Nobel Akademik Yayıncılık, 2012, s. 395.

Hiyerarşide ikinci sırada kişinin fiziksel (kazalardan, hastalıktan) ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama ve uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma gibi unsurları içeren güvenlik ihtiyaçları vardır. Bahsedilen tüm unsurların varlığı kişinin güven duygusu beslemesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.⁹⁷Maslow’a göre güvenlik ihtiyaçları kişiler için temel (birincil) ihtiyaçlar içinde yer almaktadır. ⁹⁸

McGregor’un 1960 yılında geliştirdiği “X ve Y Kuramı” isimli çalışmada yöneticilerin çalışanlarına sergiledikleri davranışlarını belirleyen faktörlerden birisinin, onların insan davranışları ile ilgili ortaya koydukları varsayımlar olduğundan bahsetmiştir. Çalışmada iki gruptan bahsedilmektedir.⁹⁹

X Kuramına göre çalışanlar; çalışmayı sevmezler, işten kaçmaya meyillidirler, sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir. Y kuramına göre ise cezalandırma tek başına yeterli değildir, insanların farklı ihtiyaçları vardır, yaratıcılık ve yenilik bulma önemli özelliklerdir. X ve Y Kuramında dolaylı olarak güven kavramından da bahsedilmiş olup, X kuramı ile bahsedilen grupta yöneticiler ve çalışanlar arasında bir güven duygusu gelişmemiş, yöneticiler çalışanların yaptıkları işler ile ilgili sürekli şüphe duymaktadırlar. Y kuramında ise bahsedilen grupta ceza dışında yöntemlerin başarılı olacağı ve çalışanların yaptıkları işleri doğru ve düzgün yaptığı ile ilgili bir güven duygusu olduğundan bahsedilmektedir.¹⁰⁰

Likert’in geliştirdiği yönetim sistemleri yaklaşımda dört gruptan bahsedilmektedir. Grupların özellikleri açıklanırken güven kavramı da karşımıza çıkmaktadır. Yaklaşımda her grubun farklı özellikleri ayrıntılı olarak belirtilmiş olup, güven boyutu açısından incelemek gerekirse birinci grupta yer alan çalışanlar ile yöneticiler arasında bir güven duygusu yoktur. İkinci grupta az da olsa bir güven duygusu vardır. Üçüncü grupta büyük ölçüde güven duygusu vardır ama tam değildir. Dördüncü grupta ise

⁹⁷ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, Adım Yayıncılık, 2003, s.137.

⁹⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2007, s. 31.

⁹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2005, s. 23.

¹⁰⁰ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **a.g.e.**, s. 193.

yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven tamdır. Kurumdaki yönetim tipi, dördüncü grup ile belirtilen gruba ne kadar yakın ise kurumun o ölçüde başarılı ve verimli olacağından bahsedilmektedir.¹⁰¹

Güven ile ilgili araştırmaların yapılma gereği iki temel nedenden dolayı ortaya çıkmıştır. Birincisi organizasyonlardaki güven dinamiklerini anlama isteğidir. Makro seviyede sosyal organizasyonların güven modeline etkisi araştırılmaktadır. İkinci temel neden insanların neden güvendiğini anlama isteğidir.¹⁰²

Güven kavramı ile ilgili araştırmalara ilgi 1980'lerde başlayıp 1990'lı yıllar boyunca devam etmiştir. Güven kavramı örgütlerde bir kontrol mekanizması olarak görülmeye başlanmış, daha sonraları yöneticiler tarafından tedarikçi ilişkilerini düzenlemenin temel konusu olarak ortaya çıkmıştır. Güven kavramı ile ilgili araştırmalara ilginin artmasına rağmen, örgütsel teoride güvenin rolü bir netliğe kavuşmamıştır. Güvenin rolü ile ilgili teorilerde örgütlerde üç temel kontrol mekanizmasından bahsedilmektedir. Bunlar; fiyat, otorite ve güvendir.¹⁰³

Yapılan araştırmalar sonucunda güvenin sonuçları aşağıdaki başlıklar halinde özetlenmiştir.¹⁰⁴

- Risk almayı teşvik eder
- Bilgi alışverişini kolaylaştırır
- Güven ortamındaki gruplar daha etkindir.
- Verimliliği artırır.

Güven ve alt boyutları konusu da araştırmacılar tarafından ilgi duyulan konulardan biridir. Yapılan araştırmalarda araştırmacılar güvenin alt boyutları ve arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmışlardır. Tablo 6'da araştırmacıların isimleri, araştırmaların

¹⁰¹ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 34.

¹⁰² Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications, 1995, s. 6.

¹⁰³ Roderick M. Kramer, Tom R. Tyler, **a.e.**, s. 16.

¹⁰⁴ Stephen P. Robbins, Timoty A. Judge, **a.g.e.**, s. 397.

yapıldığı yıl, araştırma yapılan güven türü ve ortaya koyulan güvenin boyutları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde araştırmalar Cook ve Wall'ın 1980 yılında gerçekleştirdikleri araştırma ile başlamaktadır. Cook ve Wall araştırmasında güvenin iki boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır. Boyut sayılarına bakıldığında üç boyut, beş boyut ve onbir boyut ortaya koyan araştırmalar olduğu görülmektedir. Boyutların isimleri incelendiğinde de ortak isimler olduğu görülmektedir.



Tablo 6. Güven Araştırmaları ve Güven Boyutları

Yazar	Yıl	Güven	Boyut sayısı	Boyut ismi
Cook ve Wall	1980	Örgüt Yöneticileri	2	Uzmanlık Yöneticilerin olumlu niyetleri
Johnson – George ve Swap	1982	Samimi ilişkiler	3	Duygusalılık Tutarlılık Genel Güven
Rempel, Homes ve Zanna	1985	Samimi ilişkiler	3	Yardımseverlik Güvenirlilik Tutarlılık
Butler	1991	Kişiler arası	11	Kullanırlık, Uzmanlık Tutarlılık , Kibarlık Adalet , Dürüstlük Bağlılık, Açıklık Genel güven, Vaatlere saygı Almaya açıklık
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Kişilerarası	3	Uzmanlık Yardımseverlik Dürüstlük
Cummings ve Bromiley	1996	Örgütler arası ve bölümler arası	3	Söze saygı Doğruluk Konumunu kötüye kullanmama
Schoorman, Mayer ve Davis Mayer ve Davis	1996 1999	Şirket yöneticileri (tüm yöneticiler)	3	Uzmanlık Yardımseverlik Dürüstlük

Tablo 6. Güven Araştırmaları ve Güven Boyutları (devam)

Clark ve Payne	1997	Örgüt Yönetimi	5	Dürüstlük Uzmanlık Tutarlılık Yardımseverlik Açıklık
Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner	1998	Yönetim	5	Tutarlılık Dürüstlük Bilgi paylaşımı İletişim Destek
Ellis ve Shockley-Zalabak	1999	O anda üst düzeyde bulunan kadrolu yöneticiler	5	Uzmanlık Açıklık, doğruluk İlgililik Güvenirlilik Tanınmışlık (kimlik)
Blomqvist ve Stahle	2000	Örgütler arası Kişiler arası	3	Uzmanlık İyi istek (iyi niyet ve moral desteği) Davranış (söze saygı)
Williams	2001	Kişiler arası	3	Uzmanlık Yardımseverlik Dürüstlük

Kaynak: La confiance organisationnelle : definition et mesure, Actes du XV^{eme} Congres de l'AGRH, Montreal, 1er – 4 septembre 2004,
Çeviren: Soner Polat, Örgütsel Güven, Ankara, PEGEM Akademi, 2009, s. 18.

Tablo 5’te gösterildiği üzere güven konusunda çok fazla araştırma mevcut olup tezin aşağıdaki kısmında güven ile ilgili yapılan çalışmaların en önemlileri açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar sırasıyla; Mishra, Lewis ve Weigert, McAllister, Kramer, Rousseau, Sıtkın , Burt ve Camerer, Shappiro, Sheppard ve Cheraskin, Jones ve George’un güven çalışmalarıdır.

2.1.1. Mishra’a Göre Güven

Mishra’nın 1990 yılında yaptığı araştırmada 12’den fazla şirkette 33 şirket yöneticisi ile görüşmüş ve onlardan organizasyonun performansı etkileyen faktörleri tanımlamalarını istemiştir. Bu görüşmeler boyunca güven ve güvensizlik kavramı birçok yönetici tarafından organizasyonun performansını etkileyen kritik faktörler arasında sayılmıştır.¹⁰⁵ Mishra güveni dört boyut ile açıklamaktadır.

2.1.1.1. Yeterlilik boyutu

Yeterlilik hata yapmaktan kaçınma ve ulaşılabilir en iyi sonuçları üretmek olarak tanımlanabilir.¹⁰⁶ Organizasyonlarda yöneticilerin astlarıyla ve diğer bölüm yöneticileri ile ilişkileri kişilerin yeterliliklerine duyulan güven temeli üzerine kurulmuştur. Liderlik özelliği, takipçilerinin liderlerin aldıkları kararların yeterliliği konusunda duydukları güven ile belirlenmektedir.¹⁰⁷

Güvenin yeterlilik boyutundan, aynı zamanda tedarikçi işletmeler ile satın alan işletmeler arasında da bahsedilmektedir. Satın alan işletme tedarikçinin yeterliliğine göre aldıkları mallarda teslim almadan önce denetime tabi tutmaktadırlar. Eğer tedarikçi işletmeye yeterlilik konusunda bir güven duyuluyorsa yapılan denetimin süresi değişmektedir.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Aneil K. Mishra, “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) **Trust In Organizations**. Newbury Park, CA: Sage. 1996. s. 264.

¹⁰⁶ Mark A. Hall, Elizabeth Dugan, Beiyao Zheng, Aneil K. Mishra, “Trust in Physicians and Medical Institutions: What Is It, Can It Be Measured, And Does It Matter ?” **The Milbank Quarterly** , Vol 79, No:4, 2001, s. 622.

¹⁰⁷ Aneil K. Mishra, **a.g.e.**, s. 266.

¹⁰⁸ **A.e.**, s. 266.

2.1.1.2. Açıklık boyutu

Modelin ikinci boyutu açıklılık boyutudur ve bu boyut literatürde çok sık karşımıza çıkar. Butler 1991 yılında açıklık boyutunun güvenin amprik bir ölçüsü olduğunu ortaya koymuştur.¹⁰⁹

Ouchi 1982 yılında Z teorisini tanımlarken açıklık kavramından bahsetmiştir. Açıklık ve dürüstlük, lidere güven duyma açısından önemlidir. Karşı tarafa belirli seviyede açık olmak, zarar vermenin aksine duyulan güveni arttır. Açık olmak kavramı her konuda özellikle karşı tarafın kişisel özellikleri veya karakteri hakkında yorumda bulunmak anlamına da gelmemektedir. Açık olunan konu ve bunun ifade ediliş biçimi yanlış şekilde kullanılırsa, bu tarz bir iletişim taraflar arasında güveni azaltabilir.¹¹⁰

Doğru iletişim biçimi ile kullanılan açıklık kavramı güveni arttıran ve devamlılığını sağlayan önemli bir etkidir. Dikkat edilmesi gereken konu, kişi aklına gelen düşünceleri karşı taraf ile paylaşmadan önce kendi zihin süzgecinden geçirmesi ve yansıtması gereken kısmını karşı taraf ile paylaşmasıdır. Açıklığın sınırlarını iyi belirlemesi gerekmektedir.

2.1.1.3. İlgililik boyutu

Mishra, ilgililik boyutunun bir takımında, bir örgütte veya toplumsal düzeyde kişisel çıkarlar ile diğer kişilerin çıkarları bir denge halinde olduğu durumlarda ortaya çıkacağından bahsetmektedir. İlgilik boyutu, tarafların birbirleriyle ilgili olduğunu hissettiğinde meydana gelir. Örneğin çalışanların, üst yöneticilerinin çalışanlarının iş güvenliğini önemseydiğini düşündüklerinde ortaya çıkan güven, ilgililik boyutu ile ilgilidir. Güven sadece hiyerarşik ilişkilerde ortaya çıkmaz, aynı seviyedeki çalışanlar arasında da ortaya çıkabilir.¹¹¹

¹⁰⁹ Pamela Shockley-Zalabak, Kathleen Ellis , Gaynella Winograd ,“Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, **Organization Development Journal**, Vol 18 No:4, 2000, s. 39.

¹¹⁰ Aneil K. Mishra, **a.g.e.**, s .266.

¹¹¹ Aneil K. Mishra, **a.g.e.**, s. 267.

2.1.1.4. Güvenilirlik boyutu

Sözler ve eylemler arasındaki uyum, güvenilirlik ve tutarlılık güvenin oluşumunu sağlar. Bir yönetici güvenilirliği müşterilerimize ayın kaçında satın aldığı ürünleri teslim etmemiz gerekiyorsa o tarihte o ürünün teslim edilmesi olarak ifade etmiştir.¹¹²

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd 2000 yılında güven modellerini geliştirerek modele beşinci bir boyut daha eklemişlerdir. Bu boyuta tanımlama /özdeşleştirme adını vermişlerdir. Eğer bireyler örgüt ile doğru özdeşleşebilirse, kendi kimliğine ait bir şeyleri örgütte bulabilirse güven oluşacaktır.¹¹³

2.1.2. Lewis ve Weigert'e Göre Güven

Lewis ve Weigert 1985 yılında güveni üç boyuta ayırmıştır. Bunlar Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal boyutlardır. Güven ilişkilerini sınıflandırırken eğer bilişsel ögede bir üstünlük var ise bilişsel güven, duygusal öge daha baskın ise duygusal güven denilmektedir. Güven ilişkisinin davranışsal limitleri ise bilişsel güven ve duygusal güvenin yaygınlığı veya açık uçlu olup olmadığı ile ilgilidir. Güvenme davranışı, özellikle duygusal ögenin güçlülüğü, bilişsel ögenin sahip olduğu mantıklı sebepler veya her iki güven türünün kombinasyonundan etkilenmektedir. Güven günlük hayatımızda karşımıza çıkan duyguların ve rasyonel düşünmenin bir karışımıdır. Değişik türlerde güvenlerin var olması sosyolojik bakış açısı ile anlam kazanmaktadır.

114

Tablo 7’de güven sınıflandırılması yer almaktadır. Bilişsel güven, düşük duygusallık ve yüksek rasyonellik olan durumlarda ortaya çıkmaktadır. Duygusal güven ise, tam tersi olan yüksek duygusallık ve düşük rasyonellik olan durumlarda ortaya

¹¹² A.e., s. 268.

¹¹³ İpek Kalemci Tüzün, a.g.e., s. 112.

¹¹⁴ J. David Lewis, Andrew Weigert, “Trust as a Social Reality”, **Social Forces**, Volume 63 No: 4, 1985, s. 972-973.

çıkılmaktadır. Ayrıca tabloda sosyolojik bakış açısına göre inanç ve kader kavramları da açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 7. Güven Türleri

		Duygusallık		
		Yüksek	Düşük	Hiç yoksa
Rasyonellik	Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Akılcı Tahmin
	Düşük	Duygusal Güven	Rutin Güven	Olası Beklenti
	Hiç Yoksa	İnanç	Kader	Panik

Kaynak: J. David Lewis, Andrew Weigert, “Trust as a Social Reality”, **Social Forces**, Volume 63:4, 1985, s. 973.

2.1.3. McAllister’a Göre Güven

McAllister 1995 yılında güveni duygusal ve bilişsel temelli olarak iki boyutta incelemiştir. Bilişsel temelli güven gerçeklik, güvenilirlik, dürüstlük ve yeterlilikler üzerine kurulmuşken, duygusal temelli güven hisler, iyi niyet, ilgi ve destek üzerine kurulmuştur. Ayrıca duygusal temelli güvenin gelişmesi için öncesinde bilişsel temelli güvenin oluşmasının gerektiği durumlardan bahsetmiştir.¹¹⁵

1998 yılında McAllister, Lewicki ile birlikte yeni bir araştırma gerçekleştirmiştir. Güveni yüksek güven, düşük güven, yüksek güvensizlik ve düşük güvensizlik boyutlarına göre tekrar incelemiştir. Güven kavramının karşınının güvensizlik

¹¹⁵ Daniel J. Mcallister, “Affect and Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations”, **Academy of Management Journal**, Vol 38, No:1, 1995, s. 25-26.

kavramı olmadığını ortaya koymuşlardır. İki kavramın birbiri ile ilişkili fakat ayrı kavramlar olduğundan bahsetmişlerdir.¹¹⁶

2.1.4. Kramer’e Göre Güven

Kramer 1999 yılında yayınladığı araştırmasında güvene etki eden psikolojik, sosyal ve organizasyonel faktörleri de dikkate alarak güveni altı boyut altında incelemiştir. Bunlar; Tasarrufi güven, geçmiş temelli güven, üçüncü şahıslar aracılığıyla güven, kategori temelli güven, rol temelli güven ve kural temelli güvendir.

2.1.4.1. Tasarrufi güven

Kişilerin geçmişte güven ile yaşadıkları deneyimleri diğer kişilerle ilgili genel düşünceleri olmasını sağlamaktadır. Kişilerin diğer insanlardan hissettiği güven aslında kişilerin kendi karakterleri ile ilişkilidir. ¹¹⁷ Tasarrufi güven kişinin geleceğe yönelik bulunduğu tasarruflarla ilgilidir.

2.1.4.2. Geçmiş temelli güven

İki veya daha fazla kişi arasındaki güven, toplam etkileşime göre artmakta yada azalmaktadır. Etkileşimli geçmişler, kişilerin diğer kişiler hakkında karar vermeleri konusunda bilgi sağlamaktadır. Geçmiş temelli güven, organizasyonlarda bilgi temelli güven ve kişisel güvenin önemli bir şeklidir.¹¹⁸ Tarih temelli güvende; kişiler geçmişte yaşanan ilişkiler ışığında güven ile ilgili kararlar verirler.

¹¹⁶ Roy I. Lewicki, Daniel I. Mcallister, Robert J. Bies, “ Trust and Distrust: New Relationships and Realities”, **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, 1998, s. 444.

¹¹⁷ Roderick M. Kramer, “ Trust and Distrust In Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”, **Annual. Review of Psychology**.Vol: 50 No: 1, 1999, s. 575.

¹¹⁸ A.e., s. 575.

2.1.4.3. Üçüncü şahıslar aracılığıyla güven

Üçüncü şahıslar aracılığıyla iletişim, biçimsel olmayan iletişim kanallarından sayılmaktadır. Söylenti veya dedikodu olarak adlandırılan biçimsel olmayan iletişim kanalları bilgiyi biçimsel iletişim kanallarından daha hızlı bir şekilde örgüte iletir.¹¹⁹ Üçüncü şahıslar, bilgileri dedikodu yoluyla organizasyonlara yaydıkları için bu, güven oluşturmak için kullanılabilecek önemli iletişim kanallarından sayılmaktadırlar.

Kişiler güçlü güven ilişkisi içinde olduğu kişiler hakkında organizasyondaki üçüncü şahıslara olumlu hikayeler anlatacaklardır. Üçüncü şahıslar da bu kişiler hakkında duydukları olumlu hikayeleri organizasyona yayacaklardır ve bunun sonunda hakkında konuşulan kişiye olan güvenirlilik daha da artacaktır.¹²⁰ Bu güvende üçüncü kişilerin yaptıkları konuşmalar diğer kişileri etkilemekte ve edindikleri bilgiler sonucunda diğer kişilere güven duymaktadırlar.

2.1.4.4. Kategori temelli güven

Kişilerin üye oldukları sosyal ve örgütsel gruplar doğrultusunda bazı bilgiler elde edilir. Kategori temelli güven bu grup üyeliklerinden sağlanan bilgiler doğrultusunda oluşan güvendir.¹²¹ Kişilerin üye oldukları gruplar ve sosyal çevre diğer kişilerin fikirlerini etkilemekte, bu doğrultuda güven oluşmasını sağlamaktadır.

2.1.4.5. Rol temelli güven

Roller, örgütteki diğer kişilere rol sahibi kişi hakkında kişileştirilmiş bilgi verebilmektedir. Sahip olunan role göre; kişilerin yetenekleri, eğilimleri, istekleri ve niyetleri hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir. Elde edilen bilgi doğrultusunda

¹¹⁹ Fatih Karcıoğlu , M. Kürşat Timuroğlu, “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl:20 Sayı: 63, 2009, s. 66.

¹²⁰ Roderick M. Kramer, **a.g.e.**, s. 576.

¹²¹ **A.e.**, s. 577.

kişilerde oluşan güven rol temelli güveni oluşturmaktadır.¹²² Örgütte önemli rol ve pozisyonlara sahip kişilere sahip oldukları rol ve pozisyonlardan dolayı, yüksek bir güven duygusu duyulması muhtemeldir.

2.1.4.6. Kural temelli güven

Örgütlerdeki güven büyük ölçüde o örgütte normların, rutinlerin, kuralların tüm örgüt üyeleri için açık ve anlaşılır olması ile ilişkilidir. Kural temelli güven, örgüt içindeki ortak paylaşılan kural ve davranışlar ile ilgili ortaya çıkan güvendir.¹²³ Kural temelli güven sadece sonuçların bilinçli bir şekilde hesaplanması değil, daha ziyade kurallar sistemini ve uygun davranış biçimlerinin anlaşılmasıdır.¹²⁴

2.1.5. Rousseau, Sıtkın , Burt ve Camerer'e Göre Güven

Rousseau ve arkadaşları güven kavramını, hesaplamaya dayalı güven, ilişkisel güven ve kurumsal güven olarak üç boyuta ayırmışlardır. Hesaplamaya dayalı güven; rasyonel seçim temeline dayanmaktadır. İlişkisel güven ise tekrarlanan etkileşimler sonucunda zamanla ortaya çıkar, taraflar arasında bilgi paylaşımı söz konusudur. Kurumsal güven; güvenin kontrol veya destek şeklindeki halidir.¹²⁵

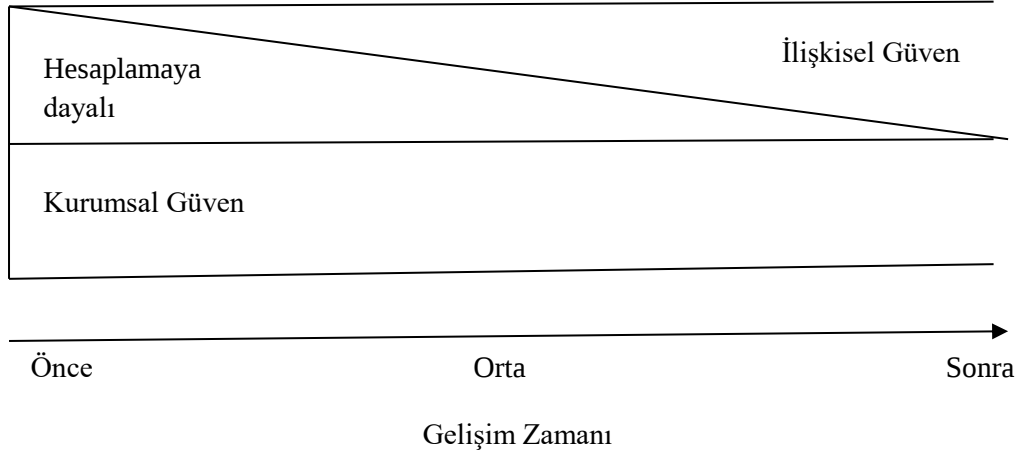
Ayrıca yazarlar caydırmaya dayalı güvenden de bahsetmiş olmalarına rağmen, güven modellerinin içinde bu güven türüne yer vermezler. Şekil 8’de güven türlerinin oluşum süreleri yer almaktadır. Hesaplamaya dayalı güven ve kurumsal güven sürecin ilk başından beri ortaya çıkarken, bahsedildiği üzere ilişkisel güven belirli zaman sonunda karşılıklı etkileşimler yaşandıktan sonra ortaya çıkmaktadır. Hesaplamaya dayalı güven azaldıkça ilişkisel güven ortaya çıkmaktadır.

¹²² Roderick M. Kramer, **a.g.e.**, s. 578.

¹²³ Emrah Tokgöz, Oya Aytemiz Seymen, “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt 10, Sayı 39, 2013, s. 62.

¹²⁴ Roderick M. Kramer, **a.g.e.**, s. 579.

¹²⁵ Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, Colin Camerer, “Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust”, **Academy of Management Review**, Vol. 23 No: 3, 1998, s. 398.



Şekil 8. Rousseau ve Arkadaşlarına Göre Güven Modeli

Kaynak: Denise M. Rousseau, Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, Colin Camerer, “Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust”, **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, 1998, s. 401.

2.1.6. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin’e Göre Güven

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin’a (1992) göre üç tür güven vardır. Bunlar; matematiğe dayalı güven (calculus based), bilgiye dayalı güven (knowledge based trust) ve kimliğe dayalı güvendir (identification based trust). Güvenler birbirleriyle ardışık ilişki içindedirler.¹²⁶

2.1.6.1. Matematiğe dayalı güven

Matematiğe dayalı güvende biraz daha fazla caydırıcılık yer almaktadır. Bu güven türü sadece cezalandırma korkusunu değil, aynı zamanda güvenin koruması için ödülleri de içerir. Güven bir hesaplama temeline dayanmaktadır. Güven oluşturmanın, güveni devam ettirmenin fayda ve maliyetleri ile güveni kestikten sonra fayda maliyetler kıyaslanır. Caydırıcılığın etkili bir tehdit olması için, ilişkinin kaybından dolayı ortaya çıkan zararın ilişkinin bittiğinde ortaya çıkan kazançtan büyük olması gerekmektedir.

¹²⁶ Debra L Shapiro, Blair H. Sheppard, Lisa Cheraskin. "Business on a Handshake." **Negotiation Journal**, Vol. 8 No: 4, 1992, s. 365-377.

Kişinin izleme ve değerlendirme yapması gerekmektedir. Matematiğe dayalı güvenin temelinde başka kişilerin davranışlarını kontrol etmek vardır. ¹²⁷

Matematiğe dayalı güven daha çok ikili ilişkilerde samimiyet oluşmadan önce ortaya çıkan güven türüdür. Bu güven türü taraflar birbirlerini ve isteklerini etkin bir şekilde anlamasını ve takdir etmesini içermektedir. Bu karşılıklı anlayış, her tarafın diğer taraf için etkili davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. ¹²⁸

2.1.6.2. Bilgiye dayalı güven

Bilgiye dayalı güven bir bireyin başka bir kişinin davranışları hakkında yeterli bilgiye ve anlayışa sahip olduğunda oluşur. Bu güven boyutu; doğru tahmin edebilme tekrarlanan etkileşimleri anlamaya, iletişime ve ilişki kurmaya bağlıdır. Bilgiye dayalı güven matematiğe dayalı güvenin aksine kontrol üzerine değil, bilgi üzerine kuruludur. Taraflar birbirleri arasındaki bilgiyi değişik ortamlarda birbirlerini gözlemleyerek ve tecrübe ederek elde ederler. ¹²⁹

Bilgi temelli güvende diğer kişilerin sahip olduğu yeterlilik, iyi niyet ve dürüstlük hakkında kişilerde bir algı oluşur ve güven bu algıya duyulan inanç olarak tanımlanmaktadır. ¹³⁰

2.1.6.3. Kimlik temelli güven

Kimlik temelli güven; tarafların birbirini anlayıp, desteklediği ve birbirlerine göre hareket ettiklerinde ortaya çıkar. Bu tür güvende tarafların tamamen birbirlerinin istek ve niyetlerine uyumlu olmaları, birbirlerini içselleştirmeleri gerekmektedir. Bazı faaliyetler kimlik temelli güveni artırır. Bunlar; ortak ürünler ve hedefler oluşturmak,

¹²⁷ Christina L. Lafferty, Brad D. Lafferty, “Organizational Trust: An Orientation for the HRD Practitioner”, *Academy of HRD 2001 Conference Proceedings*, Vol 1 ve 2, 2001, s. 5

¹²⁸ Morton Deutsch Peter T. Coleman Eric C. Marcus (ed.), *The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice*, Jossey- Bass Inc, 2000, s. 96.

¹²⁹ Christina L. Lafferty, Brad D. Lafferty, *a.g.e.*, s. 6.

¹³⁰ Hsiu-Fen Lin , “An Empirical Investigation of Mobile Banking Adoption: The Effect of Innovation Attributes and Knowledge-Based Trust”, *International Journal of Information Management*, Volume 31, Vol: 3, 2011, s. 254.

temel değerleri paylaşmaktır. Kimlik temelli güvende kişi, bir diğer kişi gibi düşünür, hisseder ve onun gibi hareket eder.¹³¹ Kimlik temelli güven, taraflar çıkarlarının korunduğundan emin olduktan sonra ortaya çıkar.¹³²

2.1.7. Jones ve George’a Göre Güven

Jones ve George 1998 yılında güveni koşullu güven ve koşulsuz güven olarak iki boyutta incelemişlerdir. Koşullu güvende, kişilerin güven duymaları için nedenlere ihtiyaçları vardır. Bu tür güven ilişkisinde bilişsel öğeler daha ön plandadır. Sosyal ve ekonomik bir değişim ilişkisi söz konusudur.¹³³

Koşulsuz güvende duygular ve inançlar ön plandadır. Kişilerin güven duygusu geliştirmesinde paylaşılan ortak değerler olması önemlidir. Koşulsuz güvenin oluşabilmesi için zaman, çaba ve önemli kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır.¹³⁴

Koşullu güvende taraflar, birbirlerinin istediği şekilde davrandıkları sürece işbirliği ve etkileşim içinde olurlar ve çevrelerindeki durumları benzer şekilde yorumlarlar. Güven ilişkisi, bir tarafın diğer tarafa sergilediği tutuma ve etkileşime göre değişiklik gösterebilir. Koşulsuz güven, tarafların birbirlerine karşı rol yapmayı bıraktıkları zaman başlar ve ilişkileri zamanla güçlenerek değer kazanır, ortak kimlik algısı ortaya çıkar ve bir güven ortamı oluşur.¹³⁵

Birçok işletme, örgütlerinde koşulsuz güven oluşturulması konusunda yatırım yapmamaktadır. Koşullu güven onlar için daha tercih edilir bir güven türüdür. Eğer işletmeler çalışanlarını koşulsuz güven oluşturmaları konusunda cesaretlendirir ise;

¹³¹ Christina L. Lafferty, Brad D. Lafferty, **a.g.e.**, s. 5-6.

¹³² Roy J. Lewicki, "Trust, Trust Development, and Trust Repair", **The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice**, 2006, s. 96.

¹³³ Gareth R. Jones; Jennifer M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", **The Academy of Management Review**, Vol. 23 No: 3, 1998, s. 535

¹³⁴ Gareth R. Jones; Jennifer M. George, **a.g.e.**, s. 536.

¹³⁵ Beyhan Aksoy, "Örgütlerde Güvenin Yeniden Değerlendirilmesi: Yeni Konular Ve Sorular", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 12, Sayı 27, 2016, s. 180.

işbirliği, takım çalışması, yüksek performans ve rekabet avantajı gibi birçok fayda elde etmesi mümkündür.¹³⁶

Jones ve George ayrıca bir güven modeli oluşturmuşlardır. Oluşturdukları modelde üç tür durumdan bahsetmişlerdir. Bunlar, güvensizlik, koşullu güven ve koşulsuz güven durumudur.

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven kavramı incelendiğinde; güvenin hem birey hem de örgüt düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır ve bu iki kavram birbirleriyle ilgili ama farklı kavramlardır. Kişisel güven, kişiler arası farklara dayanır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise, kişilerden çok kurumlara odaklanır. Nyhan ve Marlowe 'a göre kişilerin liderlerine ve kurumlarına duydukları güven bir bütün halinde örgütsel güven kavramını oluşturmaktadır.¹³⁷

Örgütsel güven Mishra ve Morrissey tarafından “bir işgörenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak” tanımlamaktadır.¹³⁸

İlişkilerde güven önemli bir öğedir. Güven yatay (çalışanlar arası), dikey (yöneticiler ve çalışanlar arasında) veya kurumsal (çalışanlar ve organizasyon arasında) olabilmektedir. Dikey güven yatay güvene göre daha karışıktır.¹³⁹

¹³⁶ Gareth R. Jones; Jennifer M. George, **a.g.e.**, s. 536-540.

¹³⁷ Nigar Demircan, Adnan Ceylan , “Örgütsel Güven Kavramı : Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı: 2, 2003, s. 142.

¹³⁸ Muhsin Halis, Gülsüm Savcı Gökgöz, Özlem Yaşar, “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17, 2007, s. 192.

¹³⁹ Katarzyna Krot, Dagmara Lewicka “The Importance of Trust In Manager-Employee Relationships”, **International Journal of Electronic Business Management**, Vol. 10 No. 3, 2012, s. 225.

2.2.1. Kuruma/Kurumsal Güven

Örgütsel Güven ile ilgili literatüre bakıldığında, araştırmalarda güvenin kurum temelli güven ve kişiler arası ilişkilerde güven olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Kuruma güven kavramının, örgütsel güven kavramı ile karıştırıldığı ve zaman zaman yerine kullanıldığından bahsedilmektedir. Lynne G. Zucker 1986 yılında yaptığı araştırmada kuruma güven kavramından ilk bahseden araştırmacılardan bir tanesidir. Zucker güveni süreç temelli, karakter temelli ve kurumsal temelli olarak üçe ayırmıştır. Araştırmalarda kişiler arası güven ve kuruma güven kavramlarının yerine mikro seviyede güven ve makro seviyede güven kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir.¹⁴⁰

McCauley ve Kuhnert 1992 yılında kurumuna güven duyan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını ve kuruma karşı daha fazla bağlılık hissettiklerini ortaya koymuştur. ¹⁴¹ Ayrıca güvenin çok boyutlu bir değişken olduğunu ve kişinin çalışma arkadaşlarına güvenirken, yöneticisine ve üst yönetime güvenmeyebileceğini ifade etmişlerdir.¹⁴²

Kurumsal güven en geniş tanımıyla çalışanların, organizasyonun prosedürlerine, teknolojilerine, yönetimine, hedeflerine, vizyonuna, yeteneğine ve adaletine karşı hissettiği güvendir.¹⁴³ Bachman ve Inkpen 2011 yılında kuruma güven ile ilgili araştırmalar gerçekleştirmiş ve örgüt içi ilişkilerde kurumsal riski azaltan ve güvenin oluşmasını sağlayan dört mekanizma ortaya koymuştur. Bunlar; yasal düzenleme, itibar, belgelendirme ve toplum normları, yapıları ve prosedürleridir. ¹⁴⁴

¹⁴⁰ Lars Fuglsang, Soren Jagd, "Making Sense of Institutional Trust In Organizations: Bridging Institutional Context And Trust", **Organization** , Vol 22 No:1, 2015, s. 26.

¹⁴¹ Su-Yueh Chen vd., "Organizational Justice, Trust, and Identification and Their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff." **BMC Health Services Research**, Vol. 15 No:1, 2015, s. 7.

¹⁴² Dan P. McCauley, Karl W. Kuhnert, "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management." **Public Administration Quarterly**, 1992, s. 269.

¹⁴³ Katarzyna Krot, Dagmara Lewicka, **a.g.e.**, s. 225.

¹⁴⁴ Lars Fuglsang, Soren Jagd, **a.g.e.**, s. 27.

2.2.2. Yöneticilere Güven

Mayer ve arkadaşları 1995 yılında yöneticilere duyulan güven kavramını, çalışanların yöneticisinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya çıkaracağını düşünerek duyarlı davranması olarak açıklamışlardır. Yönetici ile çalışan arasındaki kurulan güven, daha çok güvenin duygusal boyutu ile ilişkilidir.¹⁴⁵

Yöneticiler çalışanlar ve organizasyonlar arasında resmi bir bağlantıdır. Yöneticiler organizasyonların politikalarını ve hedeflerini çalışanlarına iletmeleri konusunda direkt sorumluluk sahibidirler. Çalışanlar, yöneticileri ile aralarında olan etkileşime bakarak kurumlarına güven duyup duymama konusunda karar verebilmektedirler. Çalışanlar eğer yöneticilerine güveniyorlarsa, yöneticilerin organizasyonu temsil ettiğini düşündüklerinden organizasyonun bütününe de genelde güven duymaktadırlar.¹⁴⁶ Bu özelliği ile yöneticiye duyulan güven, örgüte duyulan güvenin öncüsü olarak varsayılabilir. Yöneticilerin güvenilirliğinin yüksek olmasının, çalışanların örgüte güven duymaları konusunda kolaylaştırıcı bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Yöneticilerin, kaynakların tahsisi konusunda önemli bir etkiye sahip olması, çalışanların kendilerini savunmasız hissetmelerine yol açabilmektedir. Yöneticiler çalışanlar üzerinde önemli etkilere neden olabilecek kararlar alabilecek bir pozisyonadırlar. Yöneticilerin, çalışanlarına görev tahsis etme, performans değerlendirme, terfi gibi konularda yetkileri olduğundan çalışanların bu konularda yöneticilerine güvenmeleri gerekmektedir. Geçmiş araştırmalarda güvenin çalışan ve yönetici arasındaki ilişkilerde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dikey güveni ve yöneticinin dikey güven oluşturmak için sergilediği davranışları anlamak önemlidir. Yöneticilerin çalışanlarına görev tahsis edebilmesi için onlara karşı güven

¹⁴⁵ C. Cüneyt Arslantaş, Meral Dursun , “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt/vol.:8 sayı/no: 1, 2008, s. 114.

¹⁴⁶ Hwee Hoon Tan, Christy S F. Tan, “Toward The Differentiation of Trust In Supervisor And Trust In Organization”, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs** , Vol:126.2 , 2000, s. 243-246.

duyması gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda, dikey güvenin örgütsel süreçleri geliştirdiği ifade edilmektedir.¹⁴⁷

Yöneticiye güven ile yapılan araştırmalar, daha çok yöneticiye güvenin organizasyonel çıktılar üzerindeki direkt etkileri üzerine odaklanmıştır. Örneğin Dirks ve Ferrin 2002 yılında yöneticiye güven ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yang ve Mossholder 2010 yılında ise yöneticiye güvenin ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir.¹⁴⁸

2.2.3. Çalışanlar Arası Güven

Bir çalışma grubu içinde güven, grup üyelerinin birbirine ne ölçüde güvendiği ile ifade edilmektedir. Güven ile ilgili tanımlar çok çeşitli olmakla birlikte iki merkezde toplanmaktadır. Birincisi risk ve belirsizlik ile ilgilidir. İkincisi ise savunmasızlığa açık olma ile ilgilidir. Güven; insanların karşı tarafa sonunda fayda sağlayacağı ya da zarar görebileceği bir duruma sokulmasına izin vermesini içeren bir mekanizma olarak tanımlanabilir. İnsanların birlikte daha verimli çalışmaları için birbirlerine karşı güven geliştirmelerine ihtiyaç vardır. Güven; çalışma gruplarında etkileşim ve bilgi paylaşımını sağlayan önemli bir bileşendir.¹⁴⁹

Organizasyonlarda, yatay güveni ve çalışanların yatay güven oluşturmak için sergiledikleri davranışları anlamak önemlidir. Yatay güven; bir çalışanın diğer bir çalışan tarafından sergilenen, sonucunu tahmin ve kontrol edemediği davranışlar ve eylemler karşısında savunmasız kalmayı tercih etmesi durumudur. İş yerlerindeki ademi merkezileşme ve takım çalışması gibi yeni yaklaşımlar daha fazla iletişim, yardımlaşma, çalışanlar arası bilgi transferi gerektirmektedir. Bunun sonucunda yeni

¹⁴⁷ Katarzyna Krot, Dagmara Lewicka, **a.g.e.**, s. 225.

¹⁴⁸ Kehan Xiong, Weipeng Lin, Jenny C. Li, Lei Wang, “Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership”, **Psychological Reports**, Vol. 118 No: 3, 2016, s. 830.

¹⁴⁹ Birgit Renzla, Kurt Matzlerb, Christian Madera, “Impact of Trust in Colleagues and Management on Knowledge Sharing within and across Work Groups”, **Proceedings of the 6th European Conference on Organizational Knowledge**, 2005, s. 4.

çalışma koşulları çalışanlar arasında daha fazla yatay güven gerektirmektedir. Bilgi edinme ve bilgiyi yayma süreçleri için de yatay güvene ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁵⁰

Modern iş ortamları giderek daha karmaşık ve belirsiz hale gelmektedir. Bu koşullardan dolayı örgütsel etkililiğe ulaşmak için örgüt üyeleri arasındaki güven daha önemli hale gelmiştir.¹⁵¹

Reina ve Reina tarafından, çalışanlar arası güvenin zamanla oluştuğu ve güvenin oluşmasını engelleyecek altı madde ortaya koyulmuştur.

Bunlar;

- 1) Güven karşılıklı bir yoldur ve kişiler karşı tarafa güven hissetmezse karşı tarafında kendilerine güvenmelerini beklememelidir.
- 2) Örgütlerde çalışma arkadaşlarının sarf ettiği çaba takdir edilmezse ve kişilere bu çabalarının sonucunda teşekkür edilmezse, güvenin gelişmesi engellenmiş olur.
- 3) Verilen işlerin teslim edilmesi gereken tarihlerde teslim edilememesi durumunda birlikte çalışılan iş arkadaşları güven duygusu geliştiremezler.
- 4) Yapılan toplantılara sürekli geç kalınırsa çalışma arkadaşları zamanlarının boşa harcandığını düşünürler ve güven duygusu geliştiremezler.
- 5) Gerçekleri iş arkadaşlarından gizlemek güven duygusunun oluşmasını engeller.
- 6) İş arkadaşlarına karşı kötü davranışlar sergilemek, güven duygusunun oluşmasına engelleyen bir durumdur.¹⁵²

2.3. GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Güven ve örgütsel güven ile ilgili literatürde çok fazla model tasarlanmıştır. Aşağıdaki bölümde bu modellerden; Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli, Zand Sarmal Güven Modeli, Whitener ve arkadaşlarının Örgütsel Güven Modeli,

¹⁵⁰ Katarzyna Krot, Dagmara Lewicka, **a.g.e.**, s. 225.

¹⁵¹ Kehan Xiong, Weipeng Lin, Jenny C. Li, Lei Wang , **a.g.e.**, s. 830.

¹⁵² Dennis Reina, Michelle Reina, **Rebuilding Trust in The Workplace**, Berrett-Koehler Publishers, 2010, b.a.

McKnight, Cummings ve Chervany'ın Güven Modeli, Blomqvist'ın Örgütsel Güven Modeli, Bromiley ve Cummings'ın Güven Modeli ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

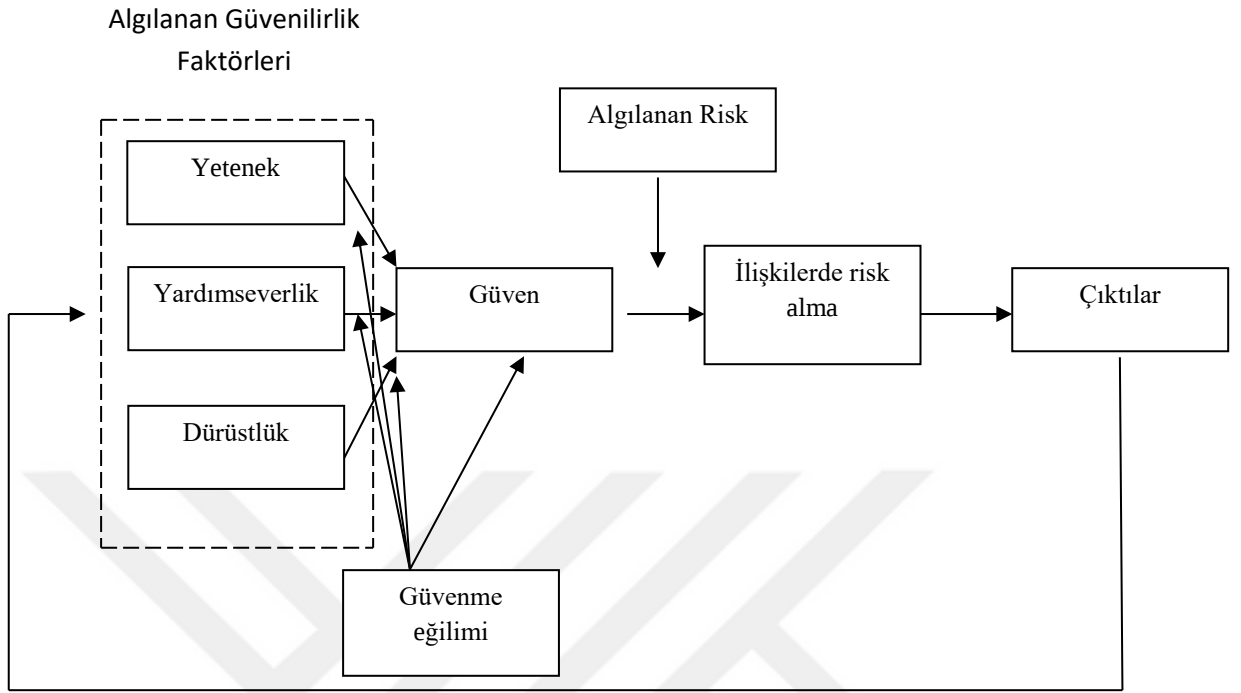
2.3.1. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer ve arkadaşları güveni savunmasız olmaya istekli olmak şeklinde tanımlamaktadırlar.¹⁵³ Mayer ve arkadaşlarının önerdikleri örgütsel güven modeli Şekil 9'da ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Oluşturdukları modelde, güveni tek yönlü olarak tasarlamışlardır. Geliştirilen modelde güvenen taraf ve güvenilen taraf mevcuttur.

Öncelikle yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük gibi kavramları, algılanan güvenilirlik faktörleri olarak tanımlamıştır. Bu kavramlar modelde güvenin öncülleri gibi yer almaktadır. Öncüllerin var olması güvenin oluşması için yeterli olmadığından, kişilerin güvenme eğilimlerini de modele eklemişlerdir. Güvenme eğilimi kişiden kişiye değişen, güvenme niyeti olarak tanımlanabilir.¹⁵⁴ Algılanan risk kavramı, kişinin ilişki ile ilgili kafasında oluşturduğu ve düşündüğü risktir. Modelde güven oluştuktan sonra, algılanan risk modele dahil olmaktadır. Kişinin algıladığı risk kabul edilebilir sınırlar içindeyse, ilişkilerde risk alma kararı alınır ve çıktılara ulaşılmış olur.

¹⁵³ James H. Davis, David Schoorman , Lex Donaldson, **a.g.e.**, s. 712.

¹⁵⁴ **A.e.**, s. 712-715.



Şekil 9. Mayer ve Arkadaşlarına Göre Güven Modeli

Kaynak: Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, 1995. Vol 20, No. 3, s. 715.

2.3.2. Zand Sarmal Güven Modeli

İlişkilerde güveni inceleyen çoğu araştırmacı güvenin, geribildirim içeren bir döngü halinde olduğunu ifade etmektedirler ve bu döngüyü de ‘Güven Döngüsü’ olarak isimlendirmişlerdir. Şekil 10’da gösterilen Zand’ın güven modeli, güveni bir döngü içinde açıklamaktadır.¹⁵⁵

Modelde güveni açıklayan üç unsur vardır. Bunlar bilgi, etki ve kontroldür. Liderler bilgiyi açığa vurarak, etkiyi paylaşarak ve kontrolü uygulamaya taşıyarak güven kazanmaktadır. Liderler doğru zamanda bilgi aktarımında bulunarak güven

¹⁵⁵ John B Cullen , Jean L. Johnson, Tomoaki Sakano “Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management”, **Journal of World Business**, Vol: 35 No: 3, 2000, s. 231.

oluştururlar. Eğer ilgili bilgileri gizleme yolunu seçerlerse bu kişilerde lidere karşı güvensizlik ortaya çıkmasını sağlar. ¹⁵⁶

Etki, bilgi kaynakları ve bilgilerin davranışları nasıl değiştirdiği ile ilgilidir. Kişiler liderlerine güven duydukları zaman onların kararlarına etki etmesine izin verirler. Eğer liderlere karşı güvensizlik var ise, kişiler aldıkları kararlarda liderin etkisinin olmasını istemezler. Kontrol, kişilerin davranışlarını düzenleme ve kısıtlama anlamına gelmektedir. Kişilerin lider olmadığı durumlarda ne yapacakları ile ilgili olduğundan tahmin edilmesi en zor değişken kontroldür. Lidere karşı bir güvensizlik var ise, kişiler lidere olan bağımlılıklarını en aza indirme yolunu seçebilirler. ¹⁵⁷

Zand'ın modeli güven ve açıklama arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Güven, bilginin açıklanmasına yol açar. ¹⁵⁸ Modele göre değişkenler arasında üç tür ilişkiden bahsedilmektedir. Bir numara ile ifade edilen ilişki, geçmiş düşünceler zemininde bir ilişkidir. Liderler, kişiler ile birlikte nadiren geçmişten etkilenmeyen temiz bir ortamda çalışmaya başlarlar. Kişilerin geçmişte yaşadıkları tecrübeler yeni ilişkilerine yansır. Kişiler birbirlerinden duydukları bilgiler ışığında lidere karşı bir bakış açısı oluştururlar. Ortaya çıkan güven ilişkisi geçmişteki bilgilerden etkilenecek şekilde oluşturulur. ¹⁵⁹

İki numara ile ifade edilen ilişki kısa geri bildirim döngüsüdür. Geri bildirim, kişilerin çevrelerinden almış oldukları mesajları yorumlayıp göndericilere yeni mesajlar iletmeleri olarak tanımlanabilir. ¹⁶⁰ Kişiler toplantılara katıldıkça, diğer kişilerin güvenilirliği ile ilgili bir bilgi bankası oluşturmaktadırlar. Kişiler kendilerine bazı sorular sorar; diğer kişilere ne kadar bağımlı hissediyorum kendimi? Ne kadar delegasyonda bulunabilirim? Diğer kişiler ne kadar güvenilir olacaklar ? İki numara

¹⁵⁶ Dale E. Zand, "Trust", **The Leadership Triad : Knowledge, Trust, and Power**, Oxford University Press, 1997, s. 93.

¹⁵⁷ Dale E. Zand, **a.g.e.**, s. 92.

¹⁵⁸ John K. Butler , "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", **Journal of Management**, Vol: 17 No:3, 1991, s. 656.

¹⁵⁹ Dale E. Zand, **a.g.e.**, s. 93-97.

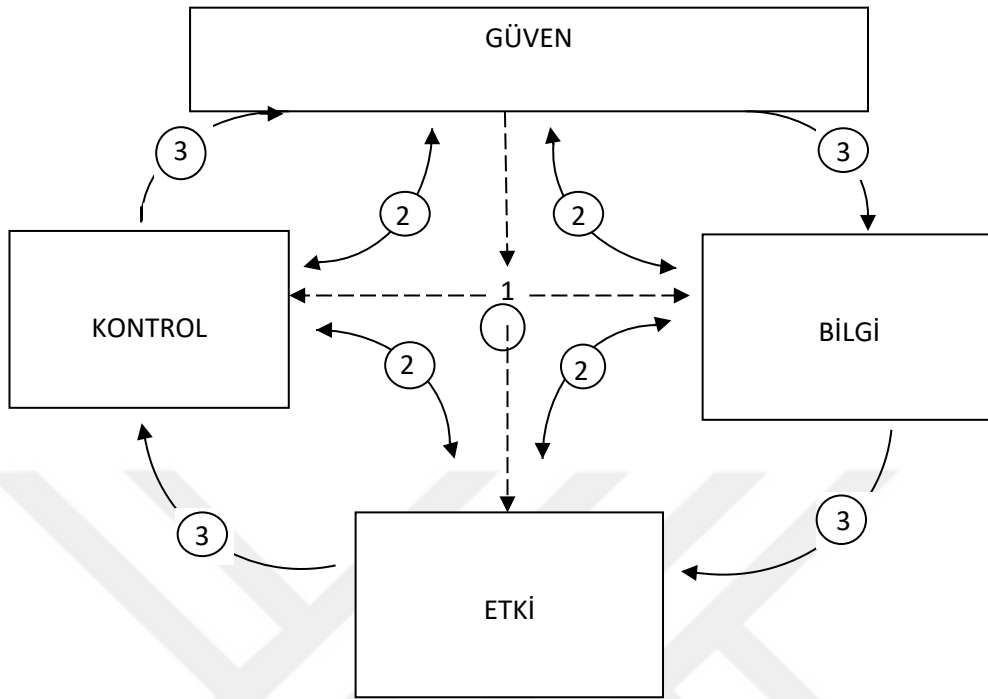
¹⁶⁰ Erol Eren, **a.g.e.**, s. 359.

ile ifade edilen ilişkide, değişkenlerin kendi aralarındaki çift yönlü olarak yaşadıkları kısa ilişkiler söz konusudur.¹⁶¹

Üçüncü ilişki, denge olarak ifade edilmektedir. Bir süre sonra kısa geri bildirimler bir döngü halini almaktadır. Kişiler birbirlerine güvendikten sonra bilgi, etki ve kontrol fazları sıra ile gerçekleşmektedir. Modelde güvenin bilgi ve düşüncenin yerini tuttuğu anlamı çıkarılmamalıdır. Modelde bahsedilen dengenin sağlanabilmesi için, liderlerin problem çözme konusunda yeterli bilgi ve yeterliliğe sahip olması gerektiğinin altı çizilmektedir.¹⁶²

¹⁶¹ Dale E. Zand, **a.g.e.**, s. 93-97.

¹⁶² **A.e.**, s. 93-97.



Şekil 10. Sarmal Güven Modeli

Kaynak: Dale E. Zand, “Trust”, **The Leadership Triad : Knowledge, Trust, and Power**, Oxford University Press, 1997, s. 93.

2.3.3. Whitener ve Arkadaşlarının Örgütsel Güven Modeli

Modelde Vekalet ve Sosyal Değişim Teorileri bir arada değerlendirilerek, organizasyonlardaki güven oluşumu açıklanmaya çalışılmıştır. Vekalet Teorisi farklı amaç ve çıkarlara sahip iki tarafın ortak bir amaç için yardımlaşması ve bunun sonucunda ortaya çıkan sorunlarla ilgilenen bir yaklaşımdır. İlişki de vekalet veren ve vekil olmak üzere iki taraf mevcuttur. ¹⁶³

¹⁶³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s. 355.

Sosyal Değişim Teorisi ise tedarikçi ve satıcı ilişkilerinde olduğu gibi bir tarafın, diğer tarafa büyük ölçüde bağımlı olduğu durumlardaki tutum ve davranışları anlamaya yardımcı olur. ¹⁶⁴

Modelde Vekalet teorisi, biçimsel ekonomik bağlamı, motivasyonu, davranışsal sonuçları vurgulamaktadır. Vekalet teorisi ilişkilere nispeten durağan bir bakış açısı ile bakılmasını sağlar. Sosyal Değişim Teorisi ise değişim ilişkilerinin dinamik unsurlarını vurgular ve zaman içinden gelişim gösteren değişim süreçlerini açıklar. ¹⁶⁵ Şekil 11’de gösterilen modelde organizasyonel faktörler, ilişkisel faktörler ve bireysel faktörler, yönetimin güvenilir davranışını etkilemektedir.

Organizasyonel faktörler; örgütsel yapı, insan kaynakları politikaları ve prosedürleri ve örgüt kültürü gibi değişkenleri içermektedir. Creed ve Miles 1996 yılında, güvenin organizasyonel teorideki rolü üzerine araştırma yaparken farklı organizasyonel yapıların farklı güven ihtiyaçlarına sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca aynı çalışmada Creed ve Miles, insan kaynakları politika ve prosedürlerinin güven algısı üzerinde etkisi olabileceğinden bahsetmişlerdir. Ödül, kontrol, performans değerlendirme uygulamaları gibi insan kaynakları sistemleri yönetimin güvenilir davranışını kolaylaştırabilir veya engelleyebilir. Örgüt kültürünün sosyal öğrenme süreçleri yolu ile yönetimin güvenilir davranışı üzerinde direkt bir etkisi olması muhtemeldir. ¹⁶⁶Ayrıca Whitener ve arkadaşları merkezileşme, hiyerarşi gibi organizasyonel yapının yönetime güven konusunda önemli bir etkisi olduğundan bahsetmektedirler. ¹⁶⁷

¹⁶⁴ Cheng-Min Chao, Cheng-tao Yu, Bor-Wen Cheng, Pen-Chen Chuang , “Trust And Commitment In Relationships Among Medical Equipment Suppliers: Transaction Cost And Social Exchange Theories”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, Vol: 41 No:7 ,2013, s. 1059.

¹⁶⁵ Ellen M. Whitener , Susane. Brodt, M. Audrey Korsgaard, Jon M. Werner, “Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework Forunderstanding Managerial Trustworthy Behavior”, **Academy of Management Review**, Vol: 23 No: 3, 1998, s. 515.

¹⁶⁶ Ellen M. Whitener , Susane. Brodt, M. Audrey Korsgaard, Jon M. Werner, **a.g.e.**, s. 520.

¹⁶⁷ Lisa C. Abrams, Rob Cross, Eric Lesser, Daniel Z. Levin, “ Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks”, **The Academy of Management Executive**, Vol: 17 No: 4, 2003, s. 75.

İlişkisel faktörler ise ilk etkileşim, beklentiler ve değişim maliyetidir. Güçlü bir ilişki kurulmasına katkı sağlayacak en önemli faktörlerden biri, tarafların ilk karşılaştıklarında ortaya çıkan ilk etkileşimdir. Yöneticiler, yeni çalışanların ilk cevaplarına dayanarak, işin gerektirdiği rol beklentilerine uyum ile ilgili fikir yürütebilirler. Sosyal değişim teorisi yöneticileri güven ile ilgili bir tür ikileme sokar. Yöneticiler güvenilir davranış gösterirken, karşılığında hiçbir geri dönüş alamama riskini de almış olurlar. Oysaki her yöneticinin beklentileri ve inançları gösterdikleri güven davranışına karşılık, karşı taraftan pozitif bir geri bildirim alacağıdır ve karşılıklı bir sosyal değişim içine gireceğidir. Değişim maliyetini bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse; yöneticilerin çalışanlara yaptıkları yetki delegasyonlarının çok büyük faydaları olduğu gibi, eğer çalışan başarısız olursa bunun sonucunda ortaya bir maliyet çıkmaktadır, katlanılan maliyet değişimin maliyetidir.¹⁶⁸

Bireysel faktörler ise güvenme eğilimi, öz yeterlilik ve değerler değişkenlerini kapsamaktadır. Bireysel faktörler, kişiler arası ilişkilerin kalitesini etkilemektedir ve bu faktörler kişiden kişiye değişiklik göstermektedir.¹⁶⁹

Yönetimin güvenilir davranışı; davranışsal tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve delegasyonu, iletişim ve ilgi gösterimi boyutlarını içermektedir.

Modeldeki sınır koşulları grubunda; algılanan benzerlikler, algılanan yeterlilik, çalışanın güvenme eğilimi, görevlerde karşılıklı bağımlılık yer almaktadır. Algılanan benzerlikler yönetici ve çalışanların benzer özelliklere sahip olduğunu düşünmesinden dolayı ortaya çıkan güvendir. Algılanan yeterlilikler tarafların birbirlerinin yeterli olduğunu düşünmesinden dolayı oluşan güvendir. Güvenme eğilimi, kişilerin güvenmeye karşı olan isteklerini ifade etmektedir. Görevlerde karşılıklı bağımlılık ise görev gerçekleştirirken, kişilerin birbirlerine karşı bağımlılıkları var ise ortaya bir güven çıkması muhtemeldir.¹⁷⁰

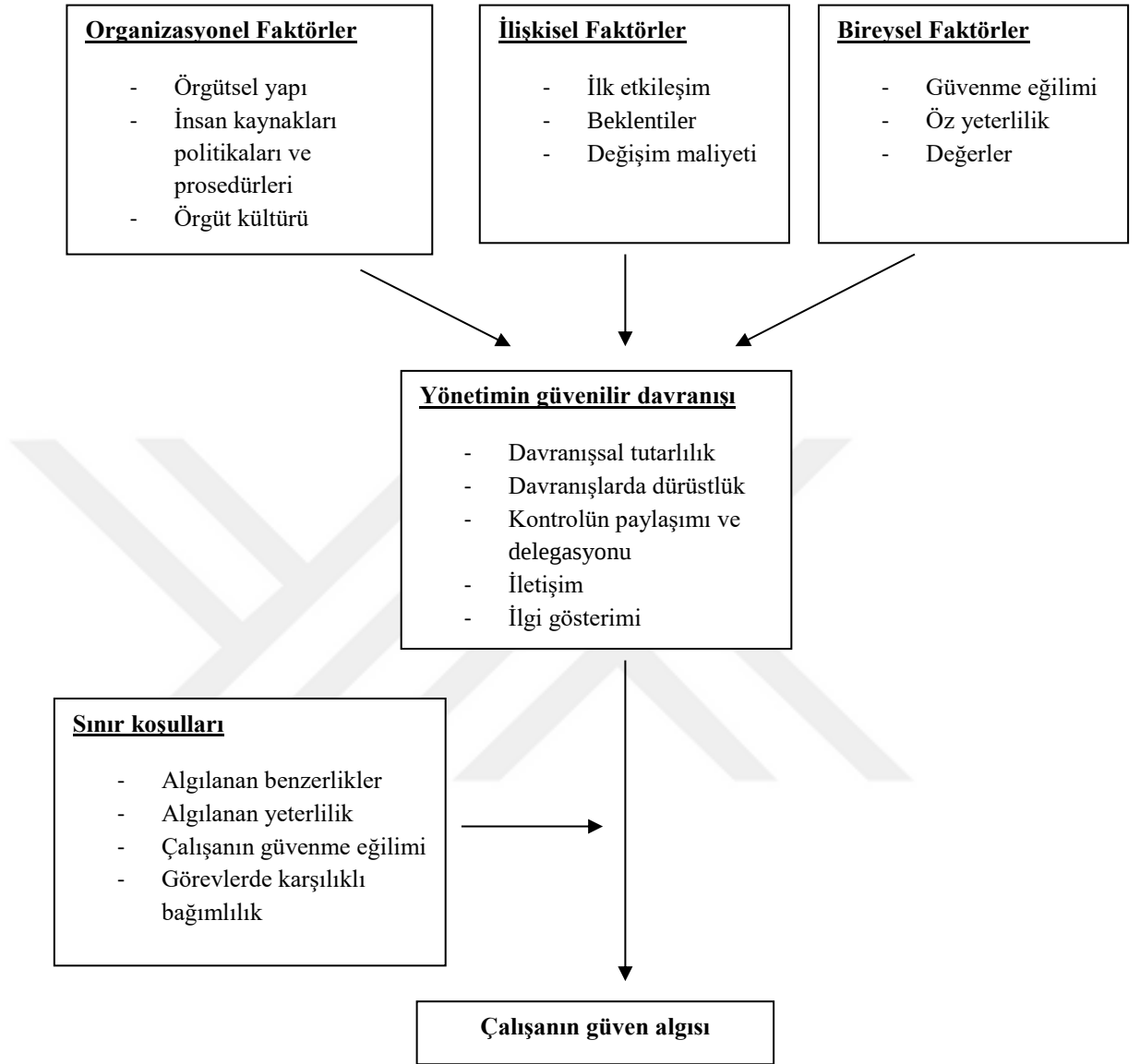
¹⁶⁸ Ellen M. Whitener, Susane. Brodt, M. Audrey Korsgaard, Jon M. Werner, **a.g.e.**, s. 520-522.

¹⁶⁹ **A.e.**, s. 520-522.

¹⁷⁰ **A.e.**, s. 520-522.

Şekil 11’de gösterildiği üzere; yönetimin güvenilir davranışı yukarıda bahsedilen organizasyonel, ilişkisel ve bireysel faktörlerden etkilenebilmekte, bazı sınır koşullarının modele dahil olmasından sonra çalışanın güven algısının oluşmasını sağlamaktadır.





Şekil 11. Yönetmel Güvenilir Davranış Çerçevesi

Kaynak: Ellen M. Whitener , Susane. Brodt, M. Audrey Korsgaard, Jon M. Werner, “Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework Forunderstanding Managerial Trustworthy Behavior”, **Academy of Management Review**, Vol: 23.3, 1998, s. 519.

2.3.4. McKnight, Cummings ve Chervany'ın Güven Modeli

McKnight ve arkadaşları tarafından 1998 yılında oluşturulan model; güvenin kişi temelli, kurum temelli ve bilişsel temelli olmak üzere üç boyutu olduğu temeli üzerine kurulmuştur. ¹⁷¹ Kurum temelli güven, güvenin sosyolojik boyutudur ve bireylerin ortam algılarını ifade eder. ¹⁷²

Şekil 12'de gösterilen modelde güvenme eğilimi, kurum temelli güven ve bilişsel süreçlerin güvenin oluşmasını etkilediği ifade edilmiştir. Güven kavramının içinde güvenme inancı ve güvenme niyeti olmak üzere iki alt boyut yer almaktadır. Güvenme inancı, karşı tarafın güvenilir olup olmadığı konusunda hissedilen inançtır. Güvenme niyeti ise karşı tarafa güvenme konusunda hissedilen istektir. ¹⁷³

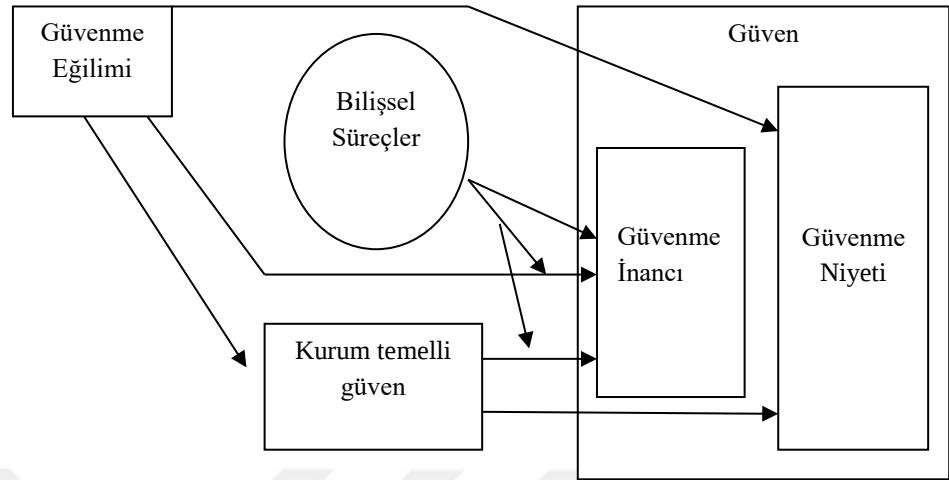
Güvenme eğilimi; kurum temelli güveni, güvenme inancı ve güvenme niyetini etkilemektedir. Kurum temelli güven ise, güvenme inancı ve güvenme niyetini etkilemektedir. Bilişsel süreçlerin güvenme inancının oluşmasına katkı sağladığı, modelde ifade edilmiştir.

McKnight ve arkadaşları oluşturdukları ikinci bir model ile güvenme eğilimi, bilişsel süreçler, kurum temelli güven ve güvenme inancının alt değişkenlerini de ortaya koymuşlardır.

¹⁷¹ D. Harrison McKnight, Larry L. Cummings, Norman L. Chervany, "Initial Trust Formation In New Organizational Relationships." **Academy of Management Review**, Vol: 23 No: 3, 1998, s. 474.

¹⁷² D. Harrison McKnight, Vivek Choudhury, Charles Kacmar, "Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology", **Information Systems Research**, Vol.13 No: 3, 2002, s. 336.

¹⁷³ D. Harrison McKnight, Larry L. Cummings, Norman L. Chervany, **a.g.e.**, s. 475-480.



Şekil. 12 Güven Oluşumunun Üst Düzey Modeli

Kaynak: D. Harrison McKnight, Larry L. Cummings, Norman L. Chervany, "Initial Trust Formation In New Organizational Relationships." **Academy of Management Review**, Vol: 23.3, 1998, s. 475.

2.3.5. Blomqvist'in Örgütsel Güven Modeli

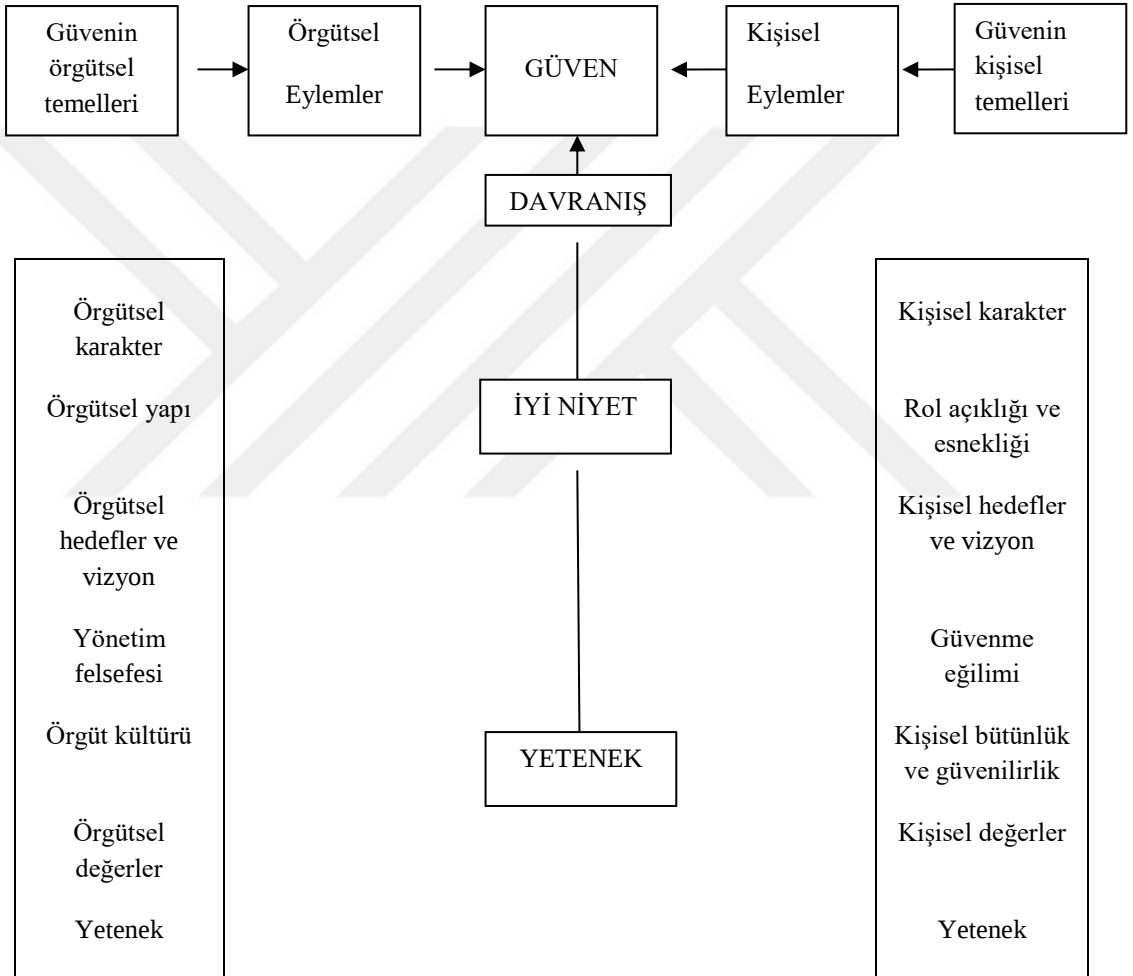
Blomqvist güveni, bir tarafın diğer tarafın yetkinlik ve iyi niyeti ile ilgili beklentisi olarak tanımlamıştır. Blomqvist araştırmasında iş yaşamında güvenin geliştirilmesi için, hem yetkinlik hem de iyi niyet düzeylerine ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur.¹⁷⁴

Blomqvist çalışmasında, kişiler arası güven ve örgütsel güven kavramlarının birbirleriyle iç içe geçen kavramlar olduğunu, her iki durumda da güveni inşa edenin insan olduğu konusuna değinmiştir. Şekil 13'te model ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Güven, hem kişisel hem de örgütsel temellere dayanmaktadır. Örgütsel temeller; örgütsel karakter, örgütsel yapı, örgütsel hedefler ve vizyon, yönetim felsefesi, örgüt kültürü, örgütsel değerler ve yetenektir. Kişisel temeller ise; kişisel karakter, rol açıklığı ve esnekliği, kişisel hedefler ve vizyon, güvenme eğilimi, kişisel bütünlük ve güvenilirlik, kişisel değerler ve yetenektir. Örgütsel temeller sonucunda örgütsel

¹⁷⁴ Kirsimarja Blomqvist, Pirjo Stahle. "Building organizational trust." A paper submitted for the 16th Annual IMP Conference. (çevrimiçi) <http://www.impgroup.org/uploads/papers/37.Pdf>, 2000, s. 6.

eylemler gerçekleştirilmekte, kişisel temeller sonuncunda da aynı şekilde kişisel eylemler gerçekleştirilmektedir.¹⁷⁵

Blomqvist çalışmasında, örgütsel ve bireysel eylemleri ayrıntılı bir şekilde açıklamıştır. Güvenin ayrıca yetenek, iyi niyet ve davranıştan da etkilendiğini de belirtmiştir.



Şekil 13. Bireysel ve Örgütsel Eylemlerden Oluşan Örgütsel Güven

Kaynak: Kirsimarja Blomqvist, Pirjo Stahle. "Building organizational trust." A paper submitted for the 16th Annual IMP Conference, (çevrimiçi), <http://www.impgroup.org/uploads/papers/37.pdf>. 2000, s. 13.

¹⁷⁵ Kirsimarja Blomqvist, a.g.e., s. 1-7.

2.3.6. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli

Bromiley ve Cumming güveni matris bir yapı içinde kurgulamışlardır. Güveni; güvenin bileşenleri ve güvenin boyutları olarak iki eksen üzerinde açıklamışlardır.¹⁷⁶ Şekil 14'te belirtildiği üzere güvenin bileşenleri olarak, duygusal durum, bilişsel ve planlanan davranış yer almaktadır. Güvenin boyutları olarak; sözleri tutmak, müzakerede dürüstçe bulunmak ve fazla menfaat kazanmaktan kaçınmak yer almaktadır. Güveni açıklamak için üçe üçlük toplam dokuz hücreden oluşan bir matris yapı ortaya çıkarmışlardır.

Güven ile ilgili tanımlamaları yaptıktan sonra güven ile ilgili ölçüm materyalinin geliştirilmesine odaklanmışlardır ve "Örgütsel Güven Envanteri (OTI)" olarak adlandırılan envanteri geliştirmişlerdir. Altı ay boyunca süren çalışma sonucunda öncelikle 273 madde ortaya koyulmuştur daha sonra maddeler bazı elemelere tabi tutulup envanter 62 soruluk son haline getirilmiştir. Ayrıca envanterin 12 maddelik kısa bir hali de tasarlanmıştır.¹⁷⁷

Bromiley ve Cumming'in yaptıkları çalışma, kurum içi ve kurumlar arası ilişkiler alanlarında yapılan araştırmalarda önemli bir etki yaratmıştır. Yaptıkları çalışmalara 2005 yılına kadar olan sürede, diğer araştırmacılar tarafından belli başlı yayın kaynaklarında yapılan atıf sayısı 66 olarak kaydedilmiştir.¹⁷⁸

¹⁷⁶ L.L. Cumings, Philip Bromiley, "The Organizational Trust Inventory (OTI) Development and Validation", Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) **Trust In Organizations**. Newbury Park, CA: Sage. 1996. s. 302-305.

¹⁷⁷ L.L. Cumings, Philip Bromiley, **a.g.e.**, s. 302-305.

¹⁷⁸ Philip Bromiley and Jared Harris, ""Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms." **The Handbook of Trust Research**, 2006, s. 126.

		Güvenin Bileşenleri		
		Duygusal Durum	Bilişsel	Planlanan Davranış
Güvenin Boyutları	Sözleri tutmak			
	Dürüstçe müzakerede bulunmak			
	Fazla menfaat kazanmaktan kaçınmak			

Şekil 14. Güven Tanımlama Matriksi

Kaynak: L.L. Cumings, Philip Bromiley, “The Organizational Trust Inventory (OTI) Development and Validation”, Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) **Trust In Organizations**. Newbury Park, CA: Sage. 1996. s. 305.

2.4. GÜVENİN ÖNEMİ

Yapılan araştırmalara göre güven, özellikle büyük şirketlerde işbirliği yapılmasına teşvik eder ve çalışanların performanslarında bir artış olmasına sebep olur. Çalışanlar arasında, özellikle farklı departmanlarda çalışanlar arasında, işbirliği yapılması gereken durumlarda sorunlar çıkabilmekte olup, güven bu sorunların azalmasına yardımcı olmaktadır. ¹⁷⁹

Etkili takımlarda üyeler birbirlerine ve liderlerine güvenirlir. Üyeler arasında duyulan güven; üyelerin birbirlerinin davranışlarını izleme ihtiyacını azaltır ve üyeler arasındaki işbirliğini artırır. ¹⁸⁰

¹⁷⁹ Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, Robert W. Vishny, “Trust in Large Organizations”, **National Bureau of Economic Research**, No. 5864, 1996, s. 337.

¹⁸⁰ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **a.g.e.**, s. 320.

Yapılan araştırmalara göre güven; örgütlerdeki ilişkiler üzerinde aşağıda belirtilen olumlu etkilere sahiptir.¹⁸¹

- 1) Risk almaya teşvik eder: Güven duygusu oluştuktan sonra kişiler olumsuz fikirlerden uzaklaştıkları için, ilişkilerinde daha kolay risk alabilmektedirler.
- 2) Bilgi alışverişi yapılmasına yardımcı olur: Kişiler fikirlerini daha rahat ve açık bir şekilde ifade edebilmektedirler.
- 3) Gruplar daha etkin çalışır: Güven ortamı sağlanmış gruplarda, kişiler birbirlerine karşı daha yardımsever davranırlar.
- 4)  rg tteki verimliliği arttırıcı etkisi vardır: Birbirlerine güvenen çalışanları ortak amaçlara yöneltmek daha kolaydır.  rg tleri için, daha yüksek performans göstermeye eğilimlidirler.

 yi yapılandırılmış bir güven ilişkisinin, hem güvenen hem de güvenilen taraf için faydaları mevcuttur. Birçok yazar güven üzerine araştırmalar yapmıştır ve güvenin faydalarını ortaya çıkarmaya amaçlamıştır. Aşağıda araştırmacıların ortaya koyduğu güvenin faydaları ile örnekler yer almaktadır.¹⁸²

- İşlem maliyetlerini azaltır (Handy 1995)
- Organizasyonu koordine eder. (Shapiro 1987)
- Karar vermede motive eder. (McAllister 1995)
- Yaratıcı düşünceyi harekete geçirir. (Szulczewski 2003)
- İşlemlerde yer alma konusunda cesaretlendirir. (Dasgupta 1998)
- Açık iletişime teşvik eder. (Earley 1986)
- Pazarların varlığını devam ettirmesini destekler. (Akerlof 1970)
- şirketin varlığını sürdürebilmesi için, şirket yeteneklerini (takım çalışması gibi) arttırır. (Filek 2003)
- İşbirliği ve sosyal tutarlılık için iletişim ağları oluşturur.

¹⁸¹ A.e., s. 397.

¹⁸² Wieslaw M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Anna Sankowska, Monika Wantuchowicz, **Trust Management in Virtual Work Environments, A Human Factors Perspective**, CRC Press, 2008, s. 19.

2.5. GÜVENİN ÖLÇÜMÜ

Cook ve Wall 1980 yılında, Mcallister 1996 yılında güveni iki boyut olarak, Clark ve Payne 1997 yılında güveni beş boyut olarak, Butler 1991 yılında güveni 11 boyut olarak tanımlamıştır. Güvenin boyut sayısı farklı araştırmacılar tarafında farklı sayılarla ifade edilmiştir. Güvenin ölçülebilmesi için öncelikli olarak ortaya çıkan birçok boyut arasından en anlamlılarının seçilmesi gerekmektedir. Güvenin ölçülmesi için araştırmacılar çeşitli methodlar ve araçlar kullanmışlardır ve aşağıda bu method ve araçlar açıklanmaya çalışılmaktadır.¹⁸³

1. Psikolojik Oyunlar: Kişilerin çeşitli durumlar karşısında organizasyon içindeki davranışlarının anlaşılmasına yöneliktir. En çok bilinen oyun “Tutsak İkilemi”dir.
2. Anket Yöntemi: Güven ile ilgili maddeler anketlere eklenerek bir güven skoru ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.
3. Davranışsal Ölçümler: Güven ile ilgili davranışı anlamaya yönelik ölçekler geliştirilmiştir. En çok bilinen iki tanesi “Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği”(Behaviorally Anchored Rating Scale -BARS) ve “Davranışsal Gözlem Ölçeği (Behavioral Observation Scale - BOS)
4. Örgüt içi güvenin ölçülmesi: Ağırlıklı olarak etkileşim içinde bulunan ortakların güvenilirliğinin tahmin edilmesi üzerine dayanır.

Güven çok boyutlu bir kavram olduğundan ölçülebilmesi için tek bir ölçek türü yeterli olmamaktadır. Araştırmacılar ihtiyaç alanına göre yeni ölçekler geliştirmektedirler.

Tablo 8’de geliştirilen güven ölçekleri özetlenmiştir. Farklı güven türlerini ölçmek için tasarlanan ölçekler, 1967 yılında Rotter’ın kişiler arası güveni ölçmek için tasarladığı ölçek ile başlamaktadır. Daha sonra araştırmacılar genel güven, örgütsel güven,

¹⁸³ Wieslaw M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Anna Sankowska, Monika Wantuchowicz,, **a.g.e.**, s. 76-77.

bilişsel güven, duygusal güven gibi farklı güven türleri de ölçüm çalışmalarına eklemiştir. Tablo 8 incelendiğinde kimi ölçeklerin çok sınırlı kullanım alanı olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Geliştirilen Güven Ölçekleri

Araştırmacı	Yılı	Ölçek Konusu
Rotter	1967	Kişilerarası güven ölçümü için ölçek
Cook ve Wall	1980	Güven, Örgütsel bağlılık ve kişisel ihtiyaçlar
Larzelere ve Huston	1980	Yakın ilişkiler için iki ögeli güven ölçeği
Johnson- George ve Swap	1982	Kişiler arası özel güven ölçeği
Butler	1991	Güvenin koşulları envanteri
McCauley ve Kuhnert	1992	Çalışan güveni
Currall ve Judge	1995	Örgütsel güven
Rotenberg ve Morgan	1995	Güven temelli arkadaşlık ölçeği
Couch, Adams ve Jones	1996	Genel, ilişkisel ve iş ağı için güven ölçeği
Cummings ve Bromily	1996	Örgütsel güven
Nyhan ve Marlowe Jr.	1997	Bireysel ve örgütsel güven
Couch ve Jones	1997	Ortaklara, iş ağı ve genel güven
McAllister	1998	Bilişsel ve duygusal güven

Kaynak: Güler İslamoğlu, Melek Birseli Deniz Börü, “Trust Scale Development in Turkey”, E-Leader Berlin 2012 Conference, s. 4-5.

Paine 2003 yılında yaptığı çalışmada güvenin ölçülmesi ile ilgili yapılan araştırmaların güvenilir olabilmesi için altı bileşenin dikkate alınması gerektiğinden bahsetmektedir.

Bunlar;

- 1) Öncelikle taraflar arasındaki ilişkilerin tanımlanması gerekmektedir, çünkü bu güven ilişkilerin önemli bir unsurudur. İlişkiler tanımlandıktan sonra aradaki ilişkiyi ölçebilecek sistemin tasarlanması gerekmektedir.
- 2) Özel, ölçülebilir amaçlar ve hedefler belirlenmelidir. Amaçlar ve hedefler tanımlanmadan bir şeyin etkinliğini ölçmek mümkün değildir.
- 3) Ölçüm, sonuçları karşılaştırmak için kullanılabilecek önemli bir karşılaştırma aracıdır ve bunun kullanılabilmesi için bir kıyaslama bağlamının oluşturulması gerekmektedir.
- 4) Ölçme aracının belirlenmesi gerekmektedir. Güveni ölçmek için tek ve belirli bir ölçüm aracı yoktur. Genelde değişik araçların birlikte kombinasyonları kullanılmaktadır.
- 5) Sonuçların analiz edilmesi, ve tavsiyelerde bulunulması süreci işletildikten sonra tekrar ölçüm yapılacak zaman belirlenebilir.
- 6) Örgüt için güven değerinin belirlenmesi ve güven ilişkilerinin anlaşılmasından sonra, güven değeri yetersiz ise onunla ilgili iyileştirmeler planlanabilir.¹⁸⁴

Covey'e göre ise örgütsel güven üç belirli alanda ve kategoride ölçülebilmektedir.

Bunlar;

- 1) Örgüt içi güven düzeyi: Çoğu örgüt, örgüt içi güven düzeyini ölçmek ile ilgilenirler. Örgüt içi güven düzeyini ölçüp bu adımda kalırlar. Bu adımı ölçmek örgütte bir farkındalık yaratmak için yardımcı olabilir. Genelde anket yapılarak "Patronuna güveniyor musun ?" tarzında sorular sorulur ama aslında bu sorular sorulmadan da örgüt içi güven düzeyini anlamak mümkündür.

¹⁸⁴ Katie Delahaye Paine, "Guidelines for Measuring Trust in Organizations." **The Institute for Public Relations**, 2003, s. 7-8.

- 2) Güveni meydana getiren ya da yok eden gözlemlenebilir davranışlar (güven bileşenleri) : Takımlarda ve örgütlerde yüksek güven duyulan liderlere ait 13 davranış belirlenmiştir. Dört temel davranış güvenilirlik, dürüstlük, niyet ve yetenektir. Eğer bu temel davranışlara odaklanılırsa, güvenin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu davranışların ölçülmesi bu bağlamda önemlidir.
- 3) Örgüt içi güven düzeyinin ekonomiye etkisi (güvenin etkileri) : Yüksek veya düşük güvenin finansal tablolaradaki etkisi gözükmesine de, ekonomik etkilerini ölçmek için çeşitli yöntemler mevcuttur.¹⁸⁵

Larzelere ve Huston 1980 yılında “İkili Güven Ölçeği” ni geliştirmişlerdir. Ölçek yakın ilişki gösteren kişiler arası güveni ölçmek için geliştirilmiştir. Daha sonra Mc Allister 1995 yılında duygusal ve bilişsel temelli güveni ölçmek için 11 likert maddesinden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Zaheer, McEvily, ve Perrone 1998 yılında güveni, Cummings ve Bromiley’den farklı bir yol ile açıklayıp, ölçeklerini oluşturmuşlardır.¹⁸⁶

2.6. GÜVENSİZLİK KAVRAMI

Güven kavramını açıklamada çekilen zorluk, aynı şekilde güvensizlik kavramının açıklanmasında da yaşanmaktadır. Güvensizlik; Türk Dil Kurumu’na göre “güvensiz olma durumu, itimatsızlık” olarak tanımlanmaktadır.

Lewicki ve arkadaşları ise güvensizliği “Başkasının davranışlarına karşı olumsuz beklenti içinde olma” olarak tanımlamıştır. Güven, umut edilen şeylerle ilgili beklentileri içerirken, güvensizlik tam tersine korkulan şeylerle ilgili beklentileri içermektedir.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Stephen Covey, Rebecca R. Merrill. "The Speed of Trust." **ASAE Invitational Forum on Leadership and Management**, 2007, s. 7.

¹⁸⁶ Wieslaw M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Anna Sankowska, Monika Wantuchowicz, **a.g.e.**, s. 75-80.

¹⁸⁷ Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, Robert J. Bies, **a.g.e.**, s. 439.

Güvensizlik; karşı tarafın niyetinden ve yeterliğinden emin olamama durumunda ortaya çıkan olumsuz beklentiler olarak ta tanımlanabilir. Güvensizlik durumunda kişiler karşı tarafının güvenirliliğini sorgular ve bunun sonunda bir davranış sergiler. Güvensizlik duygusuna sahip olan kişiler karşı taraf ile işbirliği yapma konusunda gönülsüz davranabilirler.¹⁸⁸

Bachmann'a göre güvensizlik; bir tarafın olumsuz davranış ve eylemler sergileme varsayımından kaynaklanmaktadır. Güvensizlik, taraflar fırsatçı davranmaya ilgi duyduklarında ortaya çıkar. Güven ve güvensizlik aynı anda ortaya çıkabilir. Taraflar bir konuda birbirlerine güven duyuyorlarken farklı bir konuda güvensizlik duyabilmektedirler.¹⁸⁹

Literatüre bakıldığında güvensizlik, iki tane temel düşünce üzerinde yoğunlaşmıştır. Birinci düşünce güven ve güvensizlik kavramlarının tamamen birbirlerinin zıttı olduğu ve bir bütündeki karşıt iki ucu temsil ettiğiidir. İkinci düşünce ise, güven ve güvensizliğin ayrı kavramlar olduğunu ama aralarında yüksek bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedir. Ayrı kavramlar olduğu ile kastedilen, her birinin artmasına ve azalmasına sebep olacak, farklı etkenlerin olabileceğidir.¹⁹⁰

2.7. ÖRGÜTSEL GÜVEN VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Güven, örgütsel ilişkilerin önemli bir bileşenidir ve güven konusu akademik ve uygulama taraflarında kritik öneme sahiptir. Birçok araştırmacı tarafından örgütsel

¹⁸⁸ Neslihan Derin, *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2011, s. 92.

¹⁸⁹ Paul WL Vlaar, Frans AJ Van den Bosch, Henk W. Volberda, "On The Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships Toward An Integrative Framework," *Group & Organization Management*, Vol. 32 No: 4, 2007, s. 410.

¹⁹⁰ S. Arzu Wasti K. Duygu Erdaş, Uzay Dural, "Örgüte Güvensizlik: Kültürlerarası Nitel Bir Çalışma" *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Örgüte Güvensizlik: Kültürlerarası nitel bir çalışma Vol. 40, 2013, s. 526-527.

güven ve örgütsel güvenin işgücü üzerindeki etkisi kapsamlı bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır.¹⁹¹

İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanların potansiyelleri ortaya koyup, rekabet avantajı yaratmasındaki öneminin anlaşılmasından sonra, bu konuda yapılan araştırma sayısında artış olmuştur. Yaklaşık son 15 yıldır yapılan araştırmalarda daha çok İKY uygulamalarının şirket düzeyindeki etkileri konusuna odaklanılmıştır.

McCauley ve Kuhnert'in 1992 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada da İKY uygulamalarının etkinliğinin çalışanların organizasyona duydukları güven ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir.¹⁹² Guest ve Conway 2001 yılında yaptıkları araştırma ile çalışanların İKY uygulamalarına yüksek katılım sağladığı durumlarda kendilerine daha adil davranıldığını düşündüklerini ve güvenin arttığını ortaya koymuşlardır.

Gould ve Williams 2003 yılında İKY uygulamalarının kişilerarası ve kişisel olmayan güven üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur. Ayrıca Whitener'a göre İKY uygulamaları, örgütlerin çalışanlarına mesaj iletmek için kullanabilecekleri önemli bir destektir. İKY uygulamaları, çalışanların bağlılık ve destek konularındaki becerilerini veya motivasyonlarını etkiler, bunun sonucunda da çalışanların güvenini artırır.

Tzaffir ve arkadaşları 2003 yılında insan kaynakları uygulamalarında ortaya çıkan problemlerde yöneticilere güven konusunu araştırmışlardır. Örgütsel güvenin geliştirilmesi için örgütlerin adil, açık ve adaletli insan kaynakları yönetimi sistemleri kurmaları gerekliliğini ortaya koymuşlardır.¹⁹³

2014 yılında Innocenti ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada ise İKY uygulamaları ve çalışanların tutumları arasındaki ilişkide moderatör olarak güven

¹⁹¹ Shay S. Tzafir, "The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 16 No: 9, 2005, s. 1600.

¹⁹² Mika Vanhala, Riikka Ahteela, "The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust." **Management Research Review**, Vol. 34 No: 8, 2011, s. 873-874.

¹⁹³ Shay S. Tzafir v.d., "The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers", **Personnel Review**, Vol. 33 No. 6, 2004, s. 628-647

konusunu incelenmiştir ve bu ilişkide güvenin olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.¹⁹⁴

Cho ve Lee 2012 yılında yaptıkları araştırmalarında performans yönetimi ve yöneticilere güven konusunu çalışmışlardır. Yöneticilere güvenin başarılı performans yönetimi için önemli bir zemin oluşturduğunu ortaya koymuşlardır.¹⁹⁵

Kim ve Ko 2014 yılında yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamaları ve bilgi paylaşımı davranışını incelerken yöneticiye güveni çalışmaya moderatör olarak dahil etmişlerdir. Araştırmalarında yöneticiye güvenin, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ve bilgi paylaşımı davranışa karşı tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.¹⁹⁶

Hem kamu hem de iş dünyasındaki uzmanlar, İKY uygulamalarının çalışanların tutumları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca İKY'nin örgüt içi güven oluşturulmasında kritik rolünün olduğundan da bahsetmişlerdir. Sosyal değişim teorisi İKY uygulamaları ve güven arasındaki ilişkinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Lewis ve Weigert'e göre tarafların kendilerine güven duyulduğunu belli eden davranışlar gördüğünde, karşılık olarak karşı tarafa güven duyarak davranmalarının muhtemel olduğunu belirtmişlerdir.¹⁹⁷ İki taraf birbirleri ile bir değişim ilişkisi içine girerler.

Araştırmacılar güven ile iklim, iletişim ve yetkilendirme gibi kavramların ilişkilerini incelemişlerdir. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları, güven ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli rol oynar, çünkü İKY çalışanların yönetime güveninin

¹⁹⁴ Laura Innocenti, Massimo Pilati, Alessandro M. Peluso, "Trust as Moderator in The Relationship Between HRM Practices and Employee Attitudes", **Human Resource Management Journal**, Vol 21 (3), 2011, s. 303–317.

¹⁹⁵ Yoon Jik Cho, Jung Wook Lee, "Performance Management and Trust in Supervisors", **Review of Public Personnel Administration**, 32(3), 2012, s. 236–259

¹⁹⁶ Yong Woon Kim, Jaekwon Ko, "HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor", **Public Personnel Management**, Vol. 43(4), 2014, s. 585 -607.

¹⁹⁷ Yoon Jik Cho, Theodore H. Poister, "Human Resource Management Practices and Trust In Public Organizations" **Public Management Review**, Vol. 15 No: 6, 2013, s. 822.

artmasını sağlayacak olan iletişim, yetkilendirme, katılım ve prosedürel adalet gibi konularda kullanılacak olan akışı sağlar. Ayrıca araştırmacılar güvenin insan kaynakları prosedürleri üzerindeki etkisini de incelemişlerdir.¹⁹⁸

Mayer ve Davis 1999 yılında iyi tasarlanmış performans yönetiminin, güveni önemli ölçüde arttırdığını ortaya koymuşlardır. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları çalışanların şirketin güvenilirliği ve örgütsel güven iklimi ile ilgili algılarını etkileyen kurumsallaşmış organizasyonel süreçleri temsil eder.¹⁹⁹

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki yıllardır incelenen bir konu olmakla birlikte, her iki literatüre de yeni bilgiler eklendikçe araştırma konusu güncelliğini korumaya ve farklı araştırmalar ortaya çıkmaya devam etmektedir. Yapılan araştırmaların temelinde insan gibi dinamik ve değişken bir öge olduğundan yeni bilgilerin keşfedilmesi ve ortaya çıkarılması kaçınılmazdır. Kurumlar, güçlü organizasyon yapıları oluşturabilmek için, güçlü ve istikrarlı insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan kaynaklarındaki devamlılığın nasıl sağlanacağı ile ilgili de, örgütsel güven konusu incelenmesi gereken konuların başında yer almaktadır. Yapılan her yeni araştırma, farklı bir bakış açısı oluşturmaya ve yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır.

¹⁹⁸ Xanthe Hesselink, “**HRM Frames and Trust In HRM: A Case Study In An International Airline**” , University of Twente Master Thesis, BMS: Behavioural, Management and Social Sciences 2014, s. 3-4.

¹⁹⁹ Xanthe Hesselink, **a.g.e.**, s. 2.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTE GÜVEN: KONUyla İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI

Değişen rekabet koşullarında insan sermayesine verilen önem artmakla birlikte, çoğu kurum rekabet avantajını yakalamak için insan sermayesini kullanmaktadır. Kurumlarda çalışanlar ile yakın ilişkiler içinde olan departmanların başında insan kaynakları departmanı gelmektedir. Dolayısıyla, kurumlarda rekabet avantajını yakalamak için insan kaynakları yönetimine büyük rol ve sorumluluk düşmektedir.

Kurumlar çalışanlarına eğitim, işlerin anlatılması, bilgi paylaşımı gibi konularda yatırım yaparlar ve yatırım yaptıkları çalışanlarının uzun yıllar boyunca kurumlarında çalışmasını arzu ederler. Deneyimsiz bir çalışanın kurum için değerli bir çalışan haline gelmesi, yapılan yatırımların geri dönüşünün kurumda gözlenmesi hemen olacak bir olay değildir ve bir süre almaktadır. Kişilerin tam fayda sağlayacak aşamaya geldikten sonra da kurumdan ayrılması, kurumlar için dezavantaj sağlamaktadır. Kurumlar çalışanları ile bir bağ kurmak isterler ve bu noktada devreye örgüte güven kavramı girer. Çalışanlar çalıştıkları kuruma güvenmek, kurumlar da çalışanlarının kendilerine güvendiğini bilmek isterler.

Örgütsel güven, çalışanlar ile oluşması istenen bağın kurulmasına yardımcı olur. Bu bağın kurulmasında önemli aktörlerden biri de çalışanlar ile yakın ilişkiler içinde olan insan kaynakları departmanlarıdır. İnsan kaynakları departmanlarının yaptıkları uygulamalar ile güven ilişkisine etki edebilecekleri düşünülmektedir. Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile örgütsel güven (kuruma güven) algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın alt amaçlarının bir tanesi de insan kaynaklarının uygulamalarının alt uygulamaları olan işe alım, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret ve yasal uygulamaların etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven (kuruma güven) algısı ile ilişkisinin ortaya koyulmasıdır.

Araştırmanın anketinde eğitim, yaş, cinsiyet, çalışılan pozisyon, departman, firmadaki kıdem ve çalışılan sektör ile ilgili sorulara da yer verilmiştir. Bu soruların insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin ve örgütsel güven (kuruma güven) algısı ile ilişkilerinin de belirlenmesi, araştırmanın alt amaçlarından biridir.

İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğini bütünsel olarak değerlendiren araştırma ve örgütsel güven literatürü ile ilgili Türkçe kaynak sayısının azlığı, araştırmanın önemini göstermektedir. Araştırmada kullanılan anketlerin araştırma konusuna uygun şekilde uyarlanması ve örgütsel güven ile ilgili yabancı literatürün Türkçe 'ye bir bütün halinde aktarılmasının, sonraki çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı oluşturulurken insan kaynakları departmanına sahip ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları gerçekleştiren kurumlar belirlenmiştir. Ankete katılması için İstanbul Sanayi Odasının yayınladığı ilk 500 sanayi şirketi listesinden tesadüfi olarak seçilen kurumlar ile görüşülmüş ve gerekli katılım sağlanamadığından dayanaklı tüketim malları, telekomünikasyon, çimento, sigorta, inşaat, tekstil, banka, kozmetik, otomotiv, üretim, çelik ve ısıtma-soğutma sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlar iradi olarak seçilerek araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın uygulandığı kurumların sadece insan kaynakları departmanına sahip olması yeterli olmayıp, ayrıca insan kaynakları uygulamalarının; alt uygulamaları olarak belirlenen işe alım, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret ve

yasal haklar ile uygulamaların olup olmadığı konusu teyit edildikten sonra o kurum araştırmaya dahil edilmiştir.

12 farklı sektörde faaliyet gösteren 15 kurum araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Araştırmanın konusu insan kaynakları departmanı ile doğrudan ilgili olduğu için, anket formlarının çalışanlara insan kaynakları departmanı tarafından iletilmesinin anketi dolduracak kişilerin ankete objektif cevap vermelerini etkileyeceği düşünülmüştür. Bu yüzden anket çalışanlara direkt olarak gönderilmiştir veya ilgili kurumlara gidilerek basılı halleri araştırmacı tarafından çalışanlara iletilmiş ve toplanmıştır.

Ankete katılacak kişiler insan kaynakları departmanı dışındaki departmanlarda beyaz yakalı olarak çalışanlar olarak seçilmiştir. Araştırmaya katılacak kurumlar arasında dengenin sağlanması ve araştırmanın homojen olabilmesi için her bir kurumun 25 adet çalışanından anket doldurmaları istenmiştir. Kurumlardan toplam 140 adet anket doldurulup iletilerek araştırmaya dahil edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Araştırmanın kapsamına Türkiye ekonomisine önemli katkılarda bulundukları düşünülen dayanaklı tüketim malları, çimento, sigorta, inşaat, tekstil, banka, kozmetik, otomotiv, üretim, çelik ve ısıtma-soğutma sektörlerinden kurumlar dahil edilmiştir. Araştırma İstanbul il sınırları içinde çalışan kişilere uygulanmıştır.

Araştırmaya telekomünikasyon sektöründen dört adet, dayanaklı tüketim malları, çimento, sigorta, inşaat, tekstil, banka, kozmetik, otomotiv, üretim ve ısıtma-soğutma sektörlerinden de birer adet kurum dahil olmuştur ki bu da araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Anketler her kurumdan tesadüfi olarak seçilen 25 çalışana iletilmiş ve bu çalışanların kurumun insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmıştır.

Araştırma için kullanılacak en uygun yöntemin anket yöntemi olduğu da araştırmanın diğer bir varsayımıdır. Ayrıca anketi cevaplayan kişilerin ankette yer alan ifadeleri doğru şekilde anlayarak objektif olarak cevap verdikleri, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlerin veri analizi için kullanılması en uygun yöntem olduğu varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan kurumlardan 12 adet sektörden birer kurum, bir sektörden dört kurum katıldığı için araştırma sonuçları sektörel bazlı genelleştirmek mümkün değildir ve bu durum da araştırmanın bir kısıtıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.4.1. Araştırmanın Modeli

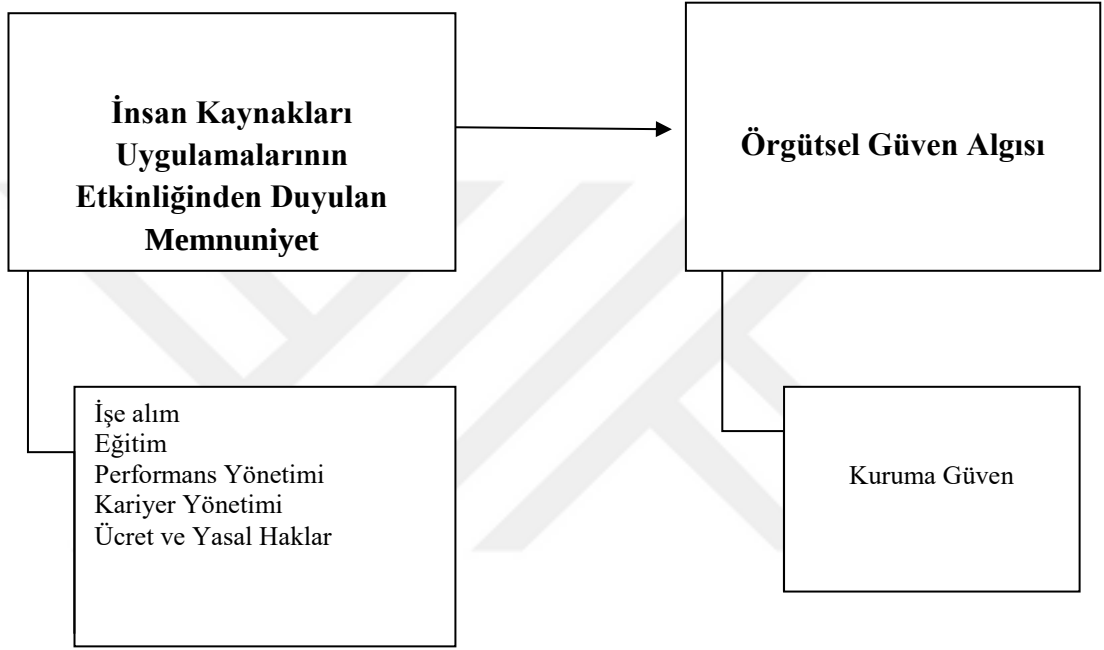
Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğine duyulan memnuniyet ve örgüte güven (kuruma güven) algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğine duyulan memnuniyetin ve örgütsel güven algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma belirli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak tasarlanmıştır. Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma; bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.

Araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının alt uygulamaları olarak işe alım, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret ve yasal haklar ile ilgili uygulamalara yer verilmiştir. Personel özlük işleri, endüstri ilişkileri, işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili uygulamalar ücret ve yasal haklar başlığı altında kurgulanmıştır.

Yapılan literatür araştırmaları doğrultusunda araştırma konusuna daha uygun olacağı düşünüldüğünden dolayı, örgütsel güven algısının alt boyutu olarak kuruma güven boyutu araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 15. Araştırmanın Modeli

3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket bilgi kaynaklarından veri toplamak amacıyla hazırlanan sistematik bir soru formudur. Amacı araştırmanın problemi ile ilgili hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır. ²⁰⁰

Araştırmada kullanılmak üzere iki adet anket formu uyarlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğinden duyulan memnuniyeti ölçen ifadeler oluşturulurken Prof. Dr. A. Oya Özçelik v.d., Tsaur ve Lin , Edgar ve Geare

²⁰⁰ A. Hamdi İslamoğlu, Ümit Alınçık, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2014, s. 131.

,McMahan, Snell ve Gerhart ile Doç. Dr. İpek Kalemci Tüzün'ün çalışmalarından yararlanılmıştır. Örgütsel güven algısını ölçen ifadeler oluşturulurken ise Prof. Dr. Deniz Börü, Doç Dr. Güler İslamoğlu, Yrd. Doç Dr. Melek Birsell tarafından Kurum İçinde Güven isimli araştırmalarında kullanılan “Kuruma Güven” ölçeğinden yararlanılmıştır.

Anketlerin hazırlanması sürecinde literatür ayrıntılı olarak incelenmiş, danışman öğretim üyesi ile beraber uzun bir süre çalışarak tez izleme komitesi üyelerine anket formları zaman zaman sunulurken fikirleri alınmıştır. Araştırma için öncelikle pilot çalışma kapsamında anket 31 kişiye online olarak uygulanmıştır. Yapılan pilot çalışma sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet anketinin güvenilirlik katsayısı cronbach's alpha 0,968, örgütsel güven algısı (kuruma güven) anketinin güvenilirlik katsayısı cronbach's alpha 0,975 olarak hesaplanmıştır.

Anket formunun ilk kısmında demografik özellikleri içeren cinsiyet, yaş, eğitim durumu soruları ile kurumsal bilgileri içeren çalışılan pozisyon, departman, firmadaki kıdem ve çalışılan sektör sorularına yer verilmiştir. Anketin ikinci kısmında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile ilgili anket soruları yer almaktadır. Anket formlarında 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket katılımcılarından “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden birini işaretlemesi istenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet anketi 22 sorudan oluşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet anketi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasına olanak sağlar. Değişken grupları arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak örüntülerin, hangi faktörler altında tanımlanabileceğini ortaya çıkarır. Özet olarak, veri grubundaki değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek, altında yatan ortak özelliklerin ortaya çıkarılmasına

yardımcı olur. ²⁰¹ Faktör analizi sonucunda faktör yükleri birbirlerine yakın olan 1,8,11,13 numaralı sorular analizden çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %65,328 olan 5 faktör oluşmuş ve KMO değeri 0,852 olarak hesaplanmıştır. Anketin güvenirlik analizi sonunda Cronbach Alpha değeri 0,893 olarak bulunmuştur. Tablo 9’da faktör yük dağılımları yer almaktadır. 1,8,11 ve 13 numaraları sorular anketten çıkarılınca anketin soru sayısı 18’e düşmüştür.

Tablo 9. Faktör Yükleri Tablosu

	Faktörler				
	Ücret ve Yasal Haklar	İşe Alım	Kariyer Yönetimi	Performans Yönetimi	Eğitim
soru21	,734				
soru20	,659				
soru22	,621				
soru10	,618				
soru9	,582				
soru19	,582				
soru5		,803			
soru4		,795			
soru3a		,783			
soru2		,494			
soru17			,839		
soru16			,794		
soru18			,752		
soru14				,839	
soru15				,643	
soru12				,444	
soru7					,757
soru6					,689

²⁰¹ Nuran Bayram, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2015, s. 199.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet anketindeki soruların hangi faktöre ait olduğu aşağıda gösterilmektedir:

İşe Alım = (1,2,3,4,5)

Eğitim = (6,7)

Performans Yönetimi = (11,12,13,14,15)

Kariyer Yönetimi = (16,17,18)

Ücret ve Yasal Haklar (Personel özlük işleri, endüstri ilişkileri, işçi sağlığı ve güvenliği soruları dahil) = (8,9,10,19,20,21,22)

Anketin üçüncü kısmında yer alan 23 maddelik “Kuruma Güven” anketi oluşturulurken Prof. Dr. Deniz Börü, Prof. Dr. Güler İslamoğlu, Yrd. Doç Dr. Melek Birsell tarafından 2007 yılında yayınlanan “Kurum İçinde Güven” isimli çalışmada yer alan “Kuruma Güven” anketinden yararlanılmıştır. İlgili çalışmada, “Kuruma Güven” anketi ile ilgili yapılan analizlerde tüm faktörlerin başka boyutlara ayrışmadan bir bütün olarak kuruma güveni ölçtüğü ifade edilmektedir. Anketin güvenirlik analizi sonunda Cronbach Alpha değeri 0,952 olarak bulunmuştur.

3.4.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak örgüte güven (kuruma güven) kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak ise İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları yer almaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları başlığı altında işe alım, performans değerlendirme, eğitim, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği ve işçi sağlığı, personel özlük işleri, endüstri ilişkileri alt başlıkları yer almıştır.

Anketin birinci bölümünde aşağıdaki başlıklar yer almıştır.

Demografik Özellikler

- Cinsiyet
- Yaş

- Eğitim durumu

Kurumsal Bilgiler

- Çalışılan pozisyon (çalışan, yönetici)
- Çalışılan departman
- Örgütteki kıdem süresi
- Çalışılan sektör (hizmet, üretim)

Anketin ikinci bölümünde aşağıdaki başlıklara ait sorular yer almıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları

- İşe Alım
- Eğitim
- Performans Yönetimi
- Kariyer Yönetimi
- Ücret Yönetimi
- Personel Özlük İşleri
- Endüstri İlişkileri
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Anketin üçüncü bölümünde kuruma güven anketine ait maddeler yer almıştır. Anketin ilk bölümünde 7 değişken mevcut olup anketin ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi uygulamaları 5 alt başlık altında toplanmıştır.

3.4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen değişkenlere yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H₁: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven (kuruma güven) algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İnsan kaynakları yönetimi alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven (kuruma güven) algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet demografik özelliklere ve kurumsal bilgilere göre farklılık göstermektedir.

H₄: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı demografik özelliklere ve kurumsal bilgilere göre farklılık göstermektedir.

3.4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırmadaki demografik verileri değerlendirmek amacıyla frekans dağılımı, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistik analizlerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket soruları 5’li Likert ölçeğine göre kodlanmıştır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum”, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması ve araştırmanın değişkenleri arasında ilişkinin saptanması için korelasyon analizleri, regresyon analizleri, tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, t testi, scheffe testi ve tamhane testi kullanılmıştır. Araştırmanın tüm verileri SPSS for Windows 20.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA BULUNAN ÖRGÜTLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya telekomünikasyon, dayanaklı tüketim malları, çimento, sigorta, inşaat, tekstil, banka, kozmetik, otomotiv, üretim, çelik ve ısıtma-soğutma sektörlerinden oluşan toplam 12 farklı sektörde faaliyet gösteren 15 kurumdan 140 kişi katılmıştır.

Araştırmaya katılan kurumların hepsinde insan kaynakları departmanı yer almakta olup, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanıldığı tespit edilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

Araştırmanın bulguları üç başlık altında yer almaktadır. İlk olarak demografik özellikler başlığı altında araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklere dağılımları yer almaktadır. Araştırma bulguları tablolar halinde özetlenmiştir. İkinci bölümde araştırmada yer alan değişkelere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları yer almaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise araştırmada yer alan hipotezler ile ilgili yapılan analiz sonuçları, değerlendirmeler ve yorumlar yer almaktadır.

3.6.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımları aşağıdaki bölümde tablolar halinde gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımları Tablo 10’da gösterilmektedir. Kadın katılımcı sayısı 53 kişi olup yüzde %37,9’luk orana sahiptir. Erkek katılımcı sayısı ise 87 kişi olup % 62,1 oran ile kadın katılımcı oranına göre daha yüksek bir orana sahiptir.

Tablo 10. Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	53	37,9
Erkek	87	62,1
Toplam	140	100

Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde, en yüksek orana %65 ile üniversite mezunları sahiptir. Daha sonra yüzde 21,4 ile Master /Doktora mezunları gelmektedir. %13,6 ile en düşük orana Lise/Ön lisans mezunları sahiptir. Eğitim düzeyi açısından üniversite ve yüksek lisans/doktora mezunlarının ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Eğitime Göre Dağılım Tablosu

Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
Lise / Ön lisans	19	13,6
Üniversite	91	65,0
Master / Doktora	30	21,4
Toplam	140	100

Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımlar incelendiğinde katılımcıların yarıdan fazlasının %57,1’lik oran ile 26 - 35 yaş arası kişilerden oluştuğu görülmektedir. 36-45 yaş arası katılımcılar %24,3 iken 25 yaş ve altı katılımcılar %10,7’dir. En düşük orana %7,9 ile 46 yaş ve üstü katılımcılar sahiptir. Katılımcıların çoğunun 35 yaş ve altında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 12. Yaşa Göre Dağılım Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	15	10,7
26-35 yaş arası	80	57,1
36-45 yaş arası	34	24,3
46 yaş ve üstü	11	7,9
Toplam	140	100

Ankete katılanların pozisyonlara göre dağılımlar incelendiğinde %73,6 ile çalışan pozisyonunda katılımcıların sayısının daha fazla olduğu Tablo 13’te görülmektedir. Yönetici pozisyonunda katılımcılar ise %26,4 yüzdeye sahiptir.

Tablo 13. Pozisyona Göre Dağılım Tablosu

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	37	26,4
Çalışan	103	73,6
Toplam	140	100

Tablo 14’te departmanlara göre dağılım tablosu yer almaktadır. Departmanlara göre katılımcılar incelendiğinde en yüksek katılıma %27,9 ile Bilgi Teknolojileri departmanı sahiptir. Daha sonra %23,6 ile diğer departmanlar, %20,7 ile mali işler departmanı, %19,3 ile merkez destek birimler ve %8,6 ile Satış pazarlama departmanı gelmektedir.

Tablo 14. Departmana Göre Dağılım Tablosu

Departman	Frekans	Yüzde (%)
Bilgi Teknolojileri	39	27,9
Mali İşler	29	20,7
Merkez Destek Birimler	27	19,3
Satış Pazarlama	12	8,6
Diğer	33	23,6
Toplam	140	100

Tablo 15’te kıdem süresine göre dağılım tablosu yer almaktadır. Ankete katılanların kıdem süresine göre dağılımlar incelendiğinde katılımcıların yarıdan fazlasının %66,4’lük oran ile 5 yıldan az kişilerden oluştuğu görülmektedir. 10 yıl ve üzeri katılımcılar % 18,6 iken 5-10 yıldan az katılımcılar %15’tir. Katılımcıların çoğu 5 yıldan az kıdem süresine sahip olduğundan dolayı katılımcıların genelde yeni çalışanlar olduğu söylenebilir.

Tablo 15. Kıdem Süresine Göre Dağılım Tablosu

Kıdem Süresi	Frekans	Yüzde (%)
5 yıldan az	93	66,4
5 -10 yıldan az	21	15,0
10 yıl ve üzeri	26	18,6
Toplam	140	100

Ankete katılanların sektörlere göre dağılımları incelendiğinde %73,6 ile üretim sektöründe çalışanlar , %26,4 ile hizmet sektöründe çalışanların yer aldığı Tablo 16’da görülmektedir. Ankete katılanların çoğunun üretim sektöründe yer aldığı görülmektedir.

Tablo 16. Sektöre Göre Dağılım Tablosu

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Hizmet	37	26,4
Üretim	103	73,6
Toplam	140	100

3.6.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistik sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Anketi” ve “Örgütsel Güven Anketi” soruları ve ortalamaları yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyeti anket ortalaması 3,38’tir. Örgütsel güven algısı ile ilgili anket

ortalaması 3,83'tür. Tablo 17'de yer alan anket sonuçlarına göre katılımcıların her iki anket sorularına da ortalamanın üstünde katılır yönde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 17. Anket Ortalamaları Tablosu

	N	Min Değ.	Mak. Değ	Ort. Değ	Std. Sapma
İKY Memnuniyet	140	1,94	5,00	3,3806	,61608
Örgütsel Güven	140	2,04	5,00	3,8329	,66315

İnsan kaynakları yönetimi alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet anket sonuçları Tablo 18'te yer almaktadır. Ücret ve yasal haklar ilgili sorular 3,69 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Sonra sırası ile eğitim 3,5, işe alım 3,24, performans yönetimi 3,23 ve kariyer yönetimi ile ilgili sorular 2,98 ortalamaya sahiptir.

Tablo 18. İnsan Kaynakları Alt Uygulamalar Anket Ortalamaları Tablosu

	N	Min Değ.	Mak. Değ	Ort. Değ	Std. Sapma
İşe Alım	140	1,25	5,00	3,2411	,81323
Eğitim	140	1,00	5,00	3,5071	,84816
Ücret ve Yasal Haklar	140	2,17	5,00	3,6988	,66843
Performans Yönetimi	140	1,00	5,00	3,2381	,89789
Kariyer Yönetimi	140	1,00	5,00	2,9881	,96990

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyeti anket ifadeleri ve ortalamaları Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Anket Soruları ve Ortalamaları Tablosu

Soru No	İfade	Ortalama	Std. Sapma
2	Kurumumda görev tanımlarının açık ve anlaşılır şekilde oluşturulmasına önem verilir.	3,5000	1,02837
3	Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde bilimsel yöntemler kullanılmaktadır.	3,0143	,99629
4	Kurumumda profesyonel bir işe alım süreci yürütülür.	3,2500	1,07372
5	İşe alım süreci sonunda doğru adaylar doğru pozisyonlara yerleştirilir.	3,2000	,97597
6	Kurumumda hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmaktadır.	3,3714	,95468
7	Çalıştığım kurumda verilecek eğitimlerin takviminin önceden belirlenip çalışanlar ile paylaşılmasına önem verilir.	3,6429	1,08668
9	Ücretim yaptığım işe ve özelliklerime uygundur.	3,3000	1,09084
10	Kurumumun verdiği yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu, araç vb.) beklentilere uygundur.	3,6214	,99255
12	Kurumumda performans değerlendirme düzenli ve doğru şekilde yapılır.	3,0857	1,09601
14	Kurumumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlar ile paylaşılır.	3,4286	1,19437
15	Kurumumda Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanılmaktadır.	3,2000	1,10069
16	Kurumumda örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar göz önüne alınarak kariyer planlaması yapılmaktadır.	2,9286	1,11654
17	Kurumumda çalışanların kariyer hedefleri ve kariyer yolları belirlidir.	2,8929	1,07085
18	Kurumumda kariyer gelişimine önem verilir ve desteklenir.	3,1429	1,07671
19	Kurumumda iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu niteliktedir.	3,8571	1,01479
20	Kurumumda insan kaynakları bölümü; çalışanlar, sağlık sorunlarıyla karşılaştığında çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.	3,6429	,94505
21	Kurumumda personel özlük işlerinin, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapılmaktadır.	3,7286	,91229
22	Kurumumda çalışma koşullarının, işe giriş ve işten çıkış işlemlerinin yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun olarak yapılmasına önem verilir.	4,0429	,85555

Tablo 19 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifade “Kurumumda çalışma koşullarının, işe giriş ve işten çıkış işlemlerinin yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun olarak yapılmasına önem verilir.” ifadesidir ve ortalaması 4,04’tür. Daha sonra sırasıyla 3,85 ortalama ile “Kurumumda iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu niteliktedir.” ifadesi ve 3,72 ortalama ile “Kurumumda personel özlük işlerinin, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapılmaktadır.” ifadesi gelmektedir.

Tabloda en düşük ortalamaya sahip ifade 2,89 ortalama ile “Kurumumda çalışanların kariyer hedefleri ve kariyer yolları belirlidir.” ifadesidir. Sonra sırasıyla 2,92 ortalama ile “Kurumumda örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar göz önüne alınarak kariyer planlaması yapılmaktadır.” ifadesi ve 3,01 ortalama ile “Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde bilimsel yöntemler kullanılmaktadır.” ifadesi gelmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi en yüksek ortalamaya sahip ifadeler ücret ve yasal haklar başlığı altında yer almaktadır. İfadeler incelendiğinde şirketlerinin işe giriş ve çıkış işlemleri, personel özlük işleri ve iş sağlığı gibi konularda yasal sorumluluklarını yerine getirmeleri, çalışanların yüksek memnuniyet duymalarına sebep olmaktadır.

En düşük ortalamaya sahip ifadelerden iki tanesi kariyer yönetimi başlığı altında yer almaktadır. Kariyer yollarındaki belirsizlikler ve kariyer planlarındaki eksiklikler çalışanların bu alanlarda yüksek memnuniyetsiz duymalarına neden olmaktadır. Diğer düşük ortalamaya sahip ifade ise işe alım başlığı altında yer almakta olup, işe alım süreçlerindeki yetersizliklerle ilgilidir.

Kuruma güven algısı ile ilgili anket soruları ve ortalamaları Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20. Kuruma Güven Anket Soruları ve Ortalamaları Tablosu

Soru No	İfade	Ortalama	Std. Sapma
	Kurumum...		
1	Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.	3,6643	,96418
2	Çalışanlarına sahip çıkmaktadır.	3,6571	1,03723
3	Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.	3,6143	,96400
4	Yaratıcı düşüncelere ve fikirlere sahip çıkar.	3,5714	1,01884
5	Çalışanları uzun süreli istihdam eder.	3,9857	,85651
6	Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.	3,3857	1,09666
7	Maaşları zamanında öder.	4,5214	,78170
8	Çalışanların özlük haklarının (ssk,tazminat vs) tam olarak verir.	4,4143	,79554
9	Yasalara uygun hareket eder.	4,4071	,80374
10	Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.	3,9214	1,03928
11	Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.	4,0643	,84997
12	Bünyesinde açık iletişim vardır.	3,6571	,98017
13	Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılır.	3,6357	,90729
14	Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.	3,7357	,90252
15	Çalışanlara karşı adil davranır.	3,4143	1,10581
16	Yaptıkları ile söyledikleri arasında tutarlılık gösterir.	3,6071	,94979
17	Çalışanlarına destek olur.	3,6429	,91409
18	Tanınmış bir firma imajına sahiptir.	4,2000	,79748
19	Kurumsallaşmıştır.	3,5714	1,16386
20	Finansal açıdan güçlüdür.	4,0357	,98485
21	Çalışanlar için iyi bir referanstır.	4,1071	,91900
22	Çalışanlarına değer verir.	3,6571	1,01621
23	Çalışanlarını korur.	3,6857	,92981

Tablo 20 incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifade “Maaşları zamanında öder.” şeklinde olup ortalaması 4,52’dir. Daha sonra “Çalışanların özlük haklarının (ssk,tazminat vs) tam olarak verir.” ifadesi 4,41 ortalama ile bunu takip etmektedir. “Yasalara uygun hareket eder.” ifadesi ise 4,40 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır.

En düşük ortalamaya sahip ifadeler incelendiğinde 3,38 ortalama ile “Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.” ifadesi en alt sırada yer almaktadır. Daha sonra sırası ile 3,41 ortalama ile “Çalışanlara karşı adil davranır.” ifadesi ve 3,57 ortalama ile “Yaratıcı düşüncelere ve fikirlere sahip çıkar.” ifadesi gelmektedir.

En yüksek ortalamaya sahip ifadeler kurumların yasal zorunluluklar içinde gerçekleştirmek ile hükümlü olduğu maddeler ile ilgilidir. En düşük ifade ortalamaları incelendiğinde kurumlardaki profesyonel ve adil yönetim davranışı ile ilgili sıkıntılar ve yaratıcı düşüncelerin desteklenmesi ile ilgili eksiklikler olduğu görülmektedir.

3.6.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler

Bu bölümde araştırmada kullanılan araştırma hipotezlerine ait sonuçlar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

3.6.3.1. İKY uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile kuruma güven algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bulgular

H₁: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven (kuruma güven) algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmada insan kaynakları yönetimi alt uygulamaları; işe alım, eğitim, ücret ve yasal haklar, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamaları olmak üzere 5 başlık altında incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde İKY ve İKY alt uygulamaların etkinliğinden duyulan memnuniyet ile kuruma güven algısı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlişkileri açıklamaya yönelik regresyon ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki kısımda detaylı olarak açıklanmaktadır.

Tablo 21’de yer alan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ve kuruma güven algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucuna göre $p: 0,00 < 0,01$ olduğundan anlamlı bir ilişkiye rastlanmış olup, Pearson korelasyon katsayısı 0,727 olarak bulunmuştur.

Tablo 21. İKY Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet ve Kuruma Güven Algısı Arasındaki İlişki Tablosu

		İKY Memnuniyet	Kuruma Güven
İKY Memnuniyet	Pearson Korelasyonu	1	,727*
	İstatistiksel anlamlılık yönü (2 yönlü)		,000
	N	140	140
Kuruma Güven	Pearson Korelasyonu	,727*	1
	İstatistiksel anlamlılık yönü (2 yönlü)	,000	
	N	140	140

* Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Korelasyon katsayısını aşağıda belirtildiği şekilde yorumlamak mümkündür.²⁰²

- $r < 0.2$ ise çok zayıf ilişki yada korelasyon yok
- 0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon
- 0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon
- 0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon
- $0.8 >$ ise çok yüksek korelasyon

Analiz sonucuna göre değişkenler arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden

²⁰² Seval Kul, “Korelasyon Analizi”, (çevrimiçi), <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>, 15 Nisan 2016

duyulan memnuniyetleri pozitif yönde arttıkça kuruma güven algılarının da artması beklenmektedir.

Değişkenler arasında ilişki tespit edildikten sonra regresyon analizi yapılarak insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin kuruma güven algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tablo 22, Tablo 23 ve Tablo 24'te analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 22'de regresyon model özeti tablosunda belirtildiği üzere insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet, kuruma güven algısındaki %52,8 oranında bir değişimi açıklamaktadır.

Tablo 22. Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş	Std. Hata
1	,727 ^a	,528	,525	,45708

a. Açıklayıcı: (Sabit), İKY Memnuniyet

Tablo 23'te ANOVA tablosu yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda Regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (F = 154,585 anlamlılık düzeyi p: 0,00 < 0,01).

Tablo 23. ANOVA Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
1 Regresyon	32,296	1	32,296	154,585	,000 ^b
Hata	28,831	138	,209		
Toplam	61,128	139			

a. Bağımlı Değişken: Kuruma Güven

b. Açıklayıcı: (Sabit), İKY Memnuniyet

Tablo 24’te yer alan katsayılar tablosuna göre insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyette 1 birimlik artış kuruma güven algısı üzerinde 0,782’lik bir artış meydana getirecektir. Modele ilişkin denklem; $Y = 1,188 + 0,782 X$ şeklinde ifade edilebilir. Araştırma modelinde yer alan Y sembolü kuruma güven algısını, X sembolü ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyulan memnuniyeti temsil etmektedir. Model; kuruma güven algı düzeyi = $1,188 + 0,782$ (insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyulan memnuniyet) olarak ta açıklanabilir. Bir kişinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyduğu memnuniyetin (4) olduğu varsayılırsa kuruma güven algısının, %52,8 doğruluk payı ile (4,316) olarak hesaplanması beklenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre “**H₁**: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven (kuruma güven) algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 24. Katsayılar Tablosu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	İstatistiksel Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
1 Sabit	1,188	,216		5,494	,000
İKY Memnuniyet	,782	,063	,727	12,433	,000

a. Bağımlı Değişken: Kuruma Güven

3.6.3.2. İKY alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile kuruma güven algısı değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bulgular

H₂: İnsan kaynakları yönetimi alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven (kuruma güven) algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 25’te yer alan analiz sonuçlarına göre $p: 0,00 < 0,01$ olduğundan İKY alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile kuruma güven algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. En yüksek korelasyon 0,723 ile ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ve kuruma güven algısı arasında tespit edilmiştir. Daha sonra 0,530 ile işe alım uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet gelmektedir. İşe alım uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile kuruma güven algısı arasında orta düzeyde korelasyon mevcuttur. Ayrıca kuruma güven algısı ile; kariyer yönetimi uygulamalarından duyulan memnuniyet arasında 0,504 ile, performans yönetimi uygulamalarından duyulan memnuniyet arasında 0,495 ile orta düzeyde korelasyon ortaya çıkmıştır. Eğitim uygulamalarından duyulan memnuniyet ile kuruma güven algısı arasında ise 0,374 ile zayıf bir ilişki mevcuttur. Tüm alt uygulamaların etkinliğinden duyulan memnuniyetin, kuruma güven algısı ile arasında korelasyon tespit edilmiştir.

Tablo 25. İKY Alt Uygulamalar ve Kuruma Güven Korelasyon Analizi

		İşe alım	Eğitim	Ucret ve yasal	Performans	Kariyer	Kuruma Güven
İşe alım	Pearson Korelasyonu	1	,374**	,426**	,504**	,569**	,530**
	2 yönlü ist. anlamlılık		,000	,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
Eğitim	Pearson Korelasyonu	,374**	1	,420**	,368**	,446**	,374**
	2 yönlü ist. anlamlılık	,000		,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
Ücret ve yasal	Pearson Korelasyonu	,426**	,420**	1	,470**	,467**	,723**
	2 yönlü ist. anlamlılık	,000	,000		,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
Performans	Pearson Korelasyonu	,504**	,368**	,470**	1	,531**	,495**
	2 yönlü ist. anlamlılık	,000	,000	,000		,000	,000
	N	140	140	140	140	140	140
Kariyer	Pearson Korelasyonu	,569**	,446**	,467**	,531**	1	,504**
	2 yönlü ist. anlamlılık	,000	,000	,000	,000		,000
	N	140	140	140	140	140	140
Kuruma Güven	Pearson Korelasyonu	,530**	,374**	,723**	,495**	,504**	1
	2 yönlü ist. anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140	140

** Korelasyon değerleri; 0,01 hata düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü)

Tablo 26’da çoklu regresyon analizi ile ilgili eklenen ve çıkarılan değişkenler yer almaktadır. 1. modelde analize ücret ve yasal haklar değişkeni dahil edilmişken, 2. modelde işe alım değişkeni de modele eklenmiştir. Analizde stepwise metodu kullanılmıştır.

Tablo 26. Eklenen/Çıkarılan Değişkenler Tablosu

Model	Eklenen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metot
1	Ücret ve yasal	.	Stepwise (Kriter: Modele dahil etmek için F’in olasılığı $\leq ,050$, Modelden çıkarmak için F’in olasılığı $\geq ,100$).
2	İşe alım	.	Stepwise (Kriter: Modele dahil etmek için F’in olasılığı $\leq ,050$, Modelden çıkarmak için F’in olasılığı $\geq ,100$).

a. Bağımlı Değişken: Kuruma Güven

Tablo 27’de çoklu regresyon model özeti yer almaktadır. 1. Modelde ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin, kuruma güven algısı üzerinde %52,3 oranında bir değişimi açıkladığı görülmektedir. 2. Modele işe alım değişkeni eklendikten sonra ücret ve yasal haklar ve işe alım değişkeni birlikte kuruma güven algısı üzerinde %58,4 oranında bir değişimi açıkladığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre eğitim uygulamalarından duyulan memnuniyet, performans uygulamalarından duyulan memnuniyet ve kariyer uygulamalarından duyulan memnuniyet etkili bulunmamıştır. Bu yüzden 1. Modele işe alım, eğitim, performans ve kariyer uygulamalarından duyulan memnuniyet, 2. Modele ise eğitim, performans ve kariyer uygulamalarından duyulan memnuniyet dahil edilmemiştir.

Tablo 27. Çoklu Regresyon Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş	Std. Hata
1	,723 ^a	,523	,520	,45953
2	,764 ^b	,584	,577	,43106

a. Açıklayıcı: (Sabit), ücret ve yasal

b. Açıklayıcı: (Sabit), ücret ve yasal, işe alım

Tablo 28’te yer alan ANOVA tablosuna göre yapılan analiz sonucunda regresyon modelleri istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 151,477$ ve $F = 95,987$ anlamlılık düzeyi $p: 0,00 < 0,01$).

Tablo 28. ANOVA Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
1	Regresyon	31,987	1	31,987	151,477	,000 ^b
	Hata	29,141	138	,211		
	Toplam	61,128	139			
2	Regresyon	35,671	2	17,836	95,987	,000 ^c
	Hata	25,456	137	,186		
	Toplam	61,128	139			

a. Bağımlı Değişken: Kuruma Güven

b. Açıklayıcı: (Sabit), Ücret ve yasal

c. Açıklayıcı: (Sabit), Ücret ve yasal, İşe alım

Tablo 29’da katsayılar tablosu yer almaktadır.

Tablo 29. Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	İstatistiksel Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,178	,219		5,377	,000
	Ücret ve yasal	,718	,058	,723	12,308	,000
2	(Sabit)	,885	,216		4,101	,000
	Ücret ve yasal	,603	,060	,608	9,977	,000
	İşe Alım	,221	,050	,271	4,453	,000

a Bağımlı Değişken: Kuruma Güven

1. Modele ilişkin denklem; $Y = 1,178 + 0,718 X$ şeklindedir. 1. Modelde yer alan Y sembolü kuruma güven algısını, X sembolü ise ücret ve yasal haklar uygulamalarından duyulan memnuniyeti temsil etmektedir. 1. Model; kuruma güven algı düzeyi = $1,178 + 0,718$ (ücret ve yasal haklar uygulamalarından duyulan memnuniyet) olarak açıklanabilir. Bir kişinin ücret ve yasal haklar uygulamalarından duyduğu memnuniyetin (2) olduğu varsayılırsa kuruma güven algısının, %52,3 doğruluk payı ile (2,614) olarak hesaplanması beklenmektedir.

2. Modele ilişkin denklem ise; $Y = 0,885 + 0,603 X_1 + 0,221 X_2$ şeklinde ifade edilebilir. 2. Modelde yer alan Y sembolü kuruma güven algısını, X_1 sembolü ücret ve yasal haklar uygulamalarından duyulan memnuniyeti, X_2 sembolü ise işe alım uygulamalarından duyulan memnuniyeti temsil etmektedir. 2. Model ise, kuruma güven algı düzeyi = $885 + 0,603$ (ücret ve yasal haklar uygulamalarından duyulan memnuniyet) + $0,221$ (işe alım uygulamalarından duyulan memnuniyet) olarak açıklanabilir. Bir kişinin ücret ve yasal haklar uygulamalarından ve işe alım uygulamalarından duyduğu memnuniyetin (2) olduğu varsayılırsa kuruma güven algısının, %58,4 doğruluk payı ile (2,533) olarak hesaplanması beklenmektedir.

Modellerde, insan kaynakları alt uygulamaları arasından en yüksek katsayıya sahip değişken ücret ve yasal haklar uygulamalarından duyulan memnuniyettir. 2. Modele işe alım uygulamalarından duyulan memnuniyet te dahil edilmiş olup, ücret ve yasal haklar uygulamalarından duyulan memnuniyetten daha düşük bir katsayıya sahip olmuştur.

Analiz sonuçlarına göre “**H₂**: İnsan kaynakları yönetimi alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven (kuruma güven) algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

3.6.3.3. İKY uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile demografik özellikler ve kurumsal bilgiler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bulgular

H₃: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet demografik özelliklere ve kurumsal bilgilere göre farklılık göstermektedir.

Araştırmada demografik özellikler başlığı altında; cinsiyet, yaş ve eğitim durumu yer almaktadır. Araştırmada kurumsal bilgiler başlığı altında ise; çalışılan pozisyon (çalışan, yönetici), çalışılan departman, örgütteki kıdem süresi ve çalışılan sektör (hizmet, üretim) yer almaktadır. Araştırmanın bu kısmında İKY uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile demografik özellikler ve kurumsal bilgiler arasındaki analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin cinsiyete göre farklılığı

H_{3A}: “İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması için t testi uygulanmıştır. T testi sonuçları Tablo 30 ve Tablo 31’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan kadınların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duydukları memnuniyet ortalaması 3,46 olarak bulunmuştur. Erkek katılımcıların ortalaması 3,32’dir. Kadın katılımcıların insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 30. İKY Memnuniyet – Cinsiyet Dağılımı Tablosu

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma
İKY Memnuniyet	kadın	53	3,4665	,63328
	erkek	87	3,3282	,60305

Tablo 31’de belirtildiği üzere eşit varyans varsayımına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet düzeyi açısından araştırmaya katılanların cinsiyetleri arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. (anlamlılık düzeyi $0,582 > 0,05$). **H_{3A}:** “İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 31. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İKY Memnuniyet - Cinsiyet)

İKY Memnuniyet	Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
	F	İst. anlamlılık	t	Serbestlik derecesi	2 yönlü ist. anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Seviyesinde Fark Aralığı	
								Alt	Üst
Eşit varyans varsamı	,304	,582	1,291	138	,199	,13823	,10709	-,07353	,34999
Eşit olmayan varyans varsayımı			1,275	105,799	,205	,13823	,10838	-,07665	,35312

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin yaş gruplarına göre farklılığı

H_{3B}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu yaş grubu 3,64 ortalama ile 46 yaş ve üstü'dür. Sonra sırasıyla 3,55 ortalama ile 25 yaş ve altı, 3,34 ortalama ile 26-35 yaş arası ve 3,31 ortalama ile 36-45 yaş arası gelmektedir. Araştırmaya katılan en genç ve en yaşlı grup en yüksek memnuniyet oranlarına sahiptir.

Tablo 32. İKY Memnuniyet – Yaş Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
İKY Memnuniyet	25 yaş ve altı	15	3,5556	,77123
	26-35 yaş arası	80	3,3403	,55410
	36-45 yaş arası	34	3,3121	,69618
	46 yaş ve üstü	11	3,6465	,51536
	Toplam	140	3,3806	,61608

Hipotezin test edilmesi için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Levene test sonucuna göre istatistik anlamlılık düzeyi 0,221 olarak bulunmuş ve 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 33. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
İKY Memnuniyet	1,487	3	136	,221

Tablo 34'teki ANOVA tablosu incelendiğinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin, katılımcıların yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,261 > 0,05$) bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. “**H_{3B}**: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 34. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anlamlılık
İKY Memnuniyet	Gruplar arası	1,526	3	,509	1,351	,261
	Gruplar içi	51,232	136	,377		
	Toplam	52,759	139			

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin eğitim durumuna göre farklılığı

“**H_{3C}**: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.”

Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu grup 3,42 ortalama ile lise / önlisans grubudur. Sonra sırasıyla 3,41 ortalama ile üniversite grubu ve 3,25 ortalama ile master / doktora grubu gelmektedir. Eğitim seviyesi en düşük grup en yüksek memnuniyet oranına sahipken, eğitim seviyesi en yüksek grup ise en düşük memnuniyet oranına sahip olmuştur.

Tablo 35. İKY Memnuniyet – Eğitim Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
İKY Memnuniyet	lise / önlisans	19	3,4211	,70012
	üniversite	91	3,4151	,61421
	master / doktora	30	3,2500	,56726
	Toplam	140	3,3806	,61608

Hipotezin test edilmesi için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tablo 36’da yer alan Levene test sonucuna göre istatistik anlamlılık düzeyi 0,380 olarak bulunmuş ve 0,05’ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 36. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
İKY Memnuniyet	,974	2	137	,380

Tablo 37’deki ANOVA tablosu incelendiğinde, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin, katılımcıların eğitim durumlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,427 > 0,05$) bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. “**H_{3c}**: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 37. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anlamlılık
İKY Memnuniyet	Gruplar arası	,651	2	,326	,856	,427
	Gruplar içi	52,107	137	,380		
	Toplam	52,759	139			

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin pozisyona göre farklılığı

H_{3D}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet pozisyona göre farklılık göstermektedir.”

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin araştırmaya katılanların pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması için t testi uygulanmıştır. Tablo 38’de gösterildiği üzere araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki katılımcıların, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duydukları memnuniyet ortalaması 3,42 olarak bulunmuştur. Yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalaması ise 3,27’dir.

Tablo 38. İKY Memnuniyet – Pozisyon Dağılımı Tablosu

Pozisyon		N	Ortalama	Std. Sapma
İKY Memnuniyet	yönetici	37	3,2703	,68018
	çalışan	103	3,4202	,58988

Tablo 39’da belirtildiği üzere eşit varyans varsayımına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet açısından araştırmaya katılanların yönetici ve çalışan pozisyonları arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. (anlamlılık düzeyi $0,405 > 0,05$). “**H_{3D}:** İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet pozisyona göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 39. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İKY Memnuniyet- Pozisyon)

İKY Memnuniyet	Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
	F	İstatistiksel anlamlılık	t	Serbestlik derecesi	2 yönlü istatistiksel anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Seviyesinde Fark Aralığı	
								Alt	Üst
Eşit varyans varsamı	,697	,405	-1,272	138	,205	-,14990	,11782	-,38287	,08306
Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,189	56,622	,239	-,14990	,12602	-,40230	,10249

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin çalışılan departmana göre farklılığı

H_{3E}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.

Tablo 40’da yer alan araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu departman, 3,66 ortalama ile satış pazarlama departmanıdır. Sonra sırasıyla 3,23 ortalama ile merkez destek birimler, 3,22 ortalama ile mali işler, 3,18 ortalama ile diğer departmanlar ve 3,17 ortalama ile bilgi teknolojileri departmanı gelmektedir.

Tablo 40. İKY Memnuniyet – Departman Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
İKY Memnuniyet	Bilgi Teknolojileri	39	3,1795	,62815
	Mali İşler	29	3,2241	,90963
	Merkez Destek Birimler	27	3,2315	,87135
	Satış Pazarlama	12	3,6667	,91287
	Diger	33	3,1818	,83683
	Toplam	140	3,2411	,81323

Hipotezin test edilmesi için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tablo 41’de yer alan Levene test sonucuna göre istatistik anlamlılık düzeyi 0,88 olarak bulunmuş ve 0,05’ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 41. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
İKY Memnuniyet	2,068	4	135	,088

Tablo 42’de ANOVA tablosu yer almaktadır. ANOVA tablosu incelendiğinde, İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin ankete katılan çalıştıkları departmana göre, istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,315 > 0,05$) bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. “**H_{3E}**: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 42. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anlamlılık
İKY Memnuniyet	Gruplar arası	1,808	4	,452	1,198	,315
	Gruplar içi	50,951	135	,377		
	Toplam	52,759	139			

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin kurumdaki çalışma süresine göre farklılığı

H_{3F}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu grup, 3,4153 ortalama ile 5-10 yıldan az çalışanların yer aldığı katılımcı grubudur. Sonra sırasıyla 3,4103 ortalama ile 10 yıl ve üzeri çalışan grubu ve 3,36 ortalama ile 5 yıldan az çalışan grubu gelmektedir. En yeni çalışanlar en düşük memnuniyet ortalamasına sahiptir.

Tablo 43. İKY Memnuniyet – Kıdem Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
İKY Memnuniyet	5 yıldan az	93	3,3644	,55528
	5 -10 yıldan az	21	3,4153	,63964
	10 yıl ve üzeri	26	3,4103	,80340
	Toplam	140	3,3806	,61608

Hipotezin test edilmesi için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tablo 44’te yer alan Levene test sonucuna göre istatistik anlamlılık düzeyi 0,063 olarak bulunmuş ve 0,05’ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 44. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
İKY Memnuniyet	2,822	2	137	,063

Tablo 45’teki ANOVA tablosu incelendiğinde, İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,910 > 0,05$) bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. “**H_{3F}**: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 45. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anlamlılık
İKY Memnuniyet	Gruplar arası	,073	2	,036	,094	,910
	Gruplar içi	52,686	137	,385		
	Toplam	52,759	139			

- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin çalışılan sektöre göre farklılığı

H_{3G}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması için t testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan üretim sektöründe çalışan katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duydukları memnuniyet ortalaması 3,38 olarak bulunmuştur. Hizmet sektöründe çalışan katılımcıların ortalaması ise 3,35'tir.

Tablo 46. İKY Memnuniyet – Sektör Dağılımı Tablosu

Pozisyon		N	Ortalama	Std. Sapma
İKY Memnuniyet	hizmet	37	3,3589	,49511
	üretim	103	3,3883	,65612

Tablo 47’de belirtildiği üzere eşit varyans varsayımına göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet araştırmaya katılanların çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermemektedir. (anlamlılık düzeyi $0,072 > 0,05$). “**H_{3G}:** İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 47. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (İKY Memnuniyet - Sektör)

İKY Memnuniyet	Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
	F	İstatistiksel anlamlılık	t	Serbestlik derecesi	2 yönlü istatistiksel anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Seviyesinde Fark Aralığı	
								Alt	Üst
Eşit varyans varsamı	3,290	,072	-,249	138	,804	-,02949	,11848	-,26377	,20479
Eşit olmayan varyans varsayımı			-,284	83,957	,777	-,02949	,10395	-,23620	,17722

3.6.3.3.1. İKY alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin demografik özellikler ve kurumsal bilgilere göre farklılığı

İKY Alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ile demografik özellikler ve kurumsal bilgiler arasındaki ilişki incelendiğinde eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin yaş gruplarına göre, ücret ve yan haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin de çalışılan departmana göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer değişkenler arasında bir farklılık tespit edilememiştir.

- İnsan kaynakları yönetimi alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin yaş gruplarına göre farklılığı

Tablo 48’te insan kaynakları alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ortalamalarının yaş gruplarına göre dağılımları gösterilmektedir. İşe alım uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu grup, 3,79 ortalama ile 46 yaş ve üstü katılımcı grubudur. Eğitim uygulamalarının etkinliğinden

duyulan memnuniyeti en yüksek grup ta, 4,09 ortalama ile 46 yaş ve üstü katılımcı grubudur. Ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu grup ise, 3,87 ortalama ile 25 yaş ve altı katılımcı grubudur. Performans yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu grup ta, 3,55 ortalama ile 25 yaş ve altı katılımcı grubudur. Son olarak kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu grup ise, 3,45 ortalama ile 46 yaş ve üstü katılımcı grubudur.

Tablo 48. İKY Alt Uygulamalar – Yaş Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
İşe Alım	25 yaş ve altı	15	3,3833	,84445
	26-35 yaş arası	80	3,1344	,77024
	36-45 yaş arası	34	3,2500	,89188
	46 yaş ve üstü	11	3,7955	,65017
	Toplam	140	3,2411	,81323
Eğitim	25 yaş ve altı	15	3,5000	1,11803
	26-35 yaş arası	80	3,4813	,74818
	36-45 yaş arası	34	3,3824	,96184
	46 yaş ve üstü	11	4,0909	,58387
	Toplam	140	3,5071	,84816
Ücret ve Yasal Haklar	25 yaş ve altı	15	3,8778	,72776
	26-35 yaş arası	80	3,6521	,65076
	36-45 yaş arası	34	3,7108	,71103
	46 yaş ve üstü	11	3,7576	,62077
	Toplam	140	3,6988	,66843
Performans Yönetimi	25 yaş ve altı	15	3,5556	1,08866
	26-35 yaş arası	80	3,2375	,83892
	36-45 yaş arası	34	3,1373	,95034
	46 yaş ve üstü	11	3,1212	,89781
	Toplam	140	3,2381	,89789
Kariyer Yönetimi	25 yaş ve altı	15	3,1778	1,10458
	26-35 yaş arası	80	3,0000	,87149
	36-45 yaş arası	34	2,7255	1,12657
	46 yaş ve üstü	11	3,4545	,80654
	Toplam	140	2,9881	,96990

Tablo 49’da insan kaynakları alt uygulamaları için yapılan Levene test sonuçları yer almaktadır. İşe alım için istatistik anlamlılık düzeyi 0,567, ücret ve yasal haklar için 0,771, performans yönetimi için 0,619, kariyer yönetimi için 0,117 olarak bulunmuş ve 0,05’ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, işe alım, ücret ve yasal haklar, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamaları için parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir. Eğitim uygulamaları için istatistik anlamlılık düzeyi 0,037 olarak bulunmuş ve 0,05’ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Eğitim uygulamaları için parametrik analiz yöntemi kullanılamayacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 49. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
İşe Alım	,678	3	136	,567
Eğitim	2,907	3	136	,037
Ücret ve Yasal Haklar	,376	3	136	,771
Performans Yönetimi	,595	3	136	,619
Kariyer Yönetimi	1,999	3	136	,117

Tablo 50’deki ANOVA tablosu incelendiğinde, işe alım, ücret ve yasal haklar, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetlerin, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: işe alım: $0,966 > 0,05$, ücret ve yasal haklar: $0,672 > 0,05$, performans yönetimi: $0,481 > 0,05$, kariyer yönetimi: $0,131 > 0,05$) bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 50. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anlamlılık
İşe Alım	Gruplar arası	4,598	3	1,533	2,387	,072
	Gruplar içi	87,329	136	,642		
	Toplam	91,926	139			
Ücret ve Yasal Haklar	Gruplar arası	,698	3	,233	,515	,672
	Gruplar içi	61,407	136	,452		
	Toplam	62,105	139			
Performans Yönetimi	Gruplar arası	2,008	3	,669	,827	,481
	Gruplar içi	110,056	136	,809		
	Toplam	112,063	139			
Kariyer Yönetimi	Gruplar arası	5,289	3	1,763	1,911	,131
	Gruplar içi	125,469	136	,923		
	Toplam	130,758	139			

Tablo 51’de yer alan Welch testi sonuçları incelendiğinde eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetlerin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,025 < 0,05$) bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için daha sonra Tamhane testi uygulanmıştır.

Tablo 51. Welch Testi

	İstatistik ^a	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
Eğitim	3,573	3	31,237	,025

a. Asimptotik olarak F dağıtıldı.

Eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin yaş gruplarına göre farklılığı parametrik olmayan Tamhane testi ile ölçülmüştür. Tablo 52’de bu teste ait sonuçlar yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre 26-35 yaş arası katılımcı grubu ile 46 yaş ve üstü katılımcı grubu arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. Ayrıca 36-45 yaş

arası katılımcı grubu ile 46 yaş ve üstü katılımcı grubu arasında da anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. İşe alım, ücret ve yasal haklar, performans yönetimi, kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin yaş gruplarına göre farklılık göstermediği, eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin ise yaş gruplarına göre **farklılık gösterdiği** tespit edilmiştir. “Eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 52. Tamhane Testi

Çoklu Karşılaştırmalar							
Tamhane							
Bağımlı Değişkenler			Temel Fark	Std. Hata	İstatistiksel Anlamlılık	Aralık	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Eğitim	25 yaş ve altı	26-35 yaş arası	,01875	,30055	1,000	-,8791	,9166
		36-45 yaş arası	,11765	,33248	1,000	-,8368	1,0721
		46 yaş ve üstü	-,59091	,33812	,449	-1,5675	,3857
	26-35 yaş arası	25 yaş ve altı	-,01875	,30055	1,000	-,9166	,8791
		36-45 yaş arası	,09890	,18495	,996	-,4074	,6052
		46 yaş ve üstü	-,60966*	,19491	,041	-1,1998	-,0195
	36-45 yaş arası	25 yaş ve altı	-,11765	,33248	1,000	-1,0721	,8368
		26-35 yaş arası	-,09890	,18495	,996	-,6052	,4074
		46 yaş ve üstü	-,70856*	,24125	,038	-1,3903	-,0268
	46 yaş ve üstü	25 yaş ve altı	,59091	,33812	,449	-,3857	1,5675
		26-35 yaş arası	,60966*	,19491	,041	,0195	1,1998
		36-45 yaş arası	,70856*	,24125	,038	,0268	1,3903

- İnsan kaynakları yönetimi alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin çalışılan departmana göre farklılığı

Tablo 53'te insan kaynakları alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ortalamalarının çalışılan departmanlara göre dağılımları gösterilmektedir. İşe alım uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu departman, 3,66 ortalama ile satış pazarlama departmanıdır. Eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu departman ise, 3,69 ortalama ile diğer departmanlar grubudur. Ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin de en yüksek olduğu departman, 3,96 ortalama ile diğer departmanlar grubudur. Performans yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu departman ise, 3,44 ortalama ile satış pazarlamadır. Son olarak kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin en yüksek olduğu departman, 3,20 ortalama ile merkez destek birimleridir.

Tablo 53. İKY Alt Uygulamalar – Departman Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
İşe Alım	Bilgi Teknolojileri	39	3,1795	0,62815
	Mali İşler	29	3,2241	0,90963
	Merkez Destek Birimler	27	3,2315	0,87135
	Satış Pazarlama	12	3,6667	0,91287
	Diğer	33	3,1818	0,83683
	Toplam	140	3,2411	0,81323
Eğitim	Bilgi Teknolojileri	39	3,3974	0,73609
	Mali İşler	29	3,431	0,86318
	Merkez Destek Birimler	27	3,5926	0,80905
	Satış Pazarlama	12	3,3333	1,13485
	Diğer	33	3,697	0,88335
	Toplam	140	3,5071	0,84816
Ücret ve Yasal Haklar	Bilgi Teknolojileri	39	3,3291	0,52075
	Mali İşler	29	3,7931	0,715
	Merkez Destek Birimler	27	3,8272	0,69258
	Satış Pazarlama	12	3,6528	0,82406
	Diğer	33	3,9646	0,53482
	Toplam	140	3,6988	0,66843
Performans Yönetimi	Bilgi Teknolojileri	39	3,1368	0,77881
	Mali İşler	29	3,1724	1,00246
	Merkez Destek Birimler	27	3,2963	0,92141
	Satış Pazarlama	12	3,4444	1,038
	Diğer	33	3,2929	0,89659
	Toplam	140	3,2381	0,89789
Kariyer Yönetimi	Bilgi Teknolojileri	39	2,906	0,93954
	Mali İşler	29	3,1494	1,02966
	Merkez Destek Birimler	27	3,2099	0,83281
	Satış Pazarlama	12	2,75	1,24011
	Diğer	33	2,8485	0,95048
	Toplam	140	2,9881	0,9699

Tablo 54’te insan kaynakları alt uygulamaları için yapılan Levene test sonuçları yer almaktadır. İşe alım uygulamaları için istatistik anlamlılık düzeyi 0,350, eğitim uygulamaları için 0,396, ücret ve yasal haklar uygulamaları için 0,146, performans yönetimi uygulamaları için 0,556, kariyer yönetimi uygulamaları için 0,347 olarak bulunmuş ve 0,05’ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç işe alım, eğitim, ücret ve yasal haklar, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamaları

için, parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 54. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
İşe Alım	1,118	4	135	,350
Eğitim	1,027	4	135	,396
Ücret ve Yasal Haklar	1,737	4	135	,146
Performans Yönetimi	,755	4	135	,556
Kariyer Yönetimi	1,126	4	135	,347

Tablo 55'teki ANOVA tablosu incelendiğinde, işe alım, eğitim, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetlerin, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: işe alım: $0,452 > 0,05$, eğitim: $0,511 > 0,05$, performans yönetimi: $0,827 > 0,05$, kariyer yönetimi: $0,424 > 0,05$) bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir. Katılımcıların çalıştıkları departmana göre ücret ve yasal hakların uygulanması konusundaki görüşlerinin farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra Scheffe testi yapılarak farkın kaynağı araştırılmıştır.

Tablo 55. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anlamlılık
İşe Alım	Gruplar arası	2,448	4	,612	,923	,452
	Gruplar içi	89,478	135	,663		
	Toplam	91,926	139			
Eğitim	Gruplar arası	2,386	4	,597	,825	,511
	Gruplar içi	97,607	135	,723		
	Toplam	99,993	139			
Ücret ve Yasal Haklar	Gruplar arası	8,392	4	2,098	5,273	,001
	Gruplar içi	53,713	135	,398		
	Toplam	62,105	139			
Performans Yönetimi	Gruplar arası	1,227	4	,307	,374	,827
	Gruplar içi	110,836	135	,821		
	Toplam	112,063	139			
Kariyer Yönetimi	Gruplar arası	3,669	4	,917	,974	,424
	Gruplar içi	127,089	135	,941		
	Toplam	130,758	139			

Tablo 56’da Scheffe testi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre ücret ve yasal haklar uygulamalarından duyulan memnuniyet açısından, bilgi teknolojileri departmanı çalışanları ile merkez destek birimlerinde çalışanları arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur. Ayrıca bilgi teknolojileri departmanı çalışanları ile diğer departmanlar çalışanları arasında da, ücret ve yasal haklar uygulamaları hakkındaki görüşlerinin farklı olduğu ortaya çıkmıştır. İşe alım, eğitim, performans yönetimi, kariyer yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin çalışan departmana göre farklılık göstermediği, ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin ise çalışan departmana göre **farklılık gösterdiği** tespit edilmiştir. “Ücret ve yan haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet çalışan departmana göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul edilmiştir.**

Tablo 56. Scheffe Testi

Çoklu Karşılaştırmalar							
Scheffe							
Bağımlı Değişkenler			Temel Fark	Std. Hata	İstatistiksel Anlamlılık	Aralık	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Ücret ve Yasal Haklar	Bilgi Teknolojileri	Mali İşler	-,46404	,15467	,067	-,9471	,0190
		Merkez Destek Birimler	-,49810*	,15792	,046	-,9913	-,0049
		Satış Pazarlama	-,32372	,20823	,660	-,9741	,3266
		Diğer	-,63559*	,14919	,002	-1,1016	-,1696
	Mali İşler	Bilgi Teknolojileri	,46404	,15467	,067	-,0190	,9471
		Merkez Destek Birimler	-,03406	,16869	1,000	-,5609	,4928
		Satış Pazarlama	,14033	,21651	,981	-,5359	,8165
		Diğer	-,17154	,16055	,887	-,6730	,3299
	Merkez Destek Birimler	Bilgi Teknolojileri	,49810*	,15792	,046	,0049	,9913
		Mali İşler	,03406	,16869	1,000	-,4928	,5609
		Satış Pazarlama	,17438	,21884	,959	-,5091	,8579
		Diğer	-,13749	,16369	,950	-,6487	,3738
	Satış Pazarlama	Bilgi Teknolojileri	,32372	,20823	,660	-,3266	,9741
		Mali İşler	-,14033	,21651	,981	-,8165	,5359
		Merkez Destek Birimler	-,17438	,21884	,959	-,8579	,5091
		Diğer	-,31187	,21263	,708	-,9760	,3522
	Diğer	Bilgi Teknolojileri	,63559*	,14919	,002	,1696	1,1016
		Mali İşler	,17154	,16055	,887	-,3299	,6730
		Merkez Destek Birimler	,13749	,16369	,950	-,3738	,6487
		Satış Pazarlama	,31187	,21263	,708	-,3522	,9760

3.6.3.4. Örgütsel güven (kuruma güven) algısı ile demografik özellikler ve kurumsal bilgiler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bulgular

H4: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı demografik özelliklere ve kurumsal bilgilere göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın bu kısmında kuruma güven algısı ile demografik özellikler ve kurumsal bilgiler arasındaki analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

- Kuruma güven algısının cinsiyete göre farklılığı

H4A: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Kuruma güven algısının araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması için t testi uygulanmıştır. T testi sonuçları Tablo 57 ve Tablo 58’te gösterilmektedir. Araştırmaya katılan kadın katılımcıların örgütsel güven algısının ortalaması 3,94 olarak bulunmuştur. Erkek katılımcıların ortalaması ise 3,76’dır. Kadın katılımcıların kuruma güven algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 57. Kuruma Güven – Cinsiyet Dağılımı Tablosu

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma
Kuruma Güven	kadın	53	3,9450	,70480
	erkek	87	3,7646	,63085

Tablo 70’te belirtildiği üzere eşit varyans varsayımına göre, katılımcıların kuruma güven algısının katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. (anamlılık düzeyi $0,406 > 0,05$). “**H_{4A}**: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 58. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Kuruma Güven- Cinsiyet)

Kuruma Güven	Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
	F	İstatistiksel anlamlılık	t	Serbestlik derecesi	2 yönlü istatistiksel anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Seviyesinde Fark Aralığı	
								Alt	Üst
Eşit varyans varsamı	,695	,406	1,570	138	,119	,18042	,11495	-,04687	,40771
Eşit olmayan varyans varsayımı			1,528	100,649	,130	,18042	,11810	-,05386	,41470

- Kuruma güven algısının yaş gruplarına göre farklılığı

H_{4B}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların kuruma güven algısının en yüksek olduğu yaş grubu, 3,85 ortalama ile 25 yaş ve altı katılımcı grubudur. Sonra sırasıyla 3,84 ortalama ile 26-35 yaş arası katılımcı grubu, 3,83 ortalama ile 36-45 yaş arası katılımcı grubu ve en son olarak 3,73 ortalama ile 46 yaş ve üstü katılımcı grubu gelmektedir. 46 yaş ve üstü katılımcı grubu dışından kalan grupların kuruma güven algılarının ortalamalarının birbirlerine yakın değerler olduğu görülmektedir.

Tablo 59. Kuruma Güven – Yaş Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
Kuruma Güven	25 yaş ve altı	15	3,8551	,91062
	26-35 yaş arası	80	3,8418	,62458
	36-45 yaş arası	34	3,8338	,68356
	46 yaş ve üstü	11	3,7352	,56235
	Toplam	140	3,8329	,66315

Tablo 60'daki Levene test sonucuna göre istatistik anlamlılık düzeyi 0,265 olarak bulunmuş ve 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir

Tablo 60. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
Kuruma Güven	1,338	3	136	,265

Tablo 61'deki ANOVA tablosu incelendiğinde, katılımcıların kuruma güven algısının katılımcıların yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,966 > 0,05$) bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. “**H_{4B}**: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 61. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anlamlılık
Kuruma Güven	Gruplar arası	,119	3	,040	,088	,966
	Gruplar içi	61,009	136	,449		
	Toplam	61,128	139			

- Kuruma güven algısının eğitim durumuna göre farklılığı

H_{4c}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre kuruma güven algısının en yüksek olduğu grup 3,85 ile üniversite grubudur. Sonra sırasıyla 3,80 ortalama ile master/doktora grubu ve 3,78 ortalama ile lise/önlisans grubu gelmektedir.

Tablo 62. Kuruma Güven – Eğitim Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
Kuruma Güven	lise / önlisans	19	3,7895	,78465
	üniversite	91	3,8500	,64568
	master / doktora	30	3,8087	,65508
	Toplam	140	3,8329	,66315

Hipotezin test edilmesi için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Tablo 63'te yer alan Levene test sonucuna göre istatistik anlamlılık düzeyi 0,463 olarak bulunmuş ve 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 63. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
Kuruma Güven	,775	2	137	,463

Tablo 64'deki ANOVA tablosu incelendiğinde, katılımcıların kuruma güven algısının katılımcıların yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: 0,914 > 0,05) bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. “**H_{4c}**: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 64. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anlamlılık
Kuruma Güven	Gruplar arası	,080	2	,040	,090	,914
	Gruplar içi	61,048	137	,446		
	Toplam	61,128	139			

- Kuruma güven algısının pozisyona göre farklılığı

H_{4d}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Kuruma güven algısının araştırmaya katılanların pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması için t testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan çalışan pozisyonundaki katılımcıların örgütsel güven algısının ortalaması 3,89 olarak bulunmuştur. Yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalaması ise 3,66'dır.

Tablo 65. Kuruma Güven – Pozisyon Dağılımı Tablosu

Pozisyon		N	Ortalama	Std. Sapma
Kuruma Güven	yönetici	37	3,6686	,63499
	çalışan	103	3,8919	,66609

Tablo 66’da belirtildiği üzere eşit varyans varsayımına göre kuruma güven algısı ve araştırmaya katılanların pozisyonları arasında herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. (anamlılık düzeyi $0,685 > 0,05$). “**H_{4D}**: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı pozisyona göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 66. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Kuruma Güven - Pozisyon)

Kuruma Güven	Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
	F	İstatistiksel anlamlılık	t	Serbestlik derecesi	2 yönlü istatistiksel anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Seviyesinde Fark Aralığı	
								Alt	Üst
Eşit varyans varsamı	,685	,409	-1,770	138	,079	-,22331	,12614	-,47273	,02610
Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,811	66,422	,075	-,22331	,12331	-,46948	,02285

- Kuruma güven algısının çalışılan departmana göre farklılığı

H_{4E}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 67'e göre kuruma güven algısının en yüksek olduğu departman, 4,07 ortalama ile diğer departmanlardır. Sonra sırasıyla 3,98 ortalama ile merkez destek birimler departmanı, 3,84 ortalama ile satış pazarlama departmanı, 3,77 ortalama ile mali işler departmanı ve son olarak 3,56 ortalama ile bilgi teknolojileri departmanı gelmektedir.

Tablo 67. Kuruma Güven – Departman Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
Kuruma Güven	Bilgi Teknolojileri	39	3,5619	,54518
	Mali İşler	29	3,7751	,66955
	Merkez Destek Birimler	27	3,9871	,71572
	Satış Pazarlama	12	3,8478	,70437
	Diğer	33	4,0725	,63749
	Toplam	140	3,8329	,66315

Tablo 68'te yer alan Levene test sonucuna göre istatistik anlamlılık düzeyi 0,763 olarak bulunmuş ve 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 68. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
Kuruma Güven	,462	4	135	,763

Tablo 69'daki ANOVA tablosu incelendiğinde, kuruma güven algısının çalışılan departmana göre istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: $0,012 < 0,05$) bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Tablo 82'de yer alan Scheffe testi yapılarak farkın kaynağı araştırılmıştır.

Tablo 69. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anlamlılık
Kuruma Güven	Gruplar arası	5,500	4	1,375	3,337	,012
	Gruplar içi	55,627	135	,412		
	Toplam	61,128	139			

Tablo 70'te yer alan Scheffe testi sonuçlarına göre, bilgi teknolojileri departmanı ile diğer departmanlar çalışanlarının örgütsel güven algılarının farklı olduğu ortaya çıkmıştır. “**H_{4E}**: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 70. Scheffe Testi

Çoklu Karşılaştırmalar							
Scheffe							
Bağımlı Değişkenler			Temel Fark	Std. Hata	İstatistiksel Anlamlılık	Aralık	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Kuruma Güven	Bilgi Teknolojileri	Mali İşler	-,21324	,15740	,766	-,7048	,2784
		Merkez Destek Birimler	-,42524	,16071	,143	-,9272	,0767
		Satış Pazarlama	-,28595	,21190	,768	-,9478	,3759
		Diğer	-,51059*	,15183	,027	-,9848	-,0364
	Mali İşler	Bilgi Teknolojileri	,21324	,15740	,766	-,2784	,7048
		Merkez Destek Birimler	-,21201	,17167	,822	-,7482	,3242
		Satış Pazarlama	-,07271	,22033	,999	-,7609	,6155
		Diğer	-,29735	,16339	,510	-,8077	,2130
	Merkez Destek Birimler	Bilgi Teknolojileri	,42524	,16071	,143	-,0767	,9272
		Mali İşler	,21201	,17167	,822	-,3242	,7482
		Satış Pazarlama	,13929	,22271	,983	-,5563	,8349
		Diğer	-,08535	,16658	,992	-,6056	,4349
	Satış Pazarlama	Bilgi Teknolojileri	,28595	,21190	,768	-,3759	,9478
		Mali İşler	,07271	,22033	,999	-,6155	,7609
		Merkez Destek Birimler	-,13929	,22271	,983	-,8349	,5563
		Diğer	-,22464	,21639	,897	-,9005	,4512
	Diğer	Bilgi Teknolojileri	,51059*	,15183	,027	,0364	,9848
		Mali İşler	,29735	,16339	,510	-,2130	,8077
		Merkez Destek Birimler	,08535	,16658	,992	-,4349	,6056
		Satış Pazarlama	,22464	,21639	,897	-,4512	,9005

- Kuruma güven algısının kurumdaki çalışma süresine göre farklılığı

H_{4F}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 71'e göre kuruma güven algısının en yüksek olduğu grup, 3,90 ortalama ile 10 yıl ve üzeri çalışan katılımcı grubudur. Sonra sırasıyla 3,88 ortalama ile 5–10 yıldan az çalışan katılımcı grubu ve en son olarak 3,80 ortalama ile 5 yıldan az çalışan katılımcı grubu gelmektedir.

Tablo 71. Kuruma Güven – Kıdem Dağılımı Tablosu

		N	Ortalama	Std. Sapma
Kuruma Güven	5 yıldan az	93	3,8008	,64097
	5 -10 yıldan az	21	3,8841	,74236
	10 yıl ve üzeri	26	3,9064	,69333
	Toplam	140	3,8329	,66315

Tablo 72'de yer alan Levene test sonucuna göre istatistik anlamlılık düzeyi 0,867 olarak bulunmuş ve 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 72. Varyans Homojenliği Testi

	Levene İstatistiği	df1	df2	İstatistiksel anlamlılık
Kuruma Güven	,143	2	137	,867

Tablo 73'te yer alan ANOVA tablosu incelendiğinde, kuruma güven algısının katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre, istatistiksel olarak anlamlı (anamlılık düzeyi: $0,721 > 0,05$) bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. “**H_{4F}**: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 73. ANOVA Tablosu

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistik Anamlılık
Kuruma Güven	Gruplar arası	,291	2	,145	,327	,721
	Gruplar içi	60,837	137	,444		
	Toplam	61,128	139			

- Kuruma güven algısının çalışılan sektöre göre farklılığı

H_{4G}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

Kuruma güven algısının çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkarılması için t testi uygulanmıştır. Araştırmaya katılan üretim sektöründe çalışan katılımcıların insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duydukları memnuniyet ortalaması 3,87 olarak bulunmuştur. Hizmet sektöründe çalışan katılımcıların ortalaması ise 3,71'dir.

Tablo 74. Kuruma Güven – Sektör Dağılımı Tablosu

Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma
Kuruma Güven	hizmet	3,7109	,64759
	Üretim	3,8767	,66629

Tablo 75’te belirtildiği üzere eşit varyans varsayımına göre kuruma güven algısının ve araştırmaya katılanların çalıştıkları sektöre göre herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. (anlamlılık düzeyi $0,994 > 0,05$). “**H_{4G}**: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.” hipotezi **reddedilmiştir**. Aradaki ortalama farkları tesadüflere atfedilebilir niteliktedir.

Tablo 75. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları (Kuruma Güven - Sektör)

Kuruma Güven	Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi						
	F	İstatistiksel anlamlılık	t	Serbestlik derecesi	2 yönlü istatistiksel anlamlılık	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	%95 Güven Seviyesinde Fark Aralığı	
								Alt	Üst
Eşit varyans varsamı	,000	,994	-1,308	138	,193	-,16581	,12678	-,41649	,08487
Eşit olmayan varyans varsayımı			-1,326	65,255	,190	-,16581	,12508	-,41559	,08397

Tablo 76’da araştırmanın hipotezleri ve sonuçları özet olarak yer almaktadır.

Tablo 76. Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

Hipotezler		Sonuç
H₁	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven (kuruma güven) algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₂	İnsan kaynakları yönetimi alt uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven (kuruma güven) algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₃	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	Red
	Alt Uygulamalar- Eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
	Alt Uygulamalar- Ücret ve yan haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H₄	H_{4A}: Örgütsel güven (kuruma güven) cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{4B}: Örgütsel güven (kuruma güven) yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{4C}: Örgütsel güven (kuruma güven) eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{4D}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı çalışılan pozisyona göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{4E}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.	Kabul
	H_{4F}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı kurumdaki kıdeme göre farklılık göstermektedir.	Red
	H_{4G}: Örgütsel güven (kuruma güven) algısı kurumun faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermektedir.	Red

SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Kurumların insan kaynakları departmanlarına ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verdikleri önemin artmasıyla birlikte, insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesi, kurumlar için zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, kurumlara önemli bir maliyet kaynağı yaratmaktadır ve bu yüzden kuruma sağladığı faydalar daha çok araştırılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının literatürde farklı başlıklar altında toplanabildiği görülmüş olup, araştırmada 5 temel başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar; işe alım, eğitim, ücret ve yasal haklar, performans yönetimi ve kariyer yönetimi uygulamalarıdır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar ile bire bir ilişki kurmaya ve kısa zamanda geri bildirim almaya sağlamak gibi önemli faydaları mevcuttur. Kurumun bu faydalardan yararlanabilmesi için, öncelikli olarak etkin insan kaynakları uygulamalarına sahip olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi literatürüne bakıldığında, stratejik insan kaynakları kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte, insan kaynakları yönetiminin etkinliği ile ilgili araştırmalar hız kazanmıştır. İKY'nin etkinlik ölçümü ile ilgili çok sayıda metot ve yaklaşım geliştirilmiş olup daha çok kuruma sağlanan katkının belirlenmesi üzerinden hesaplanmaktadır.

Örgütsel güven literatürüne baktığımızda, literatürün çok daha eskilere dayandığı görülmektedir. Kişiler arası güvenden başlayarak grup içi güven ve kurum içi güven kavramları ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven; kuruma güven, yöneticilere güven ve çalışanlar arası güven olmak üzere üç alt boyut altında incelenmekte olup, araştırmaya kuruma güven boyutu dahil incelenmiştir. Örgütsel güven; kurumlar ile çalışan arasındaki en önemli bağlardan biridir.

Örgütsel güven ile ilgili literatür oluşturulurken genelde yabancı kaynaklara ulaşılmış olup, Türkçe kaynak eksikliği bu noktada ortaya çıkmıştır. Araştırmalarda kullanılan çeviri anketlerin zaman zaman anlam kayıplarına ve yanlış anlaşılmalara neden olmasından dolayı araştırmalarda sorun oluşturduğu gözlenmiştir.

Örgütsel güven konusu araştırılırken, ayrıca literatürdeki güven modelleri de incelenmiştir. Whitener'in geliştirdiği güven modelinde, güvene etki eden organizasyonel faktörler arasında insan kaynakları politikaları ve prosedürleri yer almaktadır. Birçok modelde de, organizasyonel yapı içerisinde dolaylı olarak insan kaynakları yönetiminden bahsedilmektedir.

Araştırma 12 farklı sektörde faaliyet gösteren 15 farklı firmada uygulanmış olup, toplam 140 katılımcı anketi cevaplamıştır. Araştırmada tesadufilik açısından, araştırmaya her kurumdan en fazla 25 çalışanın katılmasına izin verilmiştir. Araştırma yapılırken kurumların insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel güven konuları ile ilgili bilgilerini anket yoluyla paylaşmayı pek tercih etmedikleri gözlenmiştir.

Araştırmanın konusunu oluşturan insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ve örgütsel güven kavramları araştırmacılar için popüler konular arasında yer almaktadır. Ulusal Tez Merkezi'nde yer alan insan kaynakları alanında Türkiye'de yapılan tez çalışmaları incelendiğinde; elektronik insan kaynakları ve örgütsel güven, performans değerlendirme ve örgütsel güven, eğitim fonksiyonu ve örgütsel güven, iş sağlığı ve iş güvenliği ile örgütsel güven kavramları aralarındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara rastlanmıştır. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi ve örgütsel güven (kuruma güven) konuların da yapılan araştırma sayısında artış olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin bütünsel olarak araştırmaya dahil edilip örgütsel güven (kuruma güven) ile arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik çok fazla çalışma bulunmamaktadır. İki kavramın arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu anlamda önem kazanmaktadır.

Demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim), kurumsal bilgiler (pozisyon, departman, sektör, kıdem) ve insan kaynaklarının alt uygulamaları da araştırmaya dahil edilip,

konu çok yönlü olarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet ve örgütsel güven (kuruma güven) arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kurumlar insan kaynakları uygulamalarını daha etkin hale getirdiklerinde, çalışanlarının kuruma güven algılarında da bir artış olması muhtemeldir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkin hale gelmesi için öncelikli olarak her fonksiyona ait doğru ve adil şekilde işleyen insan kaynakları yönetimi sistemlerinin kurulması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi sistemlerinin her birini, birbirlerine girdi sağlayan ve yoğun ilişki içinde bulunan bir çemberin halkaları olarak düşünebiliriz. Her bir fonksiyona ait sistemin etkin bir şekilde işlemesi bu anlamda çok önemlidir.

Ayrıca insan kaynakları alt uygulamalarının da örgütsel güven (kuruma güven) ile arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre en yüksek korelasyona ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet sahiptir. Daha sonra sırasıyla işe alım, kariyer, performans ve eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet gelmektedir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre oluşturulan regresyon modellerinde ise ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin, örgütsel güven (kuruma güven) algısı üzerinde %52,3 oranında bir değişimi açıkladığı sonucu ortaya çıkmıştır. Modele işe alım değişkeni eklendikten sonra, ücret ve yasal haklar ve işe alım değişkeni birlikte örgütsel güven algısı üzerinde %58,4 oranında bir değişimi açıkladığı görülmektedir.

Yaptığımız araştırma çerçevesinde; kuruma güven algısına en çok etki eden insan kaynakları alt uygulaması ücret ve yasal haklar olarak ortaya çıkmıştır. Alt uygulamalar arasında öncelikli olarak ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğine önem verilmesi durumunda, çalışanların kuruma güven algısında da önemli ölçüde bir iyileşme olacağı düşünülebilir. Daha sonra işe alım değişkeni modele dahil edildiğinden, işe alım uygulamalarının da etkinliğini arttırmaya yönelik bir çalışma yapıldığında kuruma güven algısında bir artış olması beklenebilir.

Eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği de araştırmanın sonunda ulaşılan sonuçlardan biridir. Analiz sonuçlarına göre 26-35 yaş arası ile 46 yaş ve üstü grupları arasında ve 36-45 yaş arası ile 46 yaş ve üstü grupları arasında da anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma kapsamında; eğitim uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin yaş gruplarına göre değişiklik gösterdiği tespit edildiğinden, eğitim uygulamaları ile değişiklikler ve planlamalar yapılırken çalışanların yaş gruplarının da dikkate alınması önerilebilir. Farklı yaş grupları farklı memnuniyetlere sahip olduğundan, yaş gruplarına özelinde eğitim uygulamaları planlanabilir.

Ayrıca ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin, katılımcıların çalıştıkları departmana göre farklılık gösterdiği sonucuna da ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre bilgi teknolojileri departmanı çalışanları ile merkez destek birimlerinde çalışanları arasında ve bilgi teknolojileri departmanı çalışanları ile diğer departmanlar çalışanları arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

Araştırma bulguları ışığında; ücret ve yasal haklar ile ilgili düzenlemeler yapılırken departmanların ihtiyaçlarının da göz önüne alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Departmanların, ücret ve yan haklar uygulamaları ile beklentileri önceden tespit edilebilir. Bu doğrultuda tasarlanan uygulamalar kullanıldığında, ücret ve yan haklar uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyet olumlu yönde etkilenebilir.

Örgütsel güven (kuruma güven) algısının katılımcıların çalıştıkları departmana göre farklılık gösterdiği de araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bilgi teknolojileri departmanı ile diğer departmanlar çalışanlarının örgütsel güven (kuruma güven) algıları arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

Araştırma kapsamında, kurumların örgütsel güven (kuruma güven) algısını arttırmaya yönelik çalışmalar yaparken, departmanların beklentilerini de dikkate almalarının faydalı olacağı düşünülebilir. Departmanlar özelinde araştırmalar ve anketler

yapılması sonucunda elde edilen veriler, örgütsel güven (kuruma güven) algısını arttırmaya yönelik yapılacak çalışmalarda kullanılabilir. Özellikle bilgi teknolojileri departmanlarının kurumlar için önemi ortada olduğundan, bu departman çalışanlarının örgütsel güven algılarını arttırmak için detaylı çalışmalar yapılması ihtiyacı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonuçları literatür çalışması ile birlikte değerlendirildiğinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğinin bir kurum için ne kadar önemli olduğu, çalışanlar üzerinde direkt bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel güven; oluşturma zor, maliyetli, aynı zamanda güven oluşturulurken, kesin adımların olmadığı bir konudur.

İnsan kaynakları uygulamalarının etkin hale getirilmesi ile, kurumda doğru işleyen insan kaynakları yönetimi süreçlerinin olmasının yanı sıra, çalışanların örgüte güveninde de bir artış olması beklenmektedir. İnsan kaynakları alt uygulamaları özelinde değerlendirecek olursak, işe alım uygulamalarının etkinliğinin artırılması sayesinde doğru personel kurum bünyesine dahil edilebilecek ve doğru işe doğru personel ilkesi yerine getirilebilecektir. Eğitim uygulamalarının etkinliğinin artırılması da aynı şekilde kurumlarda eğitim harcamalarının doğru yönetilmesini ve faydasının artırılmasını sağlayacaktır. Ücret ve yasal haklar uygulamalarının etkinliğinin artırılması ise kurumlara adil ve adaletli bir ücret sisteminin oluşturulmasında yardımcı olacaktır. Performans yönetimi uygulamaları, kurumdaki eğitim uygulamaları, ücret ve yasal haklar uygulamaları, kariyer yönetimi uygulamaları gibi bir çok insan kaynakları fonksiyonuna girdi sağladığından yapılacak iyileşmeler dolaylı olarak tüm insan kaynakları uygulamalarını etkileyecektir. Doğru işleyen ve adaletli bir performans yönetimi sisteminin hayata geçirilmesi, gerek çalışanların gerek yöneticilerin işlerini yapmasında kolaylaştırıcı bir etkisinin olduğu düşünülebilir. Araştırma sonuçlarına göre alt uygulamalar arasında en düşük memnuniyet ortalamasına sahip alt uygulama kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Doğru kişiler kurum bünyesine dahil edildikten sonra kişisel ve örgütsel beklentiler iyi bir şekilde analiz edilip bu doğrultuda kariyer yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Tüm bu alt uygulamaların etkinliği ile yapılacak

iyileştirilmelerin, hem insan kaynakları yönetimi sistemlerini güçlendirmesine hem de örgütsel güven üzerinde olumlu bir etki yaratılmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütsel güvende meydana gelen artış ile de çalışanların kuruma karşı daha kuvvetli bir bağ hissedecekleri, kurumun misyonuna ve vizyonuna uygun şekilde çalışmaya gayret edecekleri düşünülmektedir.

İnsan kaynaklarını uygulamaları etkinliği ve örgütsel güven (kuruma güven) kavramları literatürde açıklaması ve ölçülmesi zor konular arasında yer almaktadır. İki kavram arasındaki ilişkiyi bütünsel olarak açıklayan çok fazla çalışma olmadığı yapılan ayrıntılı literatür çalışması sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu anlamda literatüre katkı sağlayacağı ve belirsiz olan bu iki konuda daha sonra yapılacak olan araştırmalara da ışık tutacağı düşünülmektedir.

Araştırma modeline yeni değişkenler eklenerek farklı araştırma konuları ortaya çıkarılabileceği gibi, araştırmayı farklı sektörlerde daha fazla kurumda uygulayarak sektörel bazlı genellemeler yapılmasına imkan verecek duruma getirilmesi de sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abrams, Lisa C., Cross, Rob, Lesser, Eric, Levin, Daniel Z.: “Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks”, **The Academy of Management Executive**, Vol: 17 No: 4, 2003, s. 64-77.
- Acar, Ahmet Cevat: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007.
- Aksoy, Beyhan: “Örgütlerde Güvenin Yeniden Değerlendirilmesi: Yeni Konular Ve Sorular”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 12, Sayı 27, 2016, s. 175-192.
- Alcazar, Fernando Martin, Fernandez, Pedro Miguel Romero, Gardey, Gonzalo Sanchez: “Researching on SHRM: An Analysis of the Debate over the Role Played by Human Resources in Firm Success”, **Management Revue**, 2005, s. 213-241.
- Armstrong, Michael: **Strategic Human Resource Management A Guide to Action**, 4th Edition, 2008.
- Arslantaş, C. Cüneyt, Dursun, Meral: “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt/vol.:8 sayı/no: 1, 2008, s. 111-128.
- Aytaç, Serpil: **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2005.

Bakan, İsmail v.d.:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitapevi, 2014.

Barnes, William:

“Path Dependence And Behaviorial Lock-In At Work: The Challenge Of Sustaining High Performance Work Systems In The U.S.” **Journal of Business & Economics Research**, Vol. 10 No: 6, 2012, s. 325-332.

Barutçugil, İsmet:

Performans Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002.

Bayat, Bülent:

“İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 / 3, 2008, s. 67-91.

Bayraktaroğlu, Serkan, Atay, Erhan:

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller, İstanbul, Beta Yayınları, 2016

Bayram, Nuran:

Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2015.

Becker, Brian, Gerhart, Barry:

“The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4 1996, s. 779-801.

Bingöl, Dursun:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 2014.

- Blomqvist, Kirsimarja, Stahle.Pirjo: "Building organizational trust." A paper submitted for the 16th Annual IMP Conference. (çevrimiçi) <http://www.impgroup.org/uploads/papers/37.Pdf>, 2000, s. 1-16.
- Bolat, Tamer, Aytemiz, Seymen: "Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim**, Yıl: 13, S: 45, 2003, s. 3-19.
- Boxall, Peter, Macky, Keith: "Research And Theory On High-Performance Work Systems: Progressing The High Involvement Stream", **Human Resource Management Journal**, Vol. 19 No:1, 2009, s. 3-23.
- Bromiley, Philip, Harris, Jared: "Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms." **The Handbook of Trust Research**, 2006, s. 124-143.
- Butler, John K.: "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory", **Journal of Management**, Vol: 17 No:3, 1991, s. 643-663.
- C. Richard, Orlando, Johnson, Nancy Brown: "High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements?." **Journal of Business Strategies**, Vol. 21, No. 2 ,2004, s. 133-148.

Chanda, Ashok, Shen, Jie:

HRM Strategic Integration And Organizational Performance, SAGE Publications, 2009.

Chao, Cheng-Min, Yu, Cheng-tao ,
Cheng, Bor-Wen Chuang, Pen-Chen:

“Trust And Commitment In Relationships Among Medical Equipment Suppliers: Transaction Cost And Social Exchange Theories”, **Social Behavior and Personality: An International Journal**, Vol: 41 No:7 ,2013, s. 1057-1069.

Chen, Su-Yueh vd.:

"Organizational Justice, Trust, and Identification and Their Effects on Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff." **BMC Health Services Research**, Vol. 15 No:1, 2015, s. 1-17.

Cho, Yoon Jik, Lee, Jung Wook:

“Performance Management and Trust in Supervisors”, **Review of Public Personnel Administration**, 32(3), 2012, s. 236–259.

Cho, Yoon Jik, Poister, Theodore H.:

“Human Resource Management Practices and Trust In Public Organizations” **Public Management Review**, Vol. 15 No: 6, 2013, s. 816-836.

Covey, Stephen, Merrill, Rebecca R.:

"The Speed of Trust." **ASAE Invitational Forum on Leadership and Management**, 2007, s. 1-9.

- Cristiani, Alvaro, Peiro, José Maria: "Human Resource Function Strategic Role and Trade Unions: Exploring Their Impact on Human Resource Management Practices in Uruguayan Firms." **The International Journal of Human Resource Management**, 26.3, 2015, s. 381-400.
- Cullen, John B., Johnson, Jean L., Sakano, Tomoaki: "Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management", **Journal of World Business**, Vol: 35 No: 3, 2000, s. 223-240.
- Cumings, L.L., Bromiley, Philip: "The Organizational Trust Inventory (OTI) Development and Validation", Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) **Trust In Organizations**. Newbury Park, CA: Sage. 1996.
- Çetin, Canan, Özcan Dinç Esra: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2014.
- Çetin, Canan: **Temel İşletmeciliğe Giriş**, İstanbul: Beta Yayınları, 2012.
- De Winne, Sophie, Delmotte, Jeroen, Gilbert, Caroline, Sels, Luc: "Comparing And Explaining HR Department Effectiveness Assessments: Evidence From Line Managers And Trade Union Representatives" **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 24, No. 8, 2013, s. 1708-1735.

- Delery, John E., Doty, D.Harold: “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions”, **Academy of Management Journal**, 39.4, 1996, s. 802-835.
- Demir, Rıza, Acar, Ahmet Cevat: “İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi”, **İş Ahlakı Dergisi**, 7(1), 2014, s. 95-148.
- Demircan, Nigar, Ceylan, Adnan: “Örgütsel Güven Kavramı : Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı: 2, 2003, s. 139-150.
- Deniz, Nevin: **Global Eğitim**, İstanbul, Türkmen Yayınevi, 1999.
- Derin, Neslihan: **İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2011.
- Deutsch, Morton, Coleman, Peter T., Marcus, Eric C. (ed.): **The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice**, Jossey- Bass Inc, 2000.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2007.
- Ertürk, Mumin: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2011.

Esmer, Yılmaz:

“Türkiye Değerler Atlası 2012”, 3 Aralık 2012, (Çevrimiçi),
<http://www.bahcesehir.edu.tr/icerik/1725-turkiye-degerler-atlasi-2012-yayinlandi>, 1 Kasım 2015.

Fuglsang, Lars, Jagd, Soren:

“Making Sense of Institutional Trust In Organizations: Bridging Institutional Context And Trust”, **Organization** , Vol 22 No:1, 2015, s. 23-39.

Göksu, Nusret, Öz, Bülent:

“Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 419-436.

Grudzewski, Wieslaw M., Hejduk, Irena K., Sankowska, Anna, Wantuchowicz, Monika:

Trust Management in Virtual Work Environments, A Human Factors Perspective, CRC Press, 2008.

Guesta, David, Conway, Neil:

The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: a stakeholder perspective." **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 22, No. 8, 2011, s. 1686-1702.

Gulzar , Sumaira, Moon, Moin
Ahmed, Attiq, Saman, Azam, Rauf I:

"The Darker Side of High Performance Work Systems: Examining Employee Psychological Outcomes and Counterproductive Work Behavior." **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol. 8 No: 3, 2014, s. 715-732.

Halis, Muhsin, Gökgöz, Gülsüm
Savcı, Yaşar, Özlem:

"Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17, 2007, s. 187-205.

Hall, Mark A., Dugan, Elizabeth,
Zheng, Beiyao, Mishra, Aneil K.:

"Trust in Physicians and Medical Institutions: What Is It, Can It Be Measured, And Does It Matter ?" **The Milbank Quarterly** , Vol 79, No:4, 2001, s. 613-639.

Hamid, Jeri:

"Strategic Human Resource Management and Performance: The Universalistic Approach - Case of Tunisia", **Journal of Business Studies Quarterly**, 2013, Volume 5, Number 2, s. 184-201.

Horgan, Ian, Ahsan, Kamrul, Miah,
Shah:

"The Importance of Attributional Trust to Corporate Reputation", **Journal of Relationship Marketing**, Vol: 15(3), 2016, s. 109-134

Hesselink, Xanthe:

“HRM Frames and Trust In HRM: A Case Study In An International Airline” , University of Twente Master Thesis, BMS: Behavioural, Management and Social Sciences 2014, s. 1-28.

Innocenti, Laura, Pilati, Massimo, M. Peluso, Alessandro:

“Trust as Moderator in The Relationship Between HRM Practices and Employee Attitudes”, **Human Resource Management Journal**, Vol 21 (3), 2011, s. 303–317.

Işık, Volkan:

“Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 / 3, 2009, s. 147-176.

İslamoğlu, A. Hamdi, Alnıaçık, Ümit:

Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta Yayınları, İstanbul, 2014.

İslamoğlu, Güler, Birseli, Melek, Börü, Deniz:

“Trust Scale Development in Turkey”, E-Leader Berlin 2012 Conference, s. 1-15.

Jones, Gareth R., George, Jennifer M.:

“The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork” , **The Academy of Management Review**, Vol. 23 No: 3, 1998, s. 531-546.

Karacan, Esin, Erdoğan, Özlem
Nazan:

“İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı: 21, 2011, s. 102-116.

Karcıoğlu , Fatih, Timuroğlu, M.
Kürşat:

“Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl:20 Sayı: 63, 2009, s. 59-76.

Kaya, Nihat, Kesen, Mustafa:

“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **EKEV Akademi Dergisi**, sayı:58, 2014, s. 97-122

Kılıç, Gonca, Öztürk, Yüksek

“Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 20, Sayı:1, 2009, s. 45-60.

Kilmann, Ralph H., Herden, Richard
P.:

“Towards A Systemic Methodology For Evaluating The Impact Of Interventions On Organizational Effectiveness”, **Academy of Management Review**, 1.3 1976, s. 87-98.

Kim, Yong Woon, Ko, Jaekwon:

“HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor”, **Public Personnel Management**, Vol. 43(4), 2014, s. 585 -607.

- Kim, Sunghoon, Wright, Patrick M.: “Putting Strategic Human Resource Management in Context: A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and Its Implications in China”, **Management and Organization Review**, Vol. 7 No: 1, 2011, s.153-174.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R.: **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications, 1995.
- Kramer, Roderick M.: “Trust and Distrust In Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions”, **Annual Review of Psychology**, .Vol: 50 No: 1, 1999, s. 569-598.
- Krot, Katarzyna, Lewicka, Dagmara: “The Importance of Trust In Manager-Employee Relationships”, **International Journal of Electronic Business Management**, Vol. 10 No. 3, 2012, s. 224-233.
- Kul, Seval: “**Korelasyon Analizi**”,(çevrimiçi), <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>, 15 Nisan 2016
- Lafferty, Christina L., Lafferty, Brad D.: “Organizational Trust: An Orientation for the HRD Practitioner”, **Academy of HRD 2001 Conference Proceedings**, Vol 1 ve 2, 2001, s. 1-33.

Lawler III, Edward E., Levenson, Alec, Boudreau, R. John W:

"HR Metrics and Analytics: Use and Impact." **People and Strategy**, Vol. 27 No: 4, 2004, s. 27-35.

Lewicki, Roy I., Mcallister, Daniel I., Bies, Robert J.:

"Trust and Distrust: New Relationships and Realities", **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 3, 1998, s. 438-458.

Lewis, J. David, Weigert, Andrew:

"Trust as a Social Reality", **Social Forces**, Volume 63 No: 4, 1985, s. 967-985.

Li, Xiaobei, Frenkel, Stephen J., Sanders, Karin:

"Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 22 No: 9, 2011, s. 1825-1842.

Lin, Hsiu-Fen:

"An Empirical Investigation of Mobile Banking Adoption: The Effect of Innovation Attributes and Knowledge-Based Trust", **International Journal of Information Management**, Volume 31, Vol: 3, 2011, s. 252-260.

Marler, Janet H.:

"Strategic Human Resource Management in Context: A Historical and Global Perspective", **Academy of Management Perspectives**, May 2012, s. 6-11.

Mayer, Roger C., Davis, James H., Schoorman, F. David:

"An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 1995. Vol 20, No. 3, s. 709-734.

- McCallister, Daniel J.: "Affect and Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol 38, No:1, 1995, s. 24-59.
- McCauley, Dan P., Kuhnert, Karl W.: "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management." **Public Administration Quarterly**, 1992, s. 265-284.
- McKnight, D. Harrison, Choudhury, Vivek, Kacmar, Charles: "Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology", **Information Systems Research**, Vol.13 No: 3, 2002, s. 334-359.
- McKnight, D. Harrison, Cummings, Larry L., Chervany, Norman L.: "Initial Trust Formation In New Organizational Relationships." **Academy of Management Review**, Vol: 23 No: 3, 1998, s. 473-490.
- Ming, Guo, Ganli, Liao, Fulei, Chu: "High Performance Work Systems, Organizational Identification And Job Satisfaction: Evidence From China" **Pakistan Journal of Statistics**, Vol. 30 No: 5, 2014, s. 751-766.
- Mishra, Aneil K.: "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) **Trust In Organizations**. Newbury Park, CA: Sage. 1996.

Naqvi, S. M. M. Raza, Nadeem, Sadia: “Impact of High Performance Work Practices System on Motivation”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3 No: 8, 2011, s. 197-210.

Özdevecioğlu, Mahmut: “Örgütsel Etkinlik”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 8, 1999, s. 401-411.

Özutku, Hatice: **Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2010.

Paine, Katie Delahaye: "Guidelines for Measuring Trust in Organizations." **The Institute for Public Relations**, 2003, s. 1-13.

Panayotopoulou, Leda, Bourantas, Dimitris, Papalexandris, Nancy: “Strategic Human Resource Management And Its Effects On Firm Performance: An Implementation Of The Competing Values Framework”, **International Journal of Human Resource Management**, 14.4 ,2003, s. 680-699.

Polat, Soner: **Örgütsel Güven**, Ankara, PEGEM Akademi, 2009.

Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, Robert W. Vishny: “Trust in Large Organizations”, **National Bureau of Economic Research**, No. 5864, 1996, s. 333-338.

Reimann, Bernard C.: “Organizational Effectiveness and Managements Public Values:A Canonical Analysis”, **Academy of Management Journal**, Vol 18, No 2, 1975, s. 224-241.

Reina, Dennis, Reina, Michelle:

Rebuilding Trust in The Workplace, Berrett-Koehler Publishers, 2010.

Renzla, Birgit, Matzlerb, Kurt,
Madera, Christian:

“Impact of Trust in Colleagues and Management on Knowledge Sharing within and across Work Groups”, **Proceedings of the 6th European Conference on Organizational Knowledge**, 2005, s. 1-14.

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.:

Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: İnci Erdem, 14. Basımından, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık, 2012.

Rostami, Najibeh Abbasi, Shad,
Faranak Safari, Etemadifar, Ehsan:

“The Importance of Organizational Trust on Organizational Entrepreneurship”, **Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology**, Vol: 3(3), 2015, s. 422-426.

Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B.,
Burt, Ronald S., Camerer, Colin:

“Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust”, **Academy of Management Review**, Vol. 23 No: 3, 1998, s. 393-404.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek:

Örgütsel Psikoloji, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, 2005.

Sabuncuoğlu, Zeyyat:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.

Sadullah, Ömer Zeki v.d.:

İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayınları, 2013.

Saruhan, Şadi Can, Yıldız, Müge
Leyla:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul,
Beta Yayınları, 2014.

Sawitri, Dyah, Muis Mahlia:

“Human Resource Management: A
Strategic Theoretical Perspective”,
**International Journal of
Organizational Innovation**, Vol. 6 No: 3,
2014, s. 6-20.

Sevinç, Levent, Yıldırım, Osman:

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde
HR Scorecard Uygulaması”, **Journal of
Faculty of Business**, Vol. 5, No. 2, 2004,
s. 148-163.

Shapiro, Debra L., Sheppard, Blair
H., Cheraskin, Lisa:

"Business on a Handshake." **Negotiation
Journal**, Vol. 8 No: 4, 1992, s. 365-377.

Shockley-Zalabak, Pamela, Ellis ,
Kathleen, Winograd, Gaynella:

“Organizational Trust: What It Means,
Why It Matters”, **Organization
Development Journal**, Vol 18 No:4,
2000, s. 35-48.

Srimannarayana, M.:

“Status of HR Measurement in India”
**Vision: The Journal of Business
Perspective**· Vol. 14· No.4, 2010, s. 295-
307.

Steers, Richard M.:

“When Is an Organization Effective? A
Process Approach to Understanding
Effectiveness”, **Organizational
Dynamics**, Vol 5 Issue 2, 1976, s. 50-63.

Şengün, Haluk, Söyük, Selma:

“Organizational Trust in Hospitals: A Model Study”, **SSTB International Refereed Academic Journal of Sports, Health & Medical Sciences** . Jan-Mar 2016, Issue 18, s. 98-114.

Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan:

Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya, Adım Yayıncılık, 2003.

Tan, Hwee Hoon, Tan, Christy S F.:

“Toward The Differentiation of Trust In Supervisor And Trust In Organization”, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs** , Vol:126.2 , 2000, s. 241-260.

Tokgöz, Emrah, Seymen, Oya Aytemiz:

“Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt 10, Sayı 39, 2013, s. 61-76.

Tsai, Ming-Ten, Chuang, Li-Min, Hsieh, Wei-Ping:

"Development of A Human Resource Management Effectiveness Measurement Model in Taiwan." **Journal of American Academy of Business**, Vol. 6 No:2, 2005, s. 44-48.

Tsui, Anne S.:

“**Personnel Department Effectiveness: A Tripartite Approach**”, Industrial Relations, Vol. 23 No:2, 1984, s. 184-197.

Tüzün, İpek Kalemci:

“İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Sosyal Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:20 Sayı:1, 2013, s. 171-185.

Tüzüner, Lale:

İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme, Beta Yayınları, İstanbul, 2011

Tzafrir, Shay S.:

“The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 16 No: 9, 2005, s. 1600-1622.

Tzafrir, Shay S., Baruch, Yehudai, Dolan, Shimon L.:

“The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees’ Trust in Their Managers”, **Personnel Review**, Vol. 33 No. 6, 2004, s. 628-647.

Ullah, Irfan, Yasmin, Robina:

“The Influence of Human Resource Practices on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness”, **Journal of Internet Banking and Commerce**, 18.2 ,2013, s. 1-28.

Ulrich,Dave:

"Measuring Human Resources: An Overview of Practice and A Prescription for Results." **Human Resource Management**, Vol. 36 No: 3 ,1997, s. 303-320.

Uyargil, Cavide:

İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, Arıkan Basın Yayın, 2008.

Vanhala, Mika, Ahteela, Riikka:

"The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust." **Management Research Review**, Vol. 34 No: 8, 2011, s. 869-888.

Vlaar, Paul WL, Van den Bosch, Frans AJ, Volberda, Henk W.:

"On The Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships Toward An Integrative Framework." **Group & Organization Management**, Vol. 32 No: 4, 2007, s. 407-428.

Wallner, Thomas, Menrad, Martin:

"High Performance Work Systems as an Enabling Structure for Self-Organized Learning Processes", **Interactive Collaborative Learning (ICL)**, 15th International Conference on IEEE, 2012, s. 32-37.

Wasti, S. Arzu, Erdaş, K. Duygu, Dural, Uzey:

"Örgüte Güvensizlik: Kùltürlerarası Nitel Bir Çalışma" **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Örgüte Güvensizlik: Kùltürlerarası nitel bir çalışma Vol. 40, 2013, s. 525-552.

Whitener , Ellen M., Brodt, Susane, Korsgaard, M. Audrey, Werner, Jon M.:

"Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework Forunderstanding Managerial Trustworthy Behavior", **Academy of Management Review**, Vol: 23 No: 3, 1998, s. 513-530.

Wright, Patrick M., McMahan, Gary C.:

"Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management." **Journal of Management**, 18.2, .1992, s. 295-320.

Xiong, Kehan, Lin, Weipeng Li, Jenny C., Wang, Lei:

"Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership", **Psychological Reports**, Vol. 118 No: 3, 2016, s. 829-849.

Yılmaz, Hüseyin:

Yüksek Performans Organizasyonu Liderlik, Kültür ve Tasarım, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.

Zand, Dale E.:

"Trust", **The Leadership Triad : Knowledge, Trust, and Power**, Oxford University Press, 1997.

Türk Dil Kurumu, (Çevrimiçi)
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57408ba60ffc4.89904479, 14 Eylül 2015.

Türk Dil Kurumu, (Çevrimiçi)
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.583da83b707e15.57816308, 1 Kasım 2015.

Türk Dil Kurumu, (Çevrimiçi)
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.583dbfd05438b0.22255702, 1 Kasım 2015.

EK – 1. Ön yazı

Sayın İlgili,

Aşağıdaki anket formları, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK danışmanlığında devam etmekte olan doktora tez çalışmasına kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır. Devam eden doktora tez çalışmasında; İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğinden duyulan memnuniyetin örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlenmeye çalışılmaktadır.

Bu amaçla sizlerden ileride yer alan anket formlarını doldurmanızı rica etmekteyim.

Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı kullanılacak olup, kurum ve şahıs bilgileri tamamen gizli tutulacaktır.

Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Esra Tahmaz

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz :

Kadın

☐

Erkek

☐

Yaşınız:

25 yaş ve altı

☐

26-35 yaş arası

☐

36-45 yaş arası

☐

46 yaş ve üstü

☐

Eğitim Durumunuz:

İlköğretim

☐

Lise

☐

Önlisans

☐

Üniversite

☐

Master / Doktora

☐

Çalıştığınız Pozisyon:

Yönetici

☐

Çalışan

☐

Çalıştığınız Departman:

(lütfen belirtiniz)

Kaç yıldır bu firmada çalışmaktasınız?

(lütfen belirtiniz)

Çalıştığınız Sektör:

Hizmet

☐

Üretim

☐

EK – 2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinden Duyulan Memnuniyet Anketi

No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Kurumumda insan kaynakları planlaması kurumun hedeflerine uygun şekilde yapılır.					
2	Kurumumda görev tanımlarının açık ve anlaşılır şekilde oluşturulmasına önem verilir.					
3	Çalıştığım kurumda işgücü seçme ve yerleştirme sürecinde bilimsel yöntemler kullanılmaktadır.					
4	Kurumumda profesyonel bir işe alım süreci yürütülür.					
5	İşe alım süreci sonunda doğru adaylar doğru pozisyonlara yerleştirilir.					
6	Kurumumda hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmaktadır.					
7	Çalıştığım kurumda verilecek eğitimlerin takviminin önceden belirlenip çalışanlar ile paylaşılmasına önem verilir.					
8	Kurumumda adil bir ücret yönetimi sistemi vardır.					
9	Ücretim yaptığım işe ve özelliklerime uygundur.					
10	Kurumumun verdiği yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu, araç vb.) beklentilere uygundur.					
11	Çalıştığım kurumda adil bir performans değerlendirme sistemi vardır.					
12	Kurumumda performans değerlendirme düzenli ve doğru şekilde yapılır.					
13	Performans değerlendirme kriterleri çalışanlar ile birlikte belirlenir.					
14	Kurumumda performans değerlendirme sonuçları çalışanlar ile paylaşılır.					
15	Kurumumda Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanılmaktadır.					
16	Kurumumda örgütsel ve bireysel ihtiyaçlar göz önüne alınarak kariyer planlaması yapılmaktadır.					
17	Kurumumda çalışanların kariyer hedefleri ve kariyer yolları belirlidir.					
18	Kurumumda kariyer gelişimine önem verilir ve desteklenir.					
19	Kurumumda iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu niteliktedir.					
20	Kurumumda insan kaynakları bölümü; çalışanlar, sağlık sorunlarıyla karşılaştığında çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.					
21	Kurumumda personel özlük işlerinin, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapılmaktadır.					
22	Kurumumda çalışma koşullarının, işe giriş ve işten çıkış işlemlerinin yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun olarak yapılmasına önem verilir.					

EK – 3. Kuruma Güven Anketi

No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Kurumum...					
1	Verdiği sözleri zamanında yerine getirmektedir.					
2	Çalışanlarına sahip çıkmaktadır.					
3	Çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir işyeridir.					
4	Yaratıcı düşüncelere ve fikirlere sahip çıkar.					
5	Çalışanları uzun süreli istihdam eder.					
6	Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.					
7	Maaşları zamanında öder.					
8	Çalışanların özlük haklarının (ssk,tazminat vs) tam olarak verir.					
9	Yasalara uygun hareket eder.					
10	Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.					
11	Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.					
12	Bünyesinde açık iletişim vardır.					
13	Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılır.					
14	Huzurlu bir çalışma ortamına sahiptir.					
15	Çalışanlara karşı adil davranır.					
16	Yaptıkları ile söyledikleri arasında tutarlılık gösterir.					
17	Çalışanlarına destek olur.					
18	Tanınmış bir firma imajına sahiptir.					
19	Kurumsallaşmıştır.					
20	Finansal açıdan güçlüdür.					
21	Çalışanlar için iyi bir referanstır.					
22	Çalışanlarına değer verir.					
23	Çalışanlarını korur.					

ÖZGEÇMİŞ

Esra Tahmaz 1983 yılında İstanbul’da doğmuştur. Ortaokul ve lise eğitimini Fahrettin Kerim Gökay Anadolu Lisesi’nde tamamlamıştır. 2001 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nde lisans eğitimine başlamıştır ve 2005 yılında mezun olmuştur. 2005-2008 yılları arasında Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisans tez konusu “İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”dır. 2010 yılında İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda doktora eğitimine başlamıştır.

Esra Tahmaz 2006 yılından itibaren özel sektörde ve kamuda İnsan Kaynakları alanında çalışmakta olup, uzman, danışman, eğitmen ve proje yöneticisi pozisyonlarında bulunmuştur. Çalıştığı kurumlarda işe alım, norm kadro, insan kaynakları ve organizasyonel yapılanma, işçi sağlığı ve iş güvenliği, stratejik plan hazırlama, eğitim ihtiyaç analizi, hedef ve performans göstergeleri belirlenmesi gibi projelerde görev almıştır.