

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYALBİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ

HAZIRLAYAN
MASOODUL HASSAN

2502070396

İstanbul, 2011



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Bilim Dalında 2502070396 numaralı MASOOD UL-HASSAN'ın hazırladığı "ÖRGÜTSEL GÜVENİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" konulu YÜKSEK LİSANS- / DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 28.Maddesi 21.06.2011 Salı günü saat: 14.00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin**KABULÜ**.....'ne* OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.HAYRİ ÜLGEN	KABUL	
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR	Kabul	
PROF.DR.CAVIDE UYARGİL	KABUL	
PROF.DR.UĞUR YOZGAT	KABUL	
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ	KABUL	

ÖZ

Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma

Masoodul Hassan

Bu çalışmanın temel amacı bankacılık sektöründe, çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güven ve bu güvenin öncelleri (kurumsal güven, güven eğilimi ve çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısı) şeklinde örgütsel güvenin, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerinde oynadığı rolün incelenmesidir.

Çalışmanın verileri iki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankasının İstanbul'da bulunan genel müdürlük ve bölge müdürlükleri çalışanları ve bunların bağlı olarak çalıştığı yöneticilerinden elde edilmiştir. Verilerin toplanmasında (8'i çalışanların, 2'si yöneticilerin değerlendirmelerine dayalı) 10 adet ölçüm aracından yararlanılmıştır. Bunlar: (1) demografik veri formu, (2) çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği konusundaki algısı, (3) çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği konusundaki algısı, (4) çalışanların güven eğilimi, (5) kurumsal güven, (6) çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven, (7) çalışanların yöneticilerine duyduğu güven, (8) çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, (9) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı –kişilerarası yardımlaşma davranışı ve (10) çalışanların görev performansı ölçekleridir.

Verilerin incelenmesinde keşfedici faktör analizi, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. İlk olarak, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin tam aracı modelleri için elde edilen çalışma bulgularına göre banka çalışanlarının meslektaşlar ve yöneticilerine duydukları güven, çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerindeki etkilerine tam olarak aracılık etmektedir.

İkinci olarak, meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli için elde edilen bulgulara göre, meslektaşlara duyulan güven güvenilirlik ve sonuçları arasındaki ilişkilere aracılık etmektedir. Ancak bu aracılık sadece kısmen gerçekleşmektedir. Çünkü öncellerin çoğu sonuçlarla, güçlü ve kendine özgü ilişkiler içine girmiştir.

Üçüncü olarak, yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli için elde edilen bulgular, yöneticilere duyulan güvenin güvenilirlik ve sonuçları arasındaki ilişkilere aracılık ettiği ancak bu aracılığın anlamsız olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, öncellerin çoğu sonuçlarla güçlü ve kendine özgü ilişkiler içine girmiştir.

Son olarak, çalışanların güven eğilimi ve kurumsal güvenin temel ve dengeleyici etkileriyle ilgili elde edilen bulgular, kurumsal güven ve çalışanların güven eğiliminin her birinin çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenle kendine özgü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ve güven eğilimi dengeleyici olmamasına rağmen kurumsal güvenin çalışanların meslektaşları ve yöneticilerinin güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki etkilerini kısmen dengelediğini göstermiştir.

Bu bulgular bir bütün olarak ele alındığında, bankacılık sektörü gibi örgütler içerisinde güvenin son derece karmaşık ve dinamik bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu olgu hem çalışanların meslektaşlar ve yöneticilerine duyduğu güven hem de kurumsal güvenle ilgili etkenleri içinde barındırmaktadır. Bu etkenler çalışanların örgüte duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı şeklindeki tutum, davranış ve performans sonuçlarının tahmin edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu bulgular, kuram ve uygulama açısından yapılan çıkarımlarla örgütsel güven, öncelleri ve sonuçlarıyla ilgili çalışmaya bir anlayış getirmiştir. Aynı zamanda, gelecek çalışmalar için bazı öneriler de ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüte Bağlılık, Çalışanların Görev Performansı, Yapısal Eşitlik Modeli

ABSTRACT

Effects of Organizational Trust on Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Employees' Task performance. An Empirical Study in Banking Sector

Masoodul Hassan

The purpose of the present study is to assess the banking employees' perceptions of organizational trust in shape of trust in coworkers and supervisors and its antecedents in shape of institutional trust, trust propensity, and perceived trustworthiness of coworkers and supervisors that promote employees' affective organizational commitment, organizational citizenship behavior-interpersonal helping behavior, and task performance.

The data collected from Istanbul based Turkish Banking Employees, and their supervisors working in regional and head offices of two participation, three public, and two private depository banks. For data collection, 10 instruments (8 employees' rated, 2 supervisors' rated): (1) Demographic Data form Scale, (2) Employees' Perception of their Coworkers' Integrity, Ability, and Benevolence Scale, (3) Employees' Perception of their Supervisors' Integrity, Ability, and Benevolence Scale, (4) Employees' Propensity to Trust Scale, (5) Institutional Trust Scale, (6) Employees' Trust in their Coworkers Scale, (7) Employees Trust in their Supervisors Scale, (8) Employees' Affective Organizational Commitment Scale, (9) Employees' organizational Citizenship Behavior-Interpersonal Helping Behavior Scale, and (10) Employees' Task Performance Scale were used in the present study.

Exploratory factor analysis, regression analysis, and structural equation modeling were used to analyze the data. First, the findings of the present study in shape of fully mediating models of trust in coworkers and supervisors revealed that banking employees' trust in their coworkers and supervisors fully mediate the effects of the employees' perception of perceived trustworthiness of their coworkers and supervisors' ability, benevolence and integrity on employees' affective

organizational commitment, employees' organizational citizenship behavior-interpersonal helping behavior, and employees' task performance.

Second, the findings of partially mediating model of antecedents and consequences banking employees' trust in their coworkers revealed that employees' trust in their coworkers does mediate the relationships between trustworthiness, and the outcomes, but the mediation is only partial, as many of the antecedents possessed strong unique relationships with the outcomes.

Third, the findings of partially mediating model of antecedents and consequences banking employees' trust in their supervisors revealed that employees' trust in their supervisors does mediate the relationships between trustworthiness, and the outcomes but non significantly, however, many of the antecedents possessed strong unique relationships with the outcomes.

Finally, the findings of main and moderating impact of employees' propensity to trust and institutional trust revealed that institutional trust and employees' propensity to trust each has unique and significant relationship with employees' trust in their coworkers, and supervisors, and employees' propensity to trust does not moderate, whereas institutional trust partially moderate the effects of the employees' perception of their coworkers and supervisors' trustworthiness on employees' trust in their coworkers and supervisors.

Together these findings suggest that within organizations like banking industry, trust is an extremely complex and dynamic phenomenon combines both employees' trust in their coworkers, and supervisors and institutional trust considerations to predict high employees' attitudinal, behavioral and performance out comes in shape of affective organizational commitment, organizational citizenship behavior-interpersonal helping behavior and employees' task performance. Moreover, these findings brought some insight into the study of organizational trust, its antecedents and consequences in shape of theoretical and practical implications. Additionally, future research suggestions were discussed.

Keywords: Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Employees' Task Performance, Structural Equation Model.

ÖNSÖZ

Türkiye’de bankalar ekonominin çok önemli bir sektörü olarak görülmektedir. Sermaye oluşumunda kilit rol oynamakta ve sanayileşme, yoksulluğun azaltılması ve insani kalkınma düzeyini arttırmaktadır. Türk bankalarının sahip olduğu önem göz önüne alındığında, bu bankaları destekleyen işgüçlerinin güvenilir bir örgütsel ortamda çalışmaları son derece önemlidir. Çünkü böyle bir ortam iş yerindeki tutumsal, davranışsal ve performans sonuçlarını yani çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansını da etkilemektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın temel amacı, İstanbul’da bulunan iki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankası içerisinde, çalışanların meslektaşlar ve yöneticilerine duyduğu güven ve bu güvenin öncelleri (kurumsal güven, güven eğilimi ve çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğü’nün algılanan güvenilirliği konusundaki algısı) şeklinde ele alınan örgütsel güvenin, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerinde oynadığı rolün incelenmesidir.

Örgütsel güven olgusu, bu olgunun öncelleri ve sonuçlarının incelendiği bu çalışmada çok sayıda kişinin katkıları olmuştur. İlk olarak, Türkiye’de tez çalışmalarımı sürdürdüğüm sırada benden sevgisini ve manevi desteğini esirgemeyen ve yokluğumda Pakistan’da ailemizle ilgilenen sevgili eşim Kalsum’a teşekkür etmek istiyorum. Beni sonsuz sevgileri, destekleri ve dualarıyla yalnız bırakmayan babam Ghulam Hussein ve annem Balqees’a ve sevgili kızlarım Amina, Ayesha ve Fatima’ya da minnettarlığımı belirtmek istiyorum. Ayrıca, bu süreçte değerli yardım ve katkılarıyla beni destekleyen tez komitesi üyeleri, tez hazırlama sürecimde bana desteğini ve ilgisini esirgemeyen değerli hocam sayın Prof. Dr. Işıl Pekdemir başta olmak üzere, Prof. Dr. Uğur Yozgat (Marmara Ün.v.) ve Prof. Dr. Fatih Semerciöz’e teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Özellikle değerli tecrübeleri ve özverili katkılarıyla hem tez çalışmamda hem de hayatın pek çok alanında beni yönlendirdiği ve

desteklediği için tez danışmanım ve değerli Hocam Prof. Dr. Fatih Semerciöz’e müteteşekkiri olduğumu belirtmek istiyorum. Aynı zamanda Türkiye Milli Eğitim Bakanlığı ve Pakistan Eğitim Bakanlığı’na bana kültürel değişim bursundan yararlanma fırsatı sundukları için çok teşekkür ederim. Son olarak da birlikte çalışma ve öğrenme ayrıcalığını yaşadığım İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı’nın başkanı sayın Prof. Dr. Hayri Ülgen başta olmak üzere, Prof. Dr. İbrahim Pınar ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı başkanı Prof. Dr. Cavide Uyargil ve Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak, fakülte çalışanları, lisansüstü öğrencileri ve bana dostluklarıyla destek veren çok sevgili Türk arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	I
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ.....	VIII
İÇİNDEKİLER	X
ŞEKİLLER	XIV
TABLolar	XVI
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1 GÜVEN	11
1.1. GÜVEN KAVRAMI	11
1.2. GÜVEN İLE İLGİLİ TEORİLER.....	15
1.2.1. İşlem Maliyeti Teorisi.....	17
1.2.2. Vekâlet Teorisi.....	19
1.2.3. Sosyal Değişim Teorisi.....	21
1.2.4. Kaynak Temelli Yaklaşım	23
1.2.5. Luhmann'ın Sosyal Sistem Teorisi.....	25
1.2.6. Atıf Teorisi.....	27
1.3. GÜVENİN BOYUTLARI.....	31
BÖLÜM 2 ÖRGÜTSEL GÜVEN.....	39
2.1. ORGANİZASYON TEORİSİNDE GÜVEN KAVRAMI.....	39
2.2. KİŞİLERARASI GÜVEN.....	42
2.2.1. Kişilerarası Güven Kavramı	44
2.2.2. Kişilerarası Güvenin Çok Boyutluluğu	48
2.2.3. Kişiler Arası Güvenin Öncelleri	50
2.2.3.1. Güvenen Kişinin Güven Eğilimi.....	50
2.2.3.2. Güvenen Kişinin Güvendiği Kişide Algıladığı Özellikler: Yetenek, Yardımseverlik, Dürüstlük.....	51
2.2.3.3. Riske Karşı Savunmasızlık	54
2.3. ÖRGÜTSEL GÜVENİN ODAK NOKTALARI	56
2.3.1. Yöneticilere Duyulan Güven	59
2.3.1.1. Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri.....	60
2.3.1.2. Yöneticilere Duyulan Güvenin Sonuçları	64
2.3.2. Meslektaşlara Duyulan Güven.....	67
2.3.2.1. Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları.....	68
2.3.3. Kurumsal Güven.....	70

2.4. ÖRGÜTSEL GÜVENİ ETKİLEYEN UNSURLAR	73
2.4.1. Örgütsel Unsurlar.....	73
2.4.1.1. Örgütsel Yapı	74
2.4.1.2. İnsan Kaynakları Politikaları ve Prosedürleri	75
2.4.1.3. Örgütsel Kültür	75
2.4.1.4. Örgütsel Adalet	76
2.4.1.5. İş Bırakma Niyeti	76
2.4.1.6. Algılanan Kurumsal Destek	77
2.4.1.7. Kurumsal Sistemler	77
2.4.1.8. Psikolojik Sözleşme İhlalleri	78
2.4.1.9. Kontrol Mekanizmaları	79
2.4.2. İlişkisel Unsurlar.....	80
2.4.2.1. Temel etkileşimler.....	81
2.4.2.2. Beklentiler	81
2.4.2.3. Değişim bedelleri	81
2.4.3. Bireysel Unsurlar	82
2.4.3.1. Güven eğilimi.....	82
2.4.3.2. Öz yeterlilik.....	82
2.4.3.3. Değerler.....	83
2.5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI	83
2.5.1. İşyerindeki Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Temel Etkileri ve Performansa İlişkin Sonuçları.....	84
2.5.2 İşyerindeki Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılığa Temel Etkileri	87
2.6 GÜVEN OLUŞUMU İLE İLGİLİ MODELLER	90
2.6.1. Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli	90
2.6.2. McKnight, Choudhury ve Kacmar’ın Güven Modeli	92
2.6.3. Zand’ın Sarmal Güven Modeli	93
2.6.4. Mishra’nın Güven Modeli	94
2.6.5. Bromiley ve Cummings’ın Güven Modeli	96
2.6.6. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd’ın Güven Modeli.....	98

BÖLÜM 3 ÖRGÜTE BAĞLILIK , ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLİŞKİSİ..... 101

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	101
3.1.1. Örgüte Bağlılık Kavramı	101
3.1.2. Duygusal Bağlılık	106
3.1.2.1. Duygusal Bağlılık ile İlgili Değişkenler	107
3.1.2.1.1. Kişisel Özellikler	107
3.1.2.1.2. Örgütün Özellikleri.....	107

3.1.2.1.3. İş Deneyimleri	108
3.1.2.2. Duygusal Bağlılığın Sonuçları	109
3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	110
3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	111
3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	113
3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı	118
3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Öncelleri.....	121
3.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Çıktıları	121
3.3. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI.....	122
3.3.1. Çalışanların Performansı Kavramı.....	124
3.3.2. Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Performans	125
3.3.3. Çalışanların Görev Performansı	126
3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖNCELLERİ, ÖRGÜTE BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	129
3.4.1. Meslektaşlara Duyulan Güven, Öncelleri ve Sonuçları Arasındaki İlişki	129
3.4.2. Yöneticilere Duyulan Güven, Öncelleri ve Sonuçları Arasındaki İlişki	135
3.4.3. Meslektaşlara Duyulan Güven, Yöneticilere Duyulan Güven ve Güven Eğilimi Arasındaki İlişki.....	140
3.4.4. Meslektaşlara Duyulan Güven, Yöneticilere Duyulan Güven ve Kurumsal Güven Arasındaki İlişki.....	141
3.4.5. Meslektaşlara ve Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları Arasındaki Doğrudan İlişki.....	142
BÖLÜM 4 ARAŞTIRMA.....	146
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SORULARI	146
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	146
4.1.2. Araştırmanın Soruları	146
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	147
4.2.1. Araştırmanın Kapsamı	148
4.2.2. Araştırmanın Kısıtları	150
4.2.3. Araştırmanın Ölçüm Aracı (Soru Formu).....	151
4.2.4. Araştırmanın Türü ve Veri Toplama Yöntemi	161
4.2.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi	167
4.2.6. Araştırmanın Çerçevesi	172
4.2.7. Araştırmanın Hipotezleri	175
4.3. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ	188
4.3.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi	188
4.3.2. Araştırmanın Geçerlilik Analizi.....	190

4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	197
4.4.1. Genel İstatistiksel Bilgi – Örneklem Özellikleri	198
4.4.2. Tanımlayıcı İstatistik ve İki Değişkenli Korelasyonlar	201
4.4.3. Ölçüm Modeli Testi	203
4.4.3.1. Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği Ölçüm Modeli	207
4.4.3.2. Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği Ölçüm Modeli.....	208
4.4.3.3. Çalışanların Meslektaşlarına Duyduğu Güven Ölçüm Modeli	209
4.4.3.4. Çalışanların Yöneticilerine Duyduğu Güven Ölçüm Modeli.....	209
4.4.3.5. Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığı Ölçüm Modeli.....	211
4.4.3.6. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Ölçüm Modeli	211
4.4.3.7. Çalışanların Görev Performansı Ölçüm Modeli	212
4.4.4. Yapısal Eşitlik Modeli Testi - Hipotezlerin Test Edilmesi.....	215
4.4.4.1. Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Yapısal Modeli	218
4.4.4.2. Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli	224
4.4.4.3. Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Yapısal Modeli	232
4.4.4.4. Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli	238
4.4.5 Kurumsal Güven ve Güven Eğiliminin Temel ve Dengeleyici Etkileri ..	247
4.4.5.1. Kurumsal Güvenin Temel ve Dengeleyici Etkileri.....	249
4.4.5.2. Güven Eğiliminin Temel ve Dengeleyici Etkileri.....	255
4.4.6 Hipotezlere İlişkin Bulguların Özetlenmesi	260
ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR.....	263
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	271
KAYNAKLAR	279
EKLER.....	314
EK-1 ANKET-1	315
EK-2 ANKET-2	325
EK-3 ÖZGEÇMİŞ.....	329

ŞEKİLLER

NO	ADI	Sayfa
Şekil-2.1	Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'in Güven Modeli	91
Şekil-2.2	McKnight, Choudhury ve Kacmar (2002)'in Güven Modeli	92
Şekil-2.3	Zand (1996)'in Sarmal Güven Modeli	93
Şekil-2.4	Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	97
Şekil-2.5	Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri	99
Şekil-4.1	Araştırmanın Çerçevesi - Çalışanların Meslektaşlarına Duyduğu Güvenin Öncelleri ve Sonuçları	174
Şekil-4.2	Araştırmanın Çerçevesi - Çalışanların Yöneticilerine Duyduğu Güvenin Öncelleri ve Sonuçları	175
Şekil-4.3	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Önceli Olarak Meslektaşların Algılanan Güvenirliliği	176
Şekil-4.4	Yöneticilere Duyulan Güvenin Önceli Olarak Yöneticilerin Algılanan Güvenirliliği	177
Şekil-4.5	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Önceli Olarak ve Moderatör Değişken Olarak Güvenme Eğilimi ve Kurumsal Güven	178
Şekil-4.6	Yöneticilere Duyulan Güvenin Önceli Olarak ve Moderatör Değişken Olarak Güvenme Eğilimi ve Kurumsal Güven	179
Şekil-4.7	Meslektaşların Algılanan Güvenirliliği ve Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı Arasındaki Varsayılan İlişkide Kısmen Aracı Değişken Olarak Meslektaşlara Duyulan Güven	180
Şekil-4.8	Yöneticilerin Algılanan Güvenirliliği ve Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı Arasındaki Varsayılan İlişkide Kısmen Aracı Değişken Olarak Yöneticilere Duyulan Güven	180
Şekil-4.9	Meslektaşların Algılanan Güvenirliliği ve Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Arasındaki Varsayılan İlişkide Kısmen Aracı Değişken Olarak Meslektaşlara Duyulan Güven	181
Şekil-4.10	Yöneticilerin Algılanan Güvenirliliği ve Çalışanın Örgütsel	182

Vatandaşlık Davranışı-Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı
Arasındaki Varsayılan İlişkide Kısmen Aracı Değişken
Olarak Yöneticilere Duyulan Güven

Şekil-4.11	Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Görev Performansı Arasındaki Varsayılan İlişkide Kısmen Aracı Değişken Olarak Meslektaşlara Duyulan Güven	183
Şekil-4.12	Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Görev Performansı Arasındaki Varsayılan İlişkide Kısmen Aracı Değişken Olarak Yöneticilere Duyulan Güven	184
Şekil-4.13	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları Arasında Olduğu Varsayılan Doğrudan İlişki	185
Şekil-4.14	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları Arasında Olduğu Varsayılan Doğrudan İlişki	186
Şekil-4.15	Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği Ölçüm Modeli	207
Şekil-4.16	Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği Ölçüm Modeli	208
Şekil-4.17	Çalışanların Meslektaşlarına Duyduğu Güven Ölçüm Modeli	209
Şekil-4.18	Çalışanların Yöneticilerine Duyduğu Güven Ölçüm Modeli	210
Şekil-4.19	Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığı Ölçüm Modeli	211
Şekil-4.20	Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Ölçüm Modeli	212
Şekil-4.21	Çalışanların Görev Performansı Ölçüm Modeli	213
Şekil-4.22	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Yapısal Modeli	219
Şekil-4.23	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli	225
Şekil-4.24	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Yapısal Modeli	233
Şekil-4.25	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli	240

TABLÖLAR

Tablo-1.1	Teorilerin Güven Tanımı	16
Tablo-1.2	Araştırmacıların Güveni İnceledikleri Boyutlar	32
Tablo-2.1	Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri İle İlgili Araştırma Sonuçları	86
Tablo-2.2	Güvenin Bireysel ve Birim Performansına Etkileri İle İlgili Araştırma Sonuçları	87
Tablo-2.3	Güvenin Örgütsel Bağlılık Tutumuna Etkileri İle İlgili Araştırma Sonuçları	89
Tablo-2.4	Örgütsel Güvenin Örgütsel İnovasyona Etkileri ile İlgili Araştırma Sonuçları	90
Tablo-2.5	Mishra Güven Modeli Boyutları	96
Tablo-3.1	Örgüte Bağlılıkla İlgili Farklı Boyutlar	105
Tablo-3.2	Örgütsel Vatandaşlık Boyutları	117
Tablo-3.3	Colquitt ve Diğ. (2007) Güvenin Öncelleri ve Sonuçları İle İlgili Meta-Analitik Özeti	144
Tablo-4.1	Güven Eğilimi Ölçeği	153
Tablo-4.2	Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği – Meslektaşların Dürüstlük, Yetenek ve Yardımseverliği Ölçeği	154
Tablo-4.3	Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği – Yöneticilerin Dürüstlük, Yetenek ve Yardımseverliği Ölçeği	155
Tablo-4.4	Meslektaşlara Duyulan Güven Ölçeği	157
Tablo-4.5	Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği	157
Tablo-4.6	Kurumsal Örgütsel Güven Ölçeği	158
Tablo-4.7	Örgüte Duygusal Bağlılık Ölçeği	159
Tablo-4.8	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Ölçeği	160
Tablo-4.9	Çalışanın Görev Performansı Ölçeği	161

Tablo-4.10	Araştırmanın Çalışma Evreni ve Örneklemi	166
Tablo-4.11	Çalışmadaki Hipotezlerin Özeti	186
Tablo-4.12	Çalışmadaki Değişkenlerin Güvenilirlik Tahminleri	190
Tablo-4.13	Meslektaşların Algılanan Güvenilirlik Faktör Analizi	191
Tablo-4.14	Yöneticilerin Algılanan Güvenilirlik Faktör Analizi	192
Tablo-4.15	Meslektaşlara Güveni Faktör Analizi	192
Tablo-4.16	Yöneticilere Güven Faktör Analizi	193
Tablo-4.17	Güvenme Eğilimi Faktör Analizi	194
Tablo-4.18	Kurumsal Güven Faktör Analizi	195
Tablo-4.19	Duygusal Örgütsel Bağlılığı Faktör Analizi	196
Tablo-4.20	Duygusal Bağlılığı- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardım Davranışı Faktör Analizi	196
Tablo-4.21	Çalışan Görev Performans Faktör Analizi	196
Tablo-4.22	Örneklemin Demografik Özellikleri	200
Tablo-4.23	Değişken Ortalamaları, Standart Sapma ve Korelasyonları	203
Tablo-4.24	Ölçüm Modellerinin Uyum İndeksleri	206
Tablo-4.25	Ölçüm Modellerinin Parametre Tahminleri	214
Tablo-4.26	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modeliyle ilgili Parametre Tahminleri	220
Tablo-4.27	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modelini Test Eden Hipotezler	222
Tablo-4.28	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modelinin Çoklu Korelasyon Katsayısının Karesiyle İlgili Tahminleri	223
Tablo-4.29	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modeli ve Kısmen Aracı Modeli Arasındaki Ki-Kare Farkı Testi	226
Tablo-4.30	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının	227

Kısmen Aracı Modeliyle ilgili Parametre Tahminleri

Tablo-4.31	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modelini Test eden Hipotezler	231
Tablo-4.32	Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modelinin Çoklu Korelasyon Katsayısının Karesiyle ilgili Tahminler	232
Tablo-4.33	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modeliyle ilgili Parametre Tahminleri	235
Tablo-4.34	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modelini Test eden Hipotezler	237
Tablo-4.35	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modelinin Çoklu Korelasyon Katsayısının Karesiyle İlgili Tahminler	237
Tablo-4.36	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modeli ve Kısmen Aracı Modeli Arasındaki Ki-Kare Farkı Testi	241
Tablo-4.37	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modeliyle ilgili Parametre Tahminleri	242
Tablo-4.38	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modelini Test eden Hipotezler	246
Tablo-4.39	Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modelinin Çoklu Korelasyon Katsayısının Karesiyle İlgili Tahminler	247
Tablo-4.40	Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Dürüstlüğü ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven	251
Tablo-4.41	Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Yeteneği ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven	252
Tablo-4.42	Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Yardımseverliği ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven	252
Tablo-4.43	Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Dürüstlüğü ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide	253

Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven

Tablo-4.44	Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Yeteneği ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven	254
Tablo-4.45	Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Yardımseverliği ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven	254
Tablo-4.46	Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Dürüstlüğü ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi	256
Tablo-4.47	Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Yeteneği ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi	257
Tablo-4.48	Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Yardımseverliği ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi	257
Tablo-4.49	Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Dürüstlüğü ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi	258
Tablo-4.50	Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Yeteneği ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi	259
Tablo-4.51	Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Yardımseverliği ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi	259
Tablo-4.52	Hipotezlere İlişkin Bulguların Özeti	260

GİRİŞ

Taylor, sanayileşme sürecinin başında, işletme faaliyetlerinin bilimsel temellere dayandırılarak işletmelerin ve çalışanların verimliliklerinin arttırılmasını sağlamaya çalışırken, insan faktörünün göz ardı edildiği mekanik bir yapının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Sözü edilen yapı, hem çalışanların birbirlerine hem de yöneticilerine karşı duydukları güven ilişkisinin kurulmasını sunurlamıştır. Taylor'un bu çalışmalarına ek olarak, Fayol ve Weber'in yönetim bilimine yaptıkları eşsiz katkılar yine insan faktörünün ikinci planda tutulduğu bir yapıyı ortaya çıkarmıştır. Dünya ekonomi tarihinde yaşanan kırılma noktalarına paralel biçimde, işletme yönetimi literatür ve uygulamalarında yaşanan kırılımların bir uzantısı olarak insanı merkeze alan ve insana daha fazla güvenen neo-klasik yaklaşımlar görülmeye başlanmıştır.

Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının güven unsuruna bakış açılarını McGregor'un "X ve Y yaklaşımı", Rensis Likert'in "Sistem 4 yaklaşımı" ile Chris Argyris'in "olgunluk yaklaşımı" net bir şekilde ortaya koymaktadır. Söz konusu yaklaşımlarda, bir uçta yönetimin, çalışanlara güvenmediği, çalışanların işini sevmediği ve iş birliğinin sadece yükseltilmiş kontrol ve kurallara dayalı yönetim biçimiyle sağlanabileceği düşünülürken, diğer uçta yönetimin çalışanlara güvendiğine, motive edilmeleri ve kendi kendilerini kontrol etmeleri için yetkilendirildiklerine ve organizasyonun hedefleri ile kendi kişisel değerlerini birleştirme yeteneğine sahip olduklarına inanılmaktadır.

Küreselleşme ile dünya geneline yayılan işletmeler son yıllarda bölgesel düzeyde hareket etmeye başlamıştır.¹ Hatta bu durum, "küresel düşün, bölgesel hareket et (think globally, act locally)" şeklinde sloganlaşmış, sözü edilen değişimin bir uzantısı olarak çeşitlilik, farklı pazarları ortaya çıkarmıştır. Öte yandan

¹ Bu Konuda Bkz:

- **Fatih Semerciöz**, "İşletmelerarası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2000

işletmelerde görülen daha az yönetim kademesi ve yönetim kademelerinin yalınlaşması, daha yetkili çalışanlardan oluşan daha esnek ve temel olarak işbirliklerine ve öğrenmeye dayalı takım bazlı yapıları ortaya koymuştur. Bütün bunların etkileşim içerisinde bulunduğu yeni bilgi teknolojileri ise stratejik ittifakların etkinleşmesini sağlamıştır. Bu gelişmeler sonunda, gerek kişiler ve takımlar, gerekse işletmeler arası “güven”, işletmeler için en önemli unsur ve ayırt edici bir özellik olarak kabul edilmeye başlanmıştır.²

Güven kavramı, sosyal bilimler de dâhil olmak üzere çok çeşitli açılardan incelenmiş ve Academy of Management Review, Organizational Science ve International Journal of Human Resource Management gibi dergilerde özel sayı olarak ele alınmıştır.³ Ayrıca güven üzerine yapılan çalışmaların sayısal olarak artışı, güven kavramının öneminin farkına varılmasını sağlamıştır.⁴ Ek olarak, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, işgücü devri ve performans, çalışan verimliliği, takım performansı, yenilikçi davranışlar, işyeri davranışları, zarar verici davranışlar, örgütsel gelir ve kârlılık gibi bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlara yönelik araştırmalarda, ana yapı olarak güvenden söz edilmektedir.⁵

² Bu Konuda Bkz:

- C., Argyris, **Interpersonal competence and organizational effectiveness**, Homewood, IL: Dorsey, 1962
- R., Likert, **The human organization**, New York: McGraw-Hill. 1967.
- D., McGregor, **The professional manager**, New York: McGraw-Hill. 1967

³ Bu Konuda Bkz:

1. Academy of Management Journal, 38, 1, 1995
2. Cambridge Journal of Economics, 21, 2, 1997
3. Academy of Management Review, 23, 3, 1998
4. Organization Studies, 22, 2, 2001
5. Organization Science, 14, 1, 2003
6. International Journal of Human Resource Management, 14, 1, 2003
7. International Studies of Management and Organization, 33, 2, 2003
8. Personnel Review, 32, 5, 2003

⁴ Guido Möllering, Reinhard Bachmann, ve Soo H. Lee, “Understanding organizational trust-foundations, constellations, & Issues of operationalisation”, **Journal of Managerial Psychology**, V. 19, No. 6, 2004, s. 556

⁵ Bu Konuda Bkz:

- R.J., Deluga, “The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior”, **Military Psychology**, 7, 1995, s. 1-16.
- K.T., Dirks, ve D.L., Ferrin, “The role of trust in organizational settings” **Organization Science**, 12, 2001, s. 450-467

Öte yandan güven kavramı üzerine yapılan araştırmaların nicel olarak artışına karşın, henüz ortak bir tanımın geliştirilemediği görülmektedir.⁶ Bir grup araştırmacı güveni, davranışsal bir niyet olarak tanımlarken⁷, diğer bir grup araştırmacı, güveni, seçme, yargılama veya tercih etme biçiminde içsel bir eylem olarak görmektedir.⁸ Ek olarak, diğer bireyler üzerindeki olumlu beklentilerin teşvik edilmesi, bazen bir bireyin kişisel özelliği olan güvenilirlik ile eş anlamlı olarak da görülür.⁹ Güvenin, yaşamın erken döneminde ortaya çıkan ve olgunluğa dek kendini koruyan bir kişilik

-
- K. T., Dirks, ve D. L., Ferrin, "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", **Journal of Applied Psychology**, 87, 2002, s. 611-628.
 - S. L., Robinson, "Trust & breach of the psychological contract", **Administrative Science Quarterly**, 41, 1996, s. 574- 599.
 - K. E., Flaherty, ve J.M., Pappas, "The role of trust in salesperson-sales manager relationships", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 20, 2000, s. 271-278.
 - S., Frenkel, ve M., Orlitzky, "Organizational trustworthiness and workplace labor productivity: Testing a new theory" **Asia pacific journal of Human Resources**, 43, 2005, s. 34-51.
 - R., Mayer, ve M., Gavin, "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?" **Academy of Management Journal**, 48(5), 2005, s. 874-888
 - H.H., Tan, ve C.S. Tan, "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126, 2000, s. 241-260.
 - Davis, J. H., v.d., "The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage", **Strategic Management Journal**, 21, 2000, s.563-576
 - D., Wat, ve M.A., Shaffer, "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment" **Personnel Review**, 34, 4, 2005, s. 406 - 422
 - T., Simons, ve J.M., Parks, "Empty words: The impact of perceived managerial integrity on employees, customers and profits", Paper presented at the **annual meeting of the Academy of Management**, Denver, CO, 2002.

⁶Bu Konuda Bkz:

- L.T., Hosmer, "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics", **Academy of Management Review**, 20, 1995, s. 380
- D., Rousseau, v.d., "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", **Academy of Management Review**, 23, 1998, s.393

⁷Bu Konuda Bkz:

- R.C., Mayer, J.H., Davis, ve F.D., Schoorman, "An integrative model of organizational trust", **Academy of Management Review**, 20, 1995, s.712
- D. H., McKnight, L.I., Cummings, ve N. I., Chervany, "Initial trust formation in new organizational relationships", **Academy of Management Review**, 23, 3, 1998, s. 473-90.
- Rousseau, v.d., **a.g.e**, s. 395

⁸ Bu Konuda Bkz:

- D.J., Lewis, ve A., Weigert, "Trust as a social reality", **Social Forces**, 64, 1985, s. 970
- W. H., Riker, "The nature of trust", In J. T. Tedeschi (Ed.), **Perspectives on social power**, Chicago: Aldine, 1971, s. 63-81

⁹ Bu Konuda Bkz:

- J.K., Butler, ve R. S., Cantrell, "A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates", **Psychological Reports**, 1984, 115, s. 19-28
- McKnight, v.d., **a.g.e**, s. 474

özelliği olarak tanımlandığı da görülür.¹⁰ Bir grup araştırma da güven, işbirliği veya risk alma ile eşanlamlı olarak tanımlandığı gibi,¹¹ bir ikilem oyununda işbirliğiyle ilgili seçenekler olarak da görülebilir.¹²

Örgütsel bağlamda, güvenin çoklu kavramlarıyla ilgili bir ayrım üzerine çalışıldığı bilinmektedir.¹³ Bu anlamda, güven ilişkileri açısından işveren ve çalışanlar arasında (bir kuruma karşı), lider ve izleyenler arasında, meslektaşlar arasında veya örgütler arasında bir farklılık olup olmadığına dair ampirik çalışmalar bulunmaktadır.¹⁴ Bununla birlikte meslektaşlarla ilgili güven bu araştırmaların sadece küçük bir kısmını oluşturmaktadır.¹⁵

Dirks ve Ferrin (2001) güvenin işletme çıktıları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada sözü edilen etkinin beklenenden daha az olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine çalışma kapsamında, güvenin iş ile ilgili

¹⁰ Bu Konuda Bkz:

- J.B., Rotter, "A new scale for the measurement of interpersonal trust", **Journal of Personality**, 35, 1967, s. 651–665.
- W. M., Webb, ve P., Worchel, "Trust and distrust", In S. Worchel ve W. G. Austin (Eds.), **Psychology of intergroup relations**, Chicago: Nelson-Hall, 1986, s. 213–228.

¹¹ Bu Konuda Bkz:

- H.W., Kee, ve R. E., Knox, "Conceptual and methodological considerations in the study of trust", **Journal of Conflict Resolution**, 14, 1970, s. 357–366
- Lewis ve Weigert, **a.g.e.**, s. 967–985.
- D. E., Zand, "Trust and managerial problem solving", **Administrative Science Quarterly**, 17, 1972, s. 229–239.

¹² Bu Konuda Bkz:

- M., Deutsch, "Trust and suspicion", **Journal of Conflict Resolution**, 2, 1958, s. 265–279.
- M., Deutsch, "The effect of motivational orientation upon trust and suspicion", **Human Relations**, 13, 1960, s. 123–139.

¹³ Bu Konuda Bkz:

- Dirks ve Ferrin, **a.g.e.**, s. 611–628.
- N., Ferres, J., Connell, ve A., Travaglione, "Co-worker trust as social catalyst for constructive employee attitudes", **Journal of Managerial Psychology**, 19, 6, 2004, s. 608–622
- Rousseau, v.d., **a.g.e.**, s. 387–392.
- D. F., Schoorman, R.C., Mayer, ve J.H., Davis, "Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation", Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA, 1996.

¹⁴ Bu Konuda Bkz:

- J.A., Colquitt, B.A., Scott, ve, J.A., LePine, "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance", **Journal of Applied Psychology**, 92, 2007, s. 909–927.
- Möllering, v.d., **a.g.e.**, s. 556–570

¹⁵ Ferres, v.d., **a.g.e.**, s. 609

sonuçlar açısından bazı ölçütler üzerinde önemli etkileri olduğunu savunurlarken bazıları açısından ise sözü edilen etkinin göz ardı edilebilecek kadar önemsiz olduğunu savunmaktadırlar.¹⁶

Güvenin çok katlı yapısı gereği, bir çalışan meslektaşlarına güvenebilirken, yöneticilerine veya müdürlerine güvenememektedir.¹⁷ Bu nedenle, güvenin hem kişisel hem de kişisel olmayan biçimleri bulunmaktadır.¹⁸

Bireyler arası ve örgüt içi güven olgusunun geliştirilmesi ve artırılması, örgütler açısından yaşamsal öneme sahiptir. Örgüt üyelerince paylaşılabilecek değer, inanç ve vizyon kümesinin oluşturulabilmesi, ancak geniş tabanlı bir örgütsel güven ile başarılabilir. Kişiler arası güven, karşılıklı bir süreç olduğundan ve örgüt içerisinde yer alan pek çok ilişkiyi bünyesinde barındırdığından, geniş ölçekli bir güven oluşturmak, oluşturulan güveni arttırmak ve/veya güçlendirmek oldukça zordur. Dolayısıyla lider rolüne sahip çalışanların, olumlu örnek oluşturmak amacıyla özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir.¹⁹

Literatürde “kişisel olmayan güven”, “kurumsal güven” olarak da isimlendirilmektedir. Rekabetin küresel ve yüksek olduğu çevrelerde, meslektaşlar arasındaki güvenin ya da çalışan ve yöneticisi arasındaki güvenin başarısız olması, örgütsel verimsizliğe neden olabilmektedir. Bu anlamda değerlendirildiğinde, sözü edilen çevrelerde faaliyet gösteren örgütler, bilgiyi yaratma ve transfer etmeyi destekleyen mekanizmalara ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle örgütler, kurumsal güvenin rolünün, kişilerarası örgütsel güvenin tamamlayıcısı biçiminde olması olasılığını göz

¹⁶ Dirks ve Ferrin, a.g.e., s. 452

¹⁷ D.P., McCauley, ve K.W., Kuhnert, “A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management”, **Public Administration Quarterly**, 16, 2, 1992, s. 269

¹⁸ S. Atkinson ve D. Butcher, “Trust in managerial relationships”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18 No. 4, 2003, s. 289-290

¹⁹ Demircan ve Ceylan, Örgütsel Güven Kavram : Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**, 10/2, 2003, s. 140

önünde bulundurarak, güvenin hem kişisel hem de kurumsal biçimine önem vermek zorundadırlar.²⁰

Bununla birlikte, Ellonen ve diğerleri (2008) kurumsal güvene yönelik olarak yaptıkları çalışmada, literatürde, McCauley ve Kuhnert (1992),²¹ Atkinson ve Butcher (2003),²² Costigan ve diğerleri (1998)²³ ve McKnight ve diğerleri (1998; 2002)²⁴ dışında sözü edilen kavram ile ilgili çok az çalışma bulunduğunu belirlemişlerdir.²⁵

Özetle, Möllering'in de belirttiği gibi, güveni, istenilen yerlerde onarma ve devam ettirme imkânlarını arttırmaya yönelik bakış açısıyla anlayabilmek için tartışmaya ihtiyaç duyarız.²⁶ Sözü edilen bakış açısı bağlamında, bu çalışma, örgütsel güven kavramını daha iyi anlayabilmek, örgütsel güveni sürdürmek ve güven eksikliğini gidermek amacıyla, örgütsel güvenin oynadığı rolü araştırmak amacı ile güvenin önemli rol oynadığı bankacılık sektörü örnek alınarak gerçekleştirilmiştir.

Genel olarak, Türk bankacılık sektörü, 2001 yılında yaşanan krizlerin ve yeniden yapılandırma sürecinin ardından, 2002 ile 2008 yılları arasında hızlı bir büyüme göstermiştir. Toplam aktifler, 130 milyar ABD Doları'ndan 465 ABD Doları'na yükselmiş, GSYH'ya oranları ise yüzde 57'den yüzde 77'ye çıkmıştır.²⁷ Mart 2010 sonu itibariyle, mevduat, kalkınma ve yatırım bankalarının toplam şube sayıları, 9.029'a, toplam çalışan sayılarıysa, 174.493'e yükselmiştir. Sözü edilen

²⁰ R., Ellonen, K., Blomqvist, ve K., Puumalainen, "The role of trust in organizational innovativeness", **European Journal of Innovation Management**, 11, 2, 2008, s. 166

²¹ McCauley ve Kuhnert, **a.g.e.**, s.265-285.

²² Atkinson ve D. Butcher, **a.g.e.**, s.282-304

²³ R. D. Costigan, S. E. Ilter, ve J. J. Berman, "A multi-dimensional study of trust in organisations", **Journal of Managerial Issues**, Vol. X No. 3, 1998, pp. 303-17

²⁴ Bu konuda Bkz:

- D. H. McKnight, V. Choudbury ve C. Kacmar, "Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology", **Information Systems Research**, Vol. 13 No. 3, 2002, pp. 334-61.
- McKnight ve Cummings, **a.g.e.**, s. 473-90.

²⁵ Ellonen v.d., **a.g.e.**, s. 162

²⁶ Möllering, v.d., **a.g.e.**, s. 557

²⁷ The Banks Association of Turkey, "The Financial System and Banking Sector in Turkey", 2009, <http://www.tbb.org.tr/english/duyurular/The%20Financial%20System%20and%20Banking%20Sector%20in%20Turkey.pdf>, 2 Mart 2010

istatistik, şube ve eleman sayılarının son dönemde hızlı bir biçimde arttığını göstermektedir. Aynı zamanda Türk bankalarının ekonomide, sermaye oluşumu, sanayileşme düzeyinin arttırılması, yoksulluğun azaltılması ve insani kalkınma açısından kilit rol oynayan çok önemli bir sektör olarak görüldüğünü işaret etmektedir. Bu nedenle, sözü edilen bankalarda yer alan işgücünün tutumsal, davranışsal ve performans sonuçlarının, bir başka ifadeyle, örgüte duygusal bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, kişiler arası yardımlaşma davranışlarının ve görev performanslarının, güvenilir bir örgütsel ortamda çalışmalarına bağlı olduğunun bilinmesi önemlidir. Seal (1998) son zamanlarda bankalar anlamında, “öğrenen örgüt” konusunun çok fazla tartışıldığını, ancak “güvenen/güvenilir örgütler” kavramının anlaşılması ve geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.²⁸

Bu nedenle, bu çalışmada iki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankasında görev yapan banka çalışanlarının örgütsel güven, öncelleri* ve sonuçları konusundaki algıları incelenecektir. Başka bir ifadeyle, bu çalışmanın temel amacı, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarıyla ilgili değişkenleri ölçmektir. Bu anlamda, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleriyle ilgili olarak, banka çalışanlarının meslektaşlarının (1) algılanan dürüstlük, (2) algılanan yetenek ve (3) algılanan yardımseverliği; banka çalışanlarının yöneticilerinin (4) algılanan dürüstlük, (5) algılanan yetenek ve (6) algılanan yardımseverliği; (7) güven eğilimi ve (8) kurumsal güven değişkenleri, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin sonuçlarıyla ilgili olarak ise (1) çalışanların örgüte duygusal bağlılığı (2) örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve (3) çalışanların görev performansı değişkenleri incelenecektir.

²⁸ W.B. Seal, “Relationship banking and the management of organizational trust”, **International Journal of Bank Marketing**, 16/3, 1998, s. 106

*Türkçe literatürde “*antecedents of organizational trust*” kavramının karşılığı olarak, örgütsel güvenin öncelleri, örgütsel güvenin öncülleri ve örgütsel güvenin unsurları gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise, “örgütsel güvenin öncelleri” kavramı kullanılacaktır.

Bu çalışma, örgütlerde güven ile ilgili bilgi havuzunu zenginleştirmeyi, sözü edilen konuda gerçekleştirilen araştırma ve işletme uygulamalarına ışık tutmayı amaçlamaktadır. Literatürde, meslektaşlar, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı konularında yeterince çalışma bulunmamaktadır.²⁹ Var olan araştırmaların çoğu, ya yöneticiler ve astları arasında veya takımlar arasında duyulan güven ile ilgilidir.³⁰ Sözü edilen çalışmalar, çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalma nedenlerini ve uygulanabilir çözümleri araştırmaktadırlar.³¹ Ayrıca, güvenin performansı nasıl etkilediğine ilişkin çok az ampirik araştırma vardır.³² Bu bilgiler ışığında, örgütsel aksaklıklarda, güvenin anlamlı bir etkisinin olup olmadığının araştırılması yarar sağlayacaktır.

Bunların ötesinde, güvenin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı için güvenilir bir çevre oluşturduğuna ilişkin çalışmaların bulgularını desteklemek yararlı olacaktır.³³

Özetle, bu çalışma dört açıdan önemlidir. İlk olarak, Mishra ve Morrissey'in (1990: 444),³⁴ belirttiği gibi “... tüm ilişkilerin temeli güvendir. Güven, insanları bir arada tutar ve güvenlik duygusu verir... Güven insan ilişkilerinin yapıcı bir

²⁹ Bu konuda Bkz:

- P. Chattopadhyay ve E. George, “Examining the effects of work externalization through the lens of social identity”, **Journal of Applied Psychology**, 86, 2001, 781–788.
- Ferres, v.d., **a.g.e.**, s. 609
- D. J. McAllister, “Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, **Academy of Management Journal**, 38, 24–59.

³⁰ Tan and Lim, “Trust in Coworkers and Trust in Organizations” **The Journal of Psychology**, 143(1), 2009, s.46

³¹ Bu konuda Bkz:

- S.G. Baugh, ve R.M., Roberts, “Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementary?”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, 41,1994, s. 109-114.
- J. P. Meyer, N.J., Allen, ve L. Topolnytsky, “Commitment in a changing world of work”, **Canadian Psychology**, 39, 1998, s. 83-93.
- R.B. Shaw, “**Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern**”, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

³² Dirks ve Ferrin, **a.g.e.**, s. 455

³³ Wat ve Shaffer, **a.g.e.**, s. 406 - 422

³⁴ J. Mishra, ve M.A. Morrissey, “Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan manager”, **Public Personnel Management**, 19, 1990, s. 444.

parçasıdır.” Güven olmaksızın, örgütler, düşük iş tatmini, düşük bağlılık, düşük ahlak, belirsizlik, şüphe, korku gibi sonuçlara katlanmak zorunda kalacaktır.³⁵

İkinci olarak, ast-üst ilişkilerindeki pozisyon ve güç mesafesi farkları nedeniyle, çalışan ve yöneticiler arasındaki güven ilişkisi ile birbirine denk unvanlar arasındaki güven ilişkisi birbirinden farklı olacaktır. Burada, örgüt içinde değişik kademedeki ilişkilerde, iş arkadaşları, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki vb. gibi, güvenin katkısını da anlamakta yarar vardır.³⁶

Üçüncü olarak, W. Edwards Deming’in belirttiği gibi *“güven bir sistemin optimize edilmesi için şarttır; ...güven olmaksızın, uzun dönem zararlarına karşı her birim kendi acil/birincil çıkarlarını koruyacak ve bütün sistemi zarara uğratacaktır”*.³⁷

Dördüncü olarak, bugün yöneticiler, sadece daha iyi sonuçlar için değil, aynı zamanda tüm çalışanlara daha kaliteli bir çalışma ortamı geliştirmek ve davranışlarını daha iyi yönlendirmek için, örgüt içi, kişilerarası dinamikleri daha iyi anlama ihtiyacı duymaktadırlar.³⁸

Sonuçta, çalışanlarının meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güven, bu güvenin öncelleri olan güven eğilimi, kurumsal güven ve meslektaşlar ve yöneticilerin algılanan güvenilirliği şeklindeki örgütsel güvenin çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerindeki etkileri konusunda daha fazla bilgi edinmek, iş dünyasının karar alıcılarının yanı sıra örgütler üzerinde çalışan araştırmacı ve uzmanlar için de yarar sağlayacak bir yaklaşım olacaktır.

³⁵ J. Canipe, “Relationships Among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Turnover Intentions”, Doctor of Philosophy Dissertation, California School of Business and Organizational Studies, Organizational Studies Division, Alliant International University, 2006, s. 5

³⁶ Tan ve Chee, “Understanding Interpersonal Trust in a Confucian-influenced Society: An Exploratory Study”, **International Journal of Cross Cultural Management**, 5, 2005, s. 198-199

³⁷ Mayer ve, Gavin, **a.g.e.**, s. 874

³⁸ R. Niyhan, “Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust”, **Review of Public Personnel Administration**, 19, 58, 1999, s.59

Bu çalışma dört bölüm halinde düzenlenmiştir. İlk bölümde, güven kavramı, güven ile ilgili teoriler ve güvenin boyutları ele alınacaktır.

İkinci bölümde, organizasyon teorisinde güven kavramı, kişilerarası güven kavramı ve öncelleri, örgütsel güvenin odak noktaları, örgütsel güveni etkileyen unsurlar, örgütsel güvenin sonuçları ve güvenin oluşumu ile ilgili modeller ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansı ile örgütsel güven ve örgütsel güvenin öncelleri arasındaki ilişkileri gösteren araştırma literatürü incelenecektir.

Dördüncü bölümde, araştırmanın amaçları, araştırmanın soruları, araştırmanın yöntemi ve araştırmaya ilişkin sonuçlar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Son olarak genel anlamda çalışmanın bulgularından söz edilerek uygulama açısından bazı çıkarımlar sunulacaktır. Çalışmada gelecek çalışmalar için çeşitli öneriler aktarılacaktır.

BÖLÜM 1

GÜVEN

Bu bölümde, kavram olarak güven, güven kavramı ile ilgili teoriler ve güvenin boyutları ana başlıklarıyla “güven” kavramı ele alınacaktır.

1.1. Güven Kavramı

Sosyal yaşantıda sıkça kullanılmasına karşın güven, soyut bir kavramdır. Bu kavram diğer kavramlarla yoğun ilişki içinde olmasından dolayı karıştırılmaktadır. Güven konusunun önemi ile ilgili gerek akademik çevrede, gerekse de günlük yaşamda çok şeyler söylemektedir. Akademik literatürde, sosyoloji, psikoloji, ekonomi, felsefe gibi bilim dallarında güven ve ilişkili kavramlar açıklanmaya çalışılırken, işletme gibi uygulamaya dayalı disiplinlerde ise, güvenin nasıl elde edileceği üzerinde durulmaktadır.³⁹ Öncelikle güven kavramını net biçimde açıklamak gerekir.

Türk Dil Kurumu, güveni, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak tanımlamaktadır.⁴⁰ Merriam-Webster sözlüğünde güven; bir şeyin veya birinin karakter, yetenek, güç ve dürüstlüğüyle sağlanan duygu olarak tanımlanmaktadır.⁴¹ Bu tanımlara göre güvenin, kişisel ve kişisel olmayan iki yönünden söz etmek mümkündür. Möllering ve diğerleri (2004) güven kavramının etimolojik köklerinin 13. yy. ortaçağ İngilizcesinin bağlılık ve sadakat köklerine dayandığını ileri sürmektedirler.⁴² Bununla birlikte, güven olgusu insanlık kadar

³⁹ M. Reyhanoglu, “AR-GE İşbirliklerinde Güven: Ankara’daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma”, Doktora Tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006, s. 6

⁴⁰ Türk Dil Kurumu Çevrimiçi Sözlüğü, (Çevrimiçi) <http://www.tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?...Kelime=g%C3%BCven> (Erişim Tarihi: 31.05.2011).

⁴¹ (Çevrimiçi) <http://www.merriam-webster.com>. 24.09.2010

⁴² Guido Möllering, Reinhard Bachmann, ve Soo Hee Lee, “ Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19 No. 6, 2004, s. 557

eskidir. Örneğin, Konfüçyüs (MÖ. 551-479), güvenin temel sosyal olayların ön koşulu olduğuna dikkat çekmektedir.⁴³

Felsefe ve sosyal bilimlerde, çoğu klasik yazarlar sosyal yaşamı felç etmeden, sosyal hassasiyeti önlemek için güvenin hayati önemini belirtmişlerdir.⁴⁴ Örneğin Hosmer (1995) güveni, güvenilen tarafın ahlaki olarak doğru biçimde davranacağına dair beklenti temeline dayanan, güvenilen tarafa güvenme isteği ile ilgili etik davranış beklentisi (ahlaki olarak doğru kararlar ve etik ilkelerin analizine dayalı eylemler) olarak ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle, ahlak felsefesinde güven, diğer insanların haklarını ve çıkarlarını gözeterek ve koruyarak alınan kararların veya davranışların sonucu olarak ele alınır.⁴⁵

Güven, genel veya özel güven olarak ayrılır.⁴⁶ Genel güven, ağırlıklı olarak, çocukluğun ilk yıllarında gelişir ve kişiliğin önemli bir yönüdür.⁴⁷ Browne ve Howarth (1977: 39)’a göre genel güven, kişiliğin yirmi faktöründen biridir.⁴⁸ Güven aynı zamanda genel kişilik özelliği veya psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır.⁴⁹ Webster ve Martocchio (1992)’a göre, kişisel özellikler göreceli olarak daha duragandır ve durumsal uyarıcıların içsel karakteristiklerine göre değişkenlik göstermez. Bu karakteristik özellikler dışsal gelişim ve sosyal faktörlerle oluşur. Böylece kişisel bazlı belli bir şey veya bir durumdan bağımsız olarak belirtilir.⁵⁰ Genel güvenin ortak tanımını, Rotter (1967: 651), de “bir bireyin, başka birinin sözüne güvenilebileceği konusunda genelleştirilmiş beklenti” şeklinde tanımlamaktadır.⁵¹ Bu tip güven, genellikle diğerlerinin güvenilir ve iyi oldukları

⁴³ M. S. Hann, “Die Idee des Vertrauens bei Konfuzius”, in Schwartländer, J. (Ed.), *Verstehen und Vertrauen*, Kohlhammer, Stuttgart, 1968, pp. 27-38.

⁴⁴ Möllering v.d., **a.g.e.**, s. 557

⁴⁵ Hosmer, **a.g.e.**, s.399.

⁴⁶ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s.703–34.

⁴⁷ M. S. Kennedy, L.K., Ferrell, ve D. T., LeClair, “Consumers’ Trust of Salesperson and Manufacturer: An Empirical Study”, **Journal of Business Research**, 51 (1), 2001, s.74

⁴⁸ J.A. Browne, ve E. Howarth, “A Comprehensive Factor Analysis of Personality Questionnaire Items: A Test of Twenty Putative Factor Hypotheses”, **Multivariate Behavioral Research**, 12 (4), 1977, s. 339

⁴⁹ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 714–715

⁵⁰ J. T. Ebert, “Facets of Trust in Relationships – A Literature Synthesis of Highly Ranked Trust Articles”, **JBM**, Vol. 3, 2009, s. 66

⁵¹ Rotter, **a.g.e.**, s. 651

inancına dayanmaktadır. Bu inanç, daha mantıklı bir yorum olarak deneyim öncesi sunulan güven kredisinden başkası değildir.⁵² Diğerlerine inanma ve güvenme eğilimini içinde barındırır.⁵³ Kişisel bir özellik olarak güven eğilimi de durağan bir unsurdur ve belli güven üzerinde önemli bir etkisi vardır.⁵⁴

Genel güvenin tersine, özel güven ise, örgüt ve kişiler dâhil, belli bir durum ve olgunun nasıl algılandığına bağlıdır.⁵⁵ Özel bir durum ve olgunun algılanmasına bağlı özel güvenin literatürde çeşitli tanımları vardır. Bazı yazarlar, özel güveni karşı tarafın niyet ve güdülerine olan belli bir inancı⁵⁶ veya güven doğrultusunda ‘bağlılık sıçraması’na (leap of faith) izin veren olumlu bir beklenti olarak tanımlarlar.⁵⁷

Başlangıç noktası olarak, Denise Rousseau ve diğerleri (1998) geniş kabul gören bir tanımla, güveni, “...diğerlerinin niyet ve davranışlarındaki olumlu beklentilere bağlı olarak hassasiyetleri kabul etme niyetini kapsayan psikolojik bir durum” olarak tanımlamaktadır.⁵⁸ Mayer ve diğerleri, tanımdan güvenin aslında güvenenin (trustor) beklenti durumu olduğu sonucunun çıkarılabileceğini belirtmektedir.⁵⁹

Güvenin taşıyıcısı olan aktör, en geniş anlamda davranışlarına ilgi gösterilen ve beklentileri olan bir varlıktır. Güvenen (trustor), güven objesi olan şeyin, güvenilen (trustee) olarak bahsedilen bir diğer aktörün, belli davranışlarını isteme niyeti ve beklentisi içindedir. Rousseau ve diğerlerinin katı psikolojik tanımının ilerisine geçecek olursak, sadece bireyler değil, fakat aynı zamanda toplu ve hatta insan olmayan varlıkları da güvenilir veya güvenilmez aktörler olarak gruplamak mümkündür.⁶⁰

⁵² D. Gefen, E. Karahanna, ve D.W. Straub, “Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model”, *MIS Quarterly*, 27 (1), 2003, s.62

⁵³ McKnight, v.d., *a.g.e.*, s. 477

⁵⁴ Ebert, *a.g.e.*, s.67

⁵⁵ Mayer, v.d., *a.g.e.*, s. 716

⁵⁶ A.F. Salam, v.d., “Trust in E-Commerce”, *Communications of the ACM*, 48 (2), 2005, s. 73–77.

⁵⁷ G. Möllering, *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*, Elsevier, Oxford, 2006, s.191

⁵⁸ Rousseau, v.d., *a.g.e.*, s. 395

⁵⁹ Mayer, v.d., *a.g.e.*, s. 712

⁶⁰ Möllering, *a.g.e.*, s.7

Güvenin içinde barındırdığı asıl hassasiyet ve belirsizlik güvenenin (trustor), güvenilene (trustee) olan ilgisidir.⁶¹ Güvenilen (trustee), güvenene (trustor) zarar verebilir; fakat güvenen kendi davranışlarının kısmen bunu belirleyeceğini bilir ve aslında güvenilenin (trustee) kendisine ne derece zarar verebileceğinden hiçbir zaman tam olarak emin olamaz.⁶² Bu nedenle güvenen (trustor) ve güvenilenin (trustee) davranışları birbirine bağlıdır.

Bununla birlikte, güvenen (trustor) ve güvenilenin (trustee), sosyal ilişkiler ağı⁶³ ve kurumsal kurallar⁶⁴ yoluyla aktör ve vekil olarak kendilerini nasıl tanımladıklarına ve birbirlerinden etkilendiklerine ilişkin bir sosyal ortama gömülü olduğunu fark etmek de önemlidir.⁶⁵

Dolayısıyla, güven uygulamada hiçbir zaman iki ayrı aktör arasında ikili bir olgu olmamıştır. Genellikle bir bağlam, bir tarih ve diğer aktörleri içinde barındırmaktadır.

Sonuç olarak farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, aktörler, beklentiler, incinebilirlik, belirsizlik, vekil ve sosyal ortamın yokluğunda, güvenin kavramsallaştırılması anlamsız ve gereksiz görüleceğinden güven sorununundan söz etmek olası değildir.⁶⁶

Güven araştırmalarındaki ana iddia güveni anlamak için mevcut kuramsal bakış açısı geleneğine dayalı, sert teorik bir çerçeve tasarlamakta yatmaktadır. Bu yüzden, bir sonraki bölümde, işlem maliyeti teorisi, vekâlet teorisi, sosyal değişim

⁶¹ N. Luhmann, "Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives", In: Gambetta, D. (ed.), **Trust: Making and Breaking Co-operative Relations**, Oxford: Basil Blackwell, 1988, s.95

⁶² D. Gambetta, "Can we trust trust?", In: Gambetta, D. (ed.), **Trust: Making and Breaking Co-operative Relations**, Oxford: Basil Blackwell, 1988, s. 213-237.

⁶³ R. S. Burt, "The social structure of competition", In: Swedberg, R. (ed.), **Explorations in Economic Sociology**, New York: Russell Sage Foundation, 1993, s. 65-103.

⁶⁴ Powell, W., ve P.J., DiMaggio, **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago: University of Chicago Press, 1991.

⁶⁵ J. W. Meyer, ve R. L., Jepperson, "The 'actors' of modern society: The cultural construction of Social agency", **Sociological Theory**, 18(1), 2000, s. 100-120.

⁶⁶ Möllering, a.g.e., s. 9

teorisi, sistem teorisi, kaynak temelli yaklaşım ve atıf (attribution) teorisinin güven ile ilgili konuları üzerinde durulacaktır.

1.2. Güven ile İlgili Teoriler

Güven ile ilgili teoriler bağlamında, psikoloji alanında Deutsch (1958)⁶⁷ ve Rousseau (1995)⁶⁸ konuya önemli katkılar yaparken, sosyolojide güven olgusunun doğasını inceleyen Misztal (1996)⁶⁹ ve farklı toplumlarda farklı güven seviyelerini inceleyip bunun ekonomik performansı etkilediğini iddia eden Fukuyama'nın (1998)⁷⁰ katkıları örnek olarak verilebilir.

Zucker (1986) güvene yönelik tarihsel incelemesinde, kurumsal özelliklerin toplumda güveni destekleyebileceğini örneklerle göstermektedir. Buna göre, güvenin inceleme kapsamı psikolojiden sosyolojiye, ekonomik ilişkiden örgütsel ilişkilere kadar uzanmaktadır.⁷¹ Ayrıca, güven kişisel, örgütsel, örgütler arası ve hatta uluslararası düzeyde incelenen çok katlı bir olgudur.⁷²

Güven kavramı, Tablo-1.1'de her teoriye göre meso bir şekilde ele alınarak tanımlanmakta ve mikro düzeyde psikolojik süreçler ve grup dinamikleri ile makro düzeyde ise kurumsal düzenlemelerle ilişkilendirilmektedir.⁷³

⁶⁷ Deutsch, a.g.e., s. 265–279

⁶⁸ M. Rousseau, Denise, **Psychological Contracts in Organizations**, Sage, Thousand Oaks, CA, ABD, 1995

⁶⁹ B. A. Misztal, **Trust in Modern Societies**, Polity Pres, Cambridge, İngiltere, 1996

⁷⁰ F. Fukuyama, Francis, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev. Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1998

⁷¹ Zucker, Lynne Goodman, 'Production of Trust, Institutional Sources of Economic Structure 1840–1920', Barry M. Straw ve Larry L. Cummings (eds.), **Research in Organizational Behaviour**, 8, 1986, pp. 53–111.

⁷² Reyhanoğlu, a.g.e., s. 25

⁷³ Rousseau, v.d., a.g.e., s. 393

Tablo-1.1: Teorilerin Güven Tanımı

TEORİ	GÜVEN TANIMI
İşlem Maliyeti Teorisi	Ekonomistler güveni hesaplama veya kurumsal olarak analiz etme eğilimindedirler. ⁷⁴
Sosyal Değişim Teorisi	Sosyologlar güveni, sosyal olarak iç içe geçmiş kişiler ve kurumlar arası ilişkiler olarak tanımlamaktadır. ⁷⁵
Vekalet Teorisi	Güveni, fırsatçı davranışı dikkate almayıp güvensizlik ve karmaşıklığa indirgeyerek tanımlar. ⁷⁶
Kaynak Temelli Yaklaşım	Güvenilen insan kaynaklarını rekabet avantajı olarak tanımlar. ⁷⁷
Sistem Teorisi	Güveni, kişinin iş sisteminde güvene sahip olabilmesi olarak tanımlar. ⁷⁸
Atıf Teorisi	Güveni, güvenen ve güvenilen kişinin atıflarıyla (olgulara yüklediği anlamlarla) tanımlar. Kazanılan birçok kişisel algı üzerine yoğunlaşır. ⁷⁹

⁷⁴ Bu Konuda bkz:

- O.E. Williamson, “Calculativeness, trust, and economic organization”, **Journal of Law and Economics**, 36(2), 1993, s. 453-486.
- North, D. and Smallbone, D. “The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s”, **Regional Studies**, Vol. 34 No. 2, 2000, s. 145-157

⁷⁵ Bu Konuda bkz:

- P.M. Blau, **Exchange and power in social life**, New York: Wiley, 1964
- M. Granovetter, “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”, **American Journal of Sociology**, 91, 1985, s. 481-510
- Zucker, **a.g.e.**, s. 53-111

⁷⁶ Bu Konuda Bkz:

- K. M. Eisenhardt, “Agency theory: an assessment and review”, **Academy of Management Review**, 14, 1, 1989, s. 57-71
- A. Picot, R. Reichwald, ve R. Wigand, **Information, Organization, and Management**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008, s. 47-50

⁷⁷ Bu Konuda Bkz:

- J. B. Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage”, **Journal of Management**, 17, 1991, s. 99-120.
- G. Dess, G. Lumpkin, ve M. Taylor, **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**, McGraw Hill College, 2006, s.85-90

⁷⁸ N. Luhmann, **Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann**, Wiley, Chichester, 1979

⁷⁹ Bu Konuda bkz:

- H. H. Kelley, “Attribution theory in social psychology”, in Levine, D. (Ed.), **Nebraska Symposium on Motivation**, University of Nebraska Press, Lincoln, 1967, s. 192-238.
- Rotter, **a.g.e.**, s. 651-665.
- T. R. Tyler, **Why people obey the law**, New Haven, CT: Yale University Press, 1990
- Deutsch, **a.g.e.**, s. 123-139.

1.2.1. İşlem Maliyeti Teorisi

Piyasa mekanizması ve firma/hiyerarşi mekanizması arasındaki kritik ikili karşıtlığı tanımlayan Coase (1937),⁸⁰ ve daha sonra Oliver Williamson (1975)⁸¹ tarafından geliştirilen, işlem maliyeti teorisi, işletmeler ve pazarlar arasındaki verimli sınırları belirlemektedir. Bu kuram en çok işletmelerin dikey birleşmelerinde uygulanabilir. Ayrıca teori, işletme içindeki iş ilişkileri tasarımının genişletilmesine ve işletme içindeki dikey bütünlüğün sağlanmasında uygulanabilir.⁸²

Bazı ilişkilerin maliyeti, taraflar arasındaki değişim veya işlemlerin yönetimi ile ilişkilendirildiğinden, en az maliyete sağlayan yönetim mekanizmalarına izin verilmiştir. Bu nedenle, işlem maliyetlerinin minimize edilmesi, yönetimin temel amacı olmuştur.⁸³

İşlem maliyeti teorisi üç varsayıma dayanır: (a) sınırlı akılcılık, (b) fırsatçılık ve (c) varlık özellikleri. *Sınırlı akılcılık* nedeniyle, işletmeler mükemmel tahminler yapamadıkları gibi, anlaşmaları da bütün yönleriyle yazamazlar. Bu da birey ve firmaların kendilerini ilerletmek için yalan söyleyebilecekleri anlamına gelmektedir, ‘hile ile kişisel çıkar aramak’, davranışı olarak tanımlanan davranış, ise *fırsatçılık* demektir.⁸⁴ *Varlık özellikleri* ise yatırımların verilen bir işlem için pozitif getiri yaratabileceği fakat o işlem dışında daha düşük değere sahip olacağı demektir. Verilen bir işlemin verimli olması o işlem dışında çok düşük değeri olan yatırımları gerektirebilir fakat varsayımlar tarafların birbirine güvenemeyeceği veya mükemmel bir sözleşme yazamayacaklarını belirtmektedir. Bu nedenle, yüksek varlık özellikleri gerektiren işlemler için, her iki tarafı da aynı hiyerarşik seviyeye getirmek

⁸⁰ R.H. Coase, “The nature of the firm”, **Economica**, N.S., 4, 1937, s. 386-405

⁸¹ O.E. Williamson, **Markets and hierarchies**, New York: Free Press, 1975

⁸² O.E. Williamson, “ The economics of organization: The transaction cost approach”, **American Journal of Sociology**, 87: 1981, s. 548-577

⁸³ M. Becerra, “ Nature, Antecedents, and Consequences of Trust Within Organizations: A Multilevel Analysis Within the Multinational Corporation”, Doctor of Philosophy Dissertation, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland at College Park, 1998, s.14-15

⁸⁴ O. E. Williamson, **The economic institution of capitalism**, New York: Free Press, 1985

karşılaştırılabilir bir pazar işlemi için daha fazla verimlilik sağlayabilir. Hiyerarşik yapının yararları belirsizliğin seviyesi ile artabilir.⁸⁵

Williamson (1975), tüm kötü yapıların arasında hile yapmanın genelleştirilemeyeceğini iddia etmektedir. Yöneticilerin genellikle güven temeline dayalı olarak davrandıkları-fakat güvenilir vekilleri belirlemedeki zorluk nedeniyle işletmelerin kendilerini tüm vekillerin güvenilemeyecekmiş gibi yapılandıklarını belirtmektedir.⁸⁶

Böylece, işlem maliyeti teorisindeki temel varsayım, asil/vekil arasındaki ilişkide vekile güvenilmeyeceği ve fırsatçılık riskinin yüksek olduğudur.

Piyasa/Pazar mekanizmasında, fırsatçı davranışlara karşı yöneticileri korumak için detaylı sözleşmeler, görüşmeler yapılması ve sürdürülmesi gibi ilkelerin olduğu anlamına gelmektedir. Hiyerarşide ise bu, aynı amaç için sıkı denetimler yapmak ve yeniden gözden geçirmek demektir.

Güvenilmez olan vekiller açıkça tespit edilemediği için sözleşme ve denetimlere ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle, işlem maliyetlerinde (hem pazar hem de hiyerarşilerde) oluşan artışlar dolayısıyla Williamson, işletmedeki stratejik tercihler ve yapısal düzenlemeler için belirlenen denetim maliyetlerine karşılık sözleşmelerdeki maliyet farklarını önermiştir.⁸⁷

Bromiley ve Cummings (1995), işlem maliyeti teorisinin genişletilmesi bağlamında, güveni, görüşmelerde (müzakerelerde) diğer vekilin dürüst olduğuna inanç, diğer vekilin sorumlulukları ile ilgili iyi niyetli çaba harcayacağına olan inanç ve ortaya bir fırsat çıktığında diğer vekilin usulsüz avantaj sağlamayacağına olan inanç bütünü olarak tanımlamıştır.⁸⁸ Bu anlamda, sözü edilen üç yaşamsal öneme

⁸⁵ Philip Bromiley, ve Jared Harris, “**Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms**,” in Handbook of Trust Research, R. Bachmann and A. Zaheer eds. , Edward Elgar, 2006, s.129

⁸⁶ Williamson, **a.g.e.**, s.109

⁸⁷ Hosmer, **a.g.e.**, s.386.

⁸⁸ P. Bromiley ve L.L. Cummings, “Transactions costs in organizations with trust”, In R. Bies, B. Sheppard and R. Lewicki (eds), **Research on Negotiations in Organizations**, Vol. 5, 1995, 219–47. Greenwich, CT: JAI Press.

sahip inancın, güvenilenin (trustee) dürüstlüğü, sorumluluğunu yerine getirme ve beklenmeyen avantajlar karşısında hareketten sakınması davranışlarını ortaya çıkaracağı beklentisi oluşacaktır.

Ancak, Bromiley ve Cummings (1995) güven kavramının hem hesaplanabilir hem de hesaplanamaz parçalardan oluştuğunu, bu nedenle, bir insana, diğerine karşı sorumluluklarını yerine getirmesinin kendi yararına olduğunun bilincinde olduğunda güvенеbileceğini belirtmektedir.⁸⁹

Bromily ve Cummings aynı çalışmada, daha yüksek seviyedeki güvenin, sadece performans izleme maliyetini azaltmakla kalmadığı fakat aynı zamanda kısa dönemli finansal sonuçlar için kontrol sistemleri kurma gereğini ortadan kaldırdığını, buna karşılık, inovasyon ve işbirliğinin azalması gibi istenmeyen yan etkilerle karşılaşılabilceğini belirtmiştir.⁹⁰

Bununla birlikte, taraflar arası güven oluştuğunda, işbirliği ilişkisi, çevresel belirsizlik ve değişkenlikler ile örgütsel değişimlere karşı daha dayanıklı olmaktadır. Çünkü güven, beklenmeyen çevresel veya örgütsel tehlikelere karşı stratejik ve örgütsel esnekliği ve ortaklar arasındaki iletişim düzeyini arttırmaktadır. Taraflar arasındaki bu bilgi akışı ise, işbirliğinin sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.⁹¹

1.2.2. Vekâlet Teorisi

Rosss (1973)⁹² ve Jensen ve Meckling (1976)'in⁹³ katkılarıyla “Vekâlet Teorisi”, finans, muhasebe ve yönetim alanlarında en önemli teorilerden birisi olarak ortaya çıkmıştır.

⁸⁹ Bromiley ve Cumming's, **a.g.e.**, s.219-47

⁹⁰ **A.e.**, s.219-47

⁹¹ Fatma Nur Iplik, “Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye’de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma” Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, SosyalBilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2008, s.7-9

⁹² S. Ross, “ The economic theory of agency: The Principal's problem”, **American Economic Review**, 63, 1973, 134-139

Vekâlet teorisine göre, bir vekalet veren–vekil ilişkisi, taraflardan birinin bir görevin yerine getirilmesi amacıyla bir ücret karşılığı karar alma yetkisini devralması ile ortaya çıkar. Vekâlet teorisyenleri, vekalet veren ve vekillerin ilişkilerini nasıl oluşturduklarını ve kendi çıkarlarını nasıl koruduklarını inceler.⁹⁴

Vekâlet teorisini uygulamada, yönetici–çalışan ikilisinde, çalışanın vekil ve yöneticinin de vekalet verenin çıkarlarını temsil ettiği kabul edilir. Bu bakış açısı kişisel çıkarı –kişilerin kendi yararlarını maksimize etmeye uğraştıklarını ve iki tarafından da ilişkilerindeki risklerini minimize etmeyi aradıklarını– varsayar. Vekil nasıl ücretlendirileceği riskini taşır. Ücret sonuca bağlı olduğu sürece denetlenebilir ve onlara göre risk daha büyüktür.

Bunun tersi olarak, vekalet veren de vekilin bazılarının yetersizliği veya fırsatçılık riski ile karşı karşıyadır. Vekalet verenin, vekilin davranışları hakkında yeterli bilgisi olmadığı durumlarda (bilgi asimetrisi) ve teşvikle rekabet veya amirler tarafından anlaşılmaya varılmış davranışlar için vekilleri motive eden amaçların uyumsuzluğunda fırsatçılık riski daha fazladır.

Örneğin, çalışanlar yöneticilerinin direkt izleyemedikleri bir iş yaptıklarında, yöneticiler çalışanların işi atlatma riski ile karşı karşıya kalırlar. Vekil riskini minimize etmek için vekalet veren, genellikle sözleşmeye uyumu sağlamak için ya vekillerin davranışlarını izlemekte veya vekillerin görev sonuç tazminatları ile vekillerin ilke ve amaçlarını sıraya koymaktadır.⁹⁵

Sonuç olarak, vekâlet teorisi, işlem maliyeti kuramı gibi güvene az önem veren fakat çalışanların güven algılamasını etkileyen, yöneticinin davranışına, (örneğin izleme ve denetim gibi işletmelerde daha sık rastlanan) yönetsel konulara daha fazla yer vermektedir. Bu kuramlar aynı zamanda sosyal değişim ilişkilerinin

⁹³ M. Jensen, and W. Meckling, “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure”, **Journal of Financial Economics**, 11, 1976, 5-50

⁹⁴ Becerra, **a.g.e.**, s.11

⁹⁵ Ellen M Whitener, v.d., “Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior”, **The Academy of Management Review**, 1998, s. 514-515

gelişmesini de ekonomik bağlamda kapsarlar. Bu nedenle güvenilir davranışta motivasyonu da incelemek gereklidir.⁹⁶

1.2.3. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim kuramının ana önermesi, karşılıklı güven ve ilgiye dayanmanın sağlayacağı ödüllerin, maliyetlerinden fazla olacağıdır. Bundan başka, bu sosyal değişim, hem maddi yararları hem de statü, sadakat ve onay gibi psikolojik ödülleri de içermektedir. Örneğin, işyerinde bir yönetici, astına destek ve parasal ödüller gibi katkı sağlarken ast da uzmanlık ve göreve bağlılık ile katkıda bulunur.⁹⁷

Her ne kadar işveren/çalışan ilişkilerinde resmi veya sözleşmeye dayanan bir ilişki ekonomik olarak dayatılsa da, bu tip ilişkilerde sosyal unsurlar tipik olarak zamanla gelişir. Sosyal değişim kuramı bu tip değişimlerin dinamiklerini açıklamaya yardımcı olmaktadır.⁹⁸ Sosyal bir değişimde, bireyler, diğer tarafın zorunlu olarak bazı yararlar sağlaması karşılığında gönüllü olarak diğerine yarar sağlar. Bu tip sosyal değişim ilişkilerinin oluşturulma aşamasında bir kişinin kendisini güvenilir olarak göstermesi problem yaratabilir. Blau (1964)⁹⁹, güvenin iki ana şekilde ortaya çıktığını savunmaktadır:

- Zorunlulukların düzenli olarak ortaya çıkmasıyla (örneğin diğerlerinden alınan yararlar ile) ve
- Karşılıklı değişimlerin zaman içinde genişlemesi ile

Sosyal değişim ekonomik olanlardan, yapı olarak temelde çeşitli şekillerde farklıdır:

⁹⁶ Whitener, v.d., **a.g.e.**, s.515

⁹⁷ Deluga, **a.g.e.**, s. 315

⁹⁸ Whitener, v.d., **a.g.e.**, s.515

⁹⁹ P.M. Blau, **Exchange and power in social life**, New York: Wiley, 1964

İlk olarak, sosyal değişim ekonomik değer olarak dışsal (örneğin bilgi ve tavsiye gibi) veya doğrudan tarafsız ekonomik fayda içermeyen (örneğin sosyal destek) gibi içsel yararları içerebilir.

İkinci olarak, ekonomik değişim yararları biçimsel ve genellikle detaylı olarak sözleşmeye bağlıyken sosyal değişimdeki bu yararlar nadiren bir öncelik veya ayrıntı olarak belirtilir. Zaten fayda sağlamak gönüllü bir davranıştır.

Son olarak, bu tip davranış, gönüllü olarak gerçekleştiği için bu yararların karşılıklı olacağı veya bu karşılığın ilerdeki yararlarla sonuçlanacağı gibi bir garanti yoktur. Yararların karşılıklı değişimi özellikle de karşılıksız olma riskinin göreceli olarak yüksek olduğu, ilişkinin başlangıç dönemi belirsizlik içerir. Sonuç olarak, ilişkiler yavaş yavaş gelişir, nispeten düşük değerli yararların karşılıklı değişimi başlar ve taraflar güvenilirliklerini gösterdikçe daha yüksek değerli yararlara doğru yükselir.

Sosyal değişim kuramı, değişim sürecinin zaman içinde gelişimi dâhil birçok dinamik yönüne dikkat çeker ve başarılı sosyal değişimlerin karşılıksız risk (örneğin fırsatçılık) ve güveni algılamayı da etkilemesi gerektiğini belirtir. Bu bakış açısı aynı zamanda daha büyük denetimlere gerek kalmaksızın, vekil risk şartlarını ve bireyin diğer tarafa ne zaman güvенеbileceęi gibi unsurları belirlememize de yardımcı olur. Örneğin, “her ikisi de tele-değişimli (telecommute) alışan bir ast ile çalışan iki yönetici düşünelim. Vekâlet teorisi bakış açısıyla, her iki durumda da bilgi asimetrisi yüksektir ve bu nedenle vekâlet riski (örneğin fırsatçılık riski) yüksektir. Ancak, eşit bilgi asimetresi seviyesine rağmen, astı ile kuvvetli bir sosyal bağ kuran yönetici başarılı sosyal değişim süreci ile fırsatçılık riskini daha az alacaktır. Böylece sosyal değişim kuramı diğeri üzerinde kontrol kurmak yerine güven oluşturmak isteyen taraf için incelemeye yardımcı olduğu için özellikle ilgidir. Özel olarak, sosyal değişim kuramı, bireyin yükümlölüklerini alışkanlık olarak bıraktığında, güvenin

geliştiğini ve güvenilir davranış sergileme taahhüdü ile fırsatçılık riskini azalttığını belirtir”¹⁰⁰.

Dahası, sosyal değişim kuramında belirsizliği azaltma konusunda önemli bir unsur olan güven, etkileşim içerisindeki taraflar arasında duygusal bağın gelişmesi ile ilgilidir. Güvenin etkinliği artırması nedeniyle sosyal değişim içerisindeki tarafların güvenilir olduklarını yavaş yavaş göstermeleri ve birbirlerine karşı güven duygusu geliştirmeleri gerekmektedir. Güvenin karşılıklı bir şekilde geliştirilmesi, ortakların işbirliğinde uzun dönemli yaklaşım içerisinde olmaları gereğine dayanmaktadır.¹⁰¹

1.2.4. Kaynak Temelli Yaklaşım

Davis ve diğerleri (2000)¹⁰² güvenin, (1) işlem maliyetlerini azaltarak değer katması, (2) çalışan ve yönetim arasında nadir olarak görülmesi ve (3) ilişkilerin tekrarlanamaz olması nedeniyle iki birey arasında güvenin nadiren görüldüğünü savunan düşüncesi, Barney (1986)’in¹⁰³ rekabet avantajı sağlayacak üç kriterini tamamlar gibi görünmektedir.

Üst yönetim ve çalışanlar arasında güven veren ilişkilere sahip işletmelerin, güven veren ilişkileri olmayan işletmelere göre avantajlı olduğuna dair birçok çalışma vardır.¹⁰⁴ Lawler (1992), işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının denetime yönelik tavırdan, karşılıklı güvene dayalı ilgiye dayalı yönetim kültürüne doğru değişim geçirdiğini belirtmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Whitener, v.d., **a.g.e.** s. 515

¹⁰¹ İplik, **a.g.e.**, s.10

¹⁰² Davis, v.d., **a.g.e.**, s.564

¹⁰³ J.B. Barney, “Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?” **Academy of Management Review**, 11, 1986, s. 656-665

¹⁰⁴ Bu konuda Bkz

- P. Bromily, ve L. L. Cummings, “Transaction costs in organizations with trust”, Working Paper No.28, **Strategic Management Research Center**, University of Minnesota, 1992
- Hosmer, **a.g.e.**, s.379-403

¹⁰⁵ E. Lawler, **The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992.

Argyris (1964), yönetim ve çalışanlar arasında güven ve saygının derecesinin işletmenin performansını etkileyecek mekanizmalar aracılığıyla, işletmenin performansı ile direkt ilişkili olduğunu belirtmiştir. Düşük güvenin hâkim olduğu bir ortamda, çalışanlar yönetim kurallarını kırmak ve kurtulmaya yönelik asabi ve saldırgan davranışlar sergilemekte veya işletme performansına yardımcı olmayan, uygun olmayan amaçlar belirler. Buna karşılık, yönetime (lidere) güvenin yüksek olduğu yerlerde ise işletmenin yasal ihtiyaçlarını görme konusunda daha isteklidirler.¹⁰⁶

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) ise güvenin, yönetici açısından, yetki devretme veya yetkilendirme gibi liderliğin parçası olan risk alma davranışların; astlar açısından ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ve geliştirilmiş bireysel performans gibi davranışlara yönlendirdiğini belirtmektedir.¹⁰⁷

Barney ve Hansen (1994) ise ekonomik değişimlerde, güvenin rekabetçi avantaj kaynağı olabileceğini belirtirler. Ancak değişimlerdeki güven her zaman rekabet avantajı olmayabilir. Barney ve Hansen güveni; üç'e ayırmaktadır.¹⁰⁸

Zayıf güven, sadece rakiplerin gereksiz ve maliyetli yarı-güçlü yönetim mekanizmalarına yatırım yaptıklarında rekabet avantajı olabilir.

Yarı-güçlü güven, sadece taklitlerinin imkânsız olduğu özel yetenek ve kapasiteye sahip küçük sayıdaki rakiplerin sosyal ve ekonomik yönetim mekanizmalarını uygulamada rekabet avantajı olabilir.

Güçlü güven ise, iki veya daha fazla güçlü güvenilir bireyin veya işletmenin karşılıklı değişim içinde olduğu, güçlü güvenin rakipler arasında göreceli olarak nadir olduğu, birey ve örgütsel özelliklerin düşük-maliyetli taklitlerden uzak olduğu güçlü güvenilir davranışlara yönlendirilen ortamlarda rekabet avantajı kaynağıdır.

¹⁰⁶ C. Argyris, **Integrating the Individual and the Organization**, John Willey, New York, 1964

¹⁰⁷ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 709–734.

¹⁰⁸ J.B. Barney ve M.H. Hansen, “Trustworthiness as a source of competitive advantage”, **Strategic Management Journal**, 15, 1994, s.188

1.2.5. Luhmann'ın Sosyal Sistem Teorisi

Güven konusuna, toplumbilim açısından bakan sosyal sistem teorisini Luhmann'a (2000) göre, kapsayıcı bir toplum kuramı geliştirmek için sosyal sistemlere daha geniş bir açıdan bakılmalıdır. Sosyal sistemler, sistemi oluşturan insanlar arasındaki iletişim süreçlerinden oluşur. İnsanlar iletişim kurmadıkça toplumun içinde yer alamazlar. İnsanların topluma katılımları ancak iletişim kurduklarında gerçekleşir.¹⁰⁹

Sosyal sistem kuramına göre, insanların ve toplumların gelişmesi, sistemlerin gelişmesine bağlıdır. Gelişmemiş sistemlerde, insanların ve toplumların da gelişmemiş olduğu söylenebilir. Gelişmiş toplum olma, beraberinde risklerin artmasını ve çeşitlenmesini getirmektedir. Risklerin artması sosyal yaşamda hayal kırıklığı yaşama riskini de artırmaktadır. Güven, toplumun olası hayal kırıklıklarına karşı, toplumun denetim ve sosyalleşme süreçlerinin sürekliliğinin garantisi durumundadır. Modern dünyanın karmaşıklığında ihtiyaç duyulur.¹¹⁰

Luhmann (1979) tanışıklık/tanıdık olma (familiarity) kavramını öne çıkarır. Tanışıklık/tanıdık olma, güvenin olduğu kadar güvensizliğin de bir ön koşuludur. Tanışıklık/tanıdık olma risk içeren durumların ve beklentilerin göreceli olarak daha güvenilir olmasını sağlayan bir duygudur. Tanıdık dünyalar ve geçmişte yaşananlar şimdiyi ve geleceği etkiler. İlişki başlangıcındaki geçmiş, karmaşıklığı azaltır. Bu yüzden güven, ancak benzer bir dünyada olasıdır.¹¹¹

Tanıdıklık/tanıdık olma, karşıtı olan yabancılığı da içerir. Yabancılık durumundan tanıdıklığa gitme, “tanışıklık” (familiarization) olarak adlandırılır. Göreceli olarak güvenin sağlanması tanıdık olunmayan ortamlarda zor olabilir, ancak imkânsız değildir.¹¹²

¹⁰⁹ Luhmann, **a.g.e.**, s.94

¹¹⁰ **A.e.**, s.94

¹¹¹ Luhmann, **a.g.e.**, s.19-20

¹¹² **A.e.**, s.19-20

Luhmann (2000), sosyal sistemlere özgü anlamların oluşturulmasında iki boyutun etkili olduğunu belirtmektedir. Bunlar; 1) iletişime dayalı boyut ve 2) bilişsel (psişik) boyuttur. Psişik sistemler, temel olarak anlam yaratmanın temelini oluşturan bilinçlilik hakkındadır. Psişik sistemde, düşünceler, yeniden üretimin temel unsurudur. Sosyal sistemler, diğer yanda, anlam araçları aracılığıyla bunu üretir ve öz üretim iletişim aracılığıyla yerini alır. Güven, iletişime dayalı boyutun çok önemli bir unsurudur. Sosyal sistemlerin özü iletişimle biçimlenir ve bunu gerçekleştirmede en etkili araçlardan biri güvendir.¹¹³

Bireylerarası güven ilişkisinin kurulabilmesi için ön koşul olarak 1) güvenen ve güvenilen arasında karşılıklı bağlılığın olması, 2) güvenen ve güvenilenin, güvenle ilişkili durumu bilmesi ve 3) güvenin istenemeyeceğin, aksine, sunulabileceğinin ve kabul edilebileceğinin bilinmesi gerekir.¹¹⁴

Sistem teorisi, insanların ve toplumların sistem geliştirerek büyüyen karmaşıklığı (complexity) yeniden yapılandırmanın bir yoludur. Risklerin artmış ve şekil değiştirmiş olması sistem teorisine yeni uğraşı alanları kazandırmıştır. Denetim ve sosyalleşme toplumun kontrol edilebilmesini garanti etmek için yeterli değildir. Luhman'a göre, bu karmaşa probleminin çözümü güven ve inançtır. O halde biz, güvenin başladığı yerde, kontrolün bittiğini söyleyebiliriz. Ya da diğer bir deyişle eğer güveniyorsak, iletişimin kontrolünün nasıl olacağına ilişkin endişe duymayız.

Bu çelişkiye verilecek cevap, Luhmann'ın kuramında, güven ve itimattır (confidence). Hatta kontrolün bittiği yerde, güvenin başladığı bile söylenebilir. Başka bir deyişle, eğer bir kişi güveniyorsa, iletişim kontrolünün nasıl yapılacağı bilgisiyle ilgilenmez. Bunun dışında, Luhmann'ın kuramındaki güven, iletişim ve sosyal sistemin bir parçasıdır. Temel işlevi sosyal karmaşıklığı (complexity) azaltmak veya yeniden kurmaktır.¹¹⁵

¹¹³ Luhmann, **a.g.e.**, s.96

¹¹⁴ **A.e.**, s.96

¹¹⁵ Janne Jalava, "From Norms to Trust: The Luhmannian Connections between Trust and System", **European Journal of Social Theory**, 6, 2003, s. 187

Oysa, itimat (confidence) psikolojik ve düşünceler sisteminin bir parçasıdır. Güven gibi durumun kurallarına veya karşılıklılığına yoğun bir şekilde bağımlı değildir. Fakat geçici özellikleri nedeniyle, güvenin itimata (confidence) ve itimatın da güvene ihtiyacı vardır. Yani itimattaki (confidence) taktiksel ve destekleyici bakış açısı olmaksızın, herhangi birine güvenmek çok zor olacak, fakat iletişim olmaksızın, güvenin görünen hiçbir şekli olmayacaktır.

Son olarak, hızla değişen değerler ve şekli nedeniyle, bugünün toplumunda güvenin üzerinde durulmaktadır. Güven, risk toplumunun mücadelelerinden etkilenmektedir. Kontrolün yeterince sağlanamadığı, belirsizliklerin olduğu dünyada güvene ihtiyaç duyarız. Olumsuz kontrol (zorla denetim tedbirleri) kadar, olumlu (aile, topluluk vb) kontrol de büyüyen karmaşıklık problemine tepki vermenin tek bir yolu değildir. Geleceğe ilişkin beklentilerle ilgili akıl yürütmek ve iletişim kurmayı başarmak için güven ve inanç ihtiyacımız vardır. Eğer biz toplumu sanal bir kurum olarak kabul edersek, güven beklentileri önemli rol oynamaya başlayacaktır. Günümüz toplumlarının anlam belirsizliği, çelişkiselliği bizi güven ihtiyacıyla yüzleştirir.¹¹⁶

1.2.6. Atıf Teorisi

Atıf teorisi, olay ve olguların nedenlerini açıklamak için bireyleri ve bireylerin diğerleri hakkındaki algı ve yargılarını anlamaya çalışmaktadır. Jones ve Davis (1965)¹¹⁷ ve Kelley (1967)¹¹⁸ Heider'in (1958)'deki¹¹⁹ düşüncelerini, değişebilirlik yaklaşımı ve ilgili sonuç çıkarımı yaklaşımı ile geliştirip, formalize etmiştir.

Bu iki yaklaşım, bireyin göreceli olarak oldukça büyük miktarda bilgiyi değerlendirdiğini varsaymaktadır. Örneğin insanlar, çoğu zaman birçok durumda tek

¹¹⁶ Jalava, **a.g.e.**, s. 187

¹¹⁷E.E. Jones, ve K. E. Davis, "From acts to dispositions: The attribution process in person perception", L. Berkowitz, ed., **Advances in Experimental Social Psychology**, vol. 2. Academic Press, New York, NY.,1965, 219-266.

¹¹⁸ Kelley, **a.g.e.**, s. 192-240.

¹¹⁹ F. Heider, "**The Psychology of Interpersonal Relations**", John Wiley & Sons, New York, NY, 1958.

bir atıfta bulunurlar. Ancak araştırmacılar kısa sürede, bireylerin çoğu durumda yetersiz zaman, motivasyon veya bu düzeyde bilgiyi işleyemeden atıfta bulunduklarını fark etmişlerdir.¹²⁰

Özellikle, nedensel planlarını daha önceki neden–sonuç (etki–tepki) ön yargılarını etkileyen ilişkilerini kullanarak; kişi veya durum hakkındaki sınırlı bilgilerine dayalı atıfta bulunurlar. Araştırmacılar aynı zamanda atıf teorisi ile ilgili araştırmalarında ana hatları verilen, sosyal algılama süreçlerinin kendilerini algılamayı da (örneğin bireylerin *kendi* iç hallerini bilmeyi öğrenmeleri gibi süreçlerle) açıkladığını fark etmeye başladılar. Son olarak, yakın zamanlarda, atıf araştırmacıları çabalarının çoğunu sistematik önyargı etkilerini –örneğin iletişim önyargısı gibi– incelemeye yönlendirdiler.

Güven gelişimi, atıf süreci gibi görülebilir. Örneğin, bir birey, bir başka insanın güvenilirliği hakkındaki düşüncelerini o insanın içsel nedenlere karşılık durumsal faktörlerle değerlendirme temeli üzerinde geliştirebilir.

Ferrin ve Dirks, güven geliştirme sürecinde çeşitli önemli yönleri anlamak için atıf teorisinin yararlı olduğunu düşünerek, Atıf teorisinin iki farklı ancak ilişkili sürecini tarif etmektedir:¹²¹

- *sosyal algılama* (bir bireyin, başka insanların duygusal özellikleri, inançları, durum ve davranışı ile davranışlarının nedenlerinin içsel karakteristikleri hakkında çıkarımlar geliştirmesi),
- *kendini–algılama* (kişinin kendi içsel karakteristik özelliklerini, kendi inanç ve davranışlarını anlaması)dır.

Bu iki süreç kişilerarası güvenin iki temel ögesiyle ilişkilidir. Güven hakkında araştırma yapanlar, güveni genellikle “bir kişinin diğer insanın karakteristik özellikleri hakkındaki inançları” olarak tanımlamışlardır. Bu tanım bireyin bilgiyi

¹²⁰ Ferrin and Dirks, “Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects”, **Organization Science**, Vol.14, NO.1, 2003, s. 19

¹²¹ **A.e.**, s. 19

işlediği ve diğer insanlar hakkında çıkarımlarda bulunduğu (sosyal algılama) ve diğer insanlar hakkında kendi güven seviyesi hakkında içsel bir inanç geliştirdiğini (kendini algılama) varsayar.¹²²

Literatürde kavramsallaştırılan iki atıf, kişilerarası güven ile ilgili özellikler gibi görünmektedir; Birincisi, karşı tarafın yardımseverliği ile ilgili atıftır. Bir ortak diğerinin iyiliği ile samimi olarak ilgili midir yoksa sadece kendi iyiliği için mi ilgilidir? Başka bir deyişle, (örneğin kendi kazancı için) bireysel olarak motive olur mu yoksa (örneğin ortak maksimum kazanç için) birlikte mi motive olur? Bu motivasyonlar genellikle kişilerarası davranışa yönlendirebilir fakat bir ortağın ana motivasyonu, iki motivasyonun farklı kişilerarası davranışa yol açabileceği gelecekteki bir tahmini etkileyebilir.¹²³ Atıfın ikinci şekli dürüstlük ile ilgilidir. Gelecekle ilgili planlarından bahsettiğinden ortağıma ne kadar güvenebilirim? Örneğin, henüz öğrenci olan bir kocanın, mezun olduktan sonra karısının eğitim masraflarını ödeyeceğine, karısı ne kadar inanabilir?

Bir ortağın hem yardımsever ve dürüst veya samimi atıfları olması ilerdeki potansiyel ilişkiyi kurmak için çok önemlidir. Bir kişi için hedefteki insan ne kadar yardımsever ve dürüst algılanırsa, ilişkinin gelecekte tercih edilme olasılığı artacaktır. Yardımseverlik atfı bir insanın, içli dışlı olması dolayısıyla *-ilişkide potansiyel olarak daha savunmasız olmasına rağmen-* kendisini daha rahat hissetmesini sağlar. Dürüstlük atfında, ortağın sözü ön şart olarak, ilerideki samimi niyetlerinin bir göstergesi olarak görülür.

Her ne kadar yardımseverlik ve dürüstlük kavram olarak farklı ise de, kişilerarası ilişkilerde iç içe geçmiş durumda olabilirler. Özellikle çok yakın ilişkilerde ayrılmaları mümkün olmayabilir. Bir ortağın dürüstlüğü sorgulanırsa, bu aynı zamanda yardımseverliğinden de şüphelenmeye yol açabilir veya tersi de söz konusudur.

¹²² Ferrin ve Dirks, **a.g.e.**, s. 119

¹²³ E. Larzelere ve Ted L. Huston, “ The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships”, **Journal of Marriage and Family**, 42, 3, 1980, s. 595-596

İkili güvenin genel güvenden farkı, ikili güvende özellikle yardımseverlik ve dürüstlük önemli iken, genel güvende bireyin yargıya varması önemlidir. Genel güven bireyin, insanların genel karakteri hakkındaki inancını açıklar.¹²⁴

Atıf teorisi, araştırmacıların tartıştığı ama nadiren çalıştığı, güvenin gelişimindeki diğer bir yön olan ön yargılar (örn. diğer insanlar hakkındaki klişe önyargılar) konusunu anlamaya yardımcı olur.¹²⁵ Klişeleştirme en geniş anlamda cinsiyet gibi veya daha belli seviyede, belli küçük gruplar hakkında önyargılar gibi yapılabilir. Bu önyargılar, çoğunluk ve azınlık gruplar arasında hemen ortaya çıkan güvensizliğe neden olabilirler.¹²⁶

Johnson ve Johnson (1989), bu tip damgalamaların henüz doğrudan bir iletişim dahi başlamadan ortaya çıktığını belirtmiştir.¹²⁷ Klişeler, öncelikle diğer taraf hakkında dolaylı olarak elde edilen bilgiler temelinde oluşur. Bir başka ifadeyle tarafların ilk karşılaşmalarında diğerinin (örneğin erkek/kadın, yerel/yabancı gibi) sesinin veya fiziksel görünümünün temelinde oluşabilir.

Sosyal psikoloji deneylerinde, örn. denekler genellikle fiziksel olarak çekici insanları, fiziksel olarak çekici olmayanlara göre ‘iyi’ kategorisine koyar. Araştırmacılar bunu ‘güzel olan iyidir’ klişesi olarak tanımlarlar.¹²⁸

Atıf araştırmalarının büyük bir çoğunluğunun sistematik önyargıların atıf süreçleri üzerine odaklanmaları göz önünde tutulursa, atıf teorisinin güven gelişiminde oluşan önyargıların iç yüzü hakkında da bilgi sağlayabileceği söylenebilir.

¹²⁴ Larzelere ve Huston, **a.g.e.**, s.596

¹²⁵ Ferrin and Dirks, **a.g.e.**, s. 20

¹²⁶ D. H. McKnight, L. Cummings, N. Chervany, “ Trust formation in new organizational relationships”, <http://www.misrc.umn.edu/wpaper/WorkingPapers/9601.pdf>, s.25 (21.04.2009)

¹²⁷ D. W. Johnson, ve R. T. Johnson, “**Cooperation and competition: Theory and research**”, Edina, MN: Interaction Book Company, 1989

¹²⁸ McKnight, **v.d. a.g.e.**, s. 25

Sonuçta, atıf süreci olarak güven gelişimi bakış açısı, atıf teorisindeki üç temel ilgili kavram olan sosyal algı, kendini algılama ve atıfa bağlı önyargıları açıklayabilir.¹²⁹

1.3. Güvenin Boyutları

Güven olgusu, kişiler arası güven, kurumlar arası güven ve kurumlar ile müşteriler arası güven olarak araştırmacılar tarafından farklı boyutlarla incelenmiştir. Tablo 1.2’de literatürde araştırmacıların güveni kaç boyutta ve hangi boyutlarla incelediği görülmektedir.

Geyskens ve diğ. (1998) de kişilerarası araştırmadan esinlenen meta analiz çalışmasında, çoğu kanalların güveni “bir kurumun değişim ortağının dürüst ve yardımsever olduğuna inanç derecesi” olarak veya bundan doğan bazı değişkenler olarak tanımlamıştır. Ortağın dürüstlüğü anlamındaki güven kişinin ortağı için güvenilir, sözünde duran, söz verdiği yükümlülükleri yerine getiren ve samimi olduğudur. Ortağın yardımseverliği ise kişinin ortağının, ortak kazanç arayışı için motive olması ve birinin çıkar ve refahı ile içten ilgileneceğine olan inancıdır. Yardımsever bir ortak uzun dönem grup kazançları için acil kişisel-İlgilerini ikinci dereceye koyar ve işletme üzerinde olumsuz etki yapacak davranışlarda bulunmaz.¹³⁰

¹²⁹ Ferrin and Dirks, **a.g.e**, s. 20

¹³⁰ I. Geyskens, J. Steenkamp, ve N. Kumar, “Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis”, **International Journal of Research in Marketing**, 15, 1998, s.225

Tablo 1.2: Araştırmacıların İnceledikleri Güvenin Boyutlar

	1. BOYUT	2. BOYUT	3. BOYUT	4. BOYUT 5. BOYUT
Shemwell, Cronin, ve Bullard (1994, s. 57); Garbarino ve Johnson (1999, s. 84); Chiou, Droge, ve Hanvanich (2002, s. 114); Balasubramanian, Konana, ve Menon (2003, s. 879); Anderson ve Srinivasan (2003, s. 129); Aryee ve Chen (2004, s. 324); Bart v.d. (2005, s. 150)	Güven			
Ganesan (1994, s. 3); Singh ve Sirdeshmukh (2000, s. 156);	Yardımseverlik	Güvenilirlik		
Cook ve Wall (1980)	İyi Niyet	Uzmanlık		
Garbarino ve Lee (2003, s. 500)	Yardımseverlik	Uzmanlık		
White (2005, s. 142); Barber, (1983)	Yardımseverlik	Uzmanlık		
Andaleeb ve Anwar (1996, s. 37); Doney ve Cannon (1997, s. 36);	Gayret İfade Eden Güven	Kavramsal Güven		
Johnson ve Grayson (2005, s. 501)	Duygusal Güven	Kavramsal Güven		
Martin ve Camarero (2005, s. 84); Bhattacharjee (2002, s. 211);	Niyet / Değer	Kabiliyet / Yetenek		
Yousafzai, Pallister ve Foxall (2005, s. 184); Schlosser, White, ve Lloyd. (2006, s. 135)	Yardımseverlik	Dürüstlük	Yetenek	
Comings ve Bromiley (1996)	Söze Saygı	Doğruluk	Konumu Kötüye Kullanmama	
Blomqvist ve Stahle (2000)	Söze Saygı	İyi istek	Uzmanlık	
Rempel, Holmes ve Zanna (1985)	Yardımseverlik	Güvenirlik	Tutarlılık	
Mayer, v.d. (1995); McKnight, Choudhury, ve Kacmar (2002, s. 338); Wang ve Benbasat (2005, s. 87); Schoorman, Mayer ve Davis (1999); Williams (2001)	Yardımseverlik	Dürüstlük	Yetenek	

Clark ve Payne (2006)	Yardımsverlik	Dürüstlük	Yetenek	Tutarlılık Açıklık
Whitener v.d. (1998)	İletişim	Destek	Bilgi Paylaşım	Tutarlılık Dürüstlük
Liang v.d.(2005, s. 53)	Hesap Temelli Güven	Bilgi Temelli Güven	Kurumsal Temelli Güven	
Aiken ve Boush (2006, s. 312)	Duygusal Güven	Bilişsel Güven	Gayret/Çaba ile ilgili Güven	
Gefen ve Straub (2004, s. 413)	Yardımsverlik	Dürüstlük	Yetenek	Öngörülebilirlik
Van Den Berg ve Van Lieshout (2001, s. 516)	Hesap Temelli Güven	Bilgi Temelli Güven	Atıf Temelli Güven	Kimlik Temelli Güven
Ganesan (1994, s. 3)	Güvenilirlik	Yardımsverlik		
Chow ve Holden (1997, s. 2)	Güvenilirlik	Dürüstlük		
Doney ve Cannon (1997, S. 36)	Güvenilirlik	Yardımsverlik		
Smith ve Barclay (1997, s. 6)	Dürüstlük	Güvenilirlik	Sorumluluk/ Hoşlanılabilirlik	Yargı
Nooteboom ve diğer (1997, s. 314)	Kurumsallaşma	Alışkanlık		
Sako ve Helper (1998, s. 6)	iyi Niyet	Sözleşme Dayalı Güven	Uzmanlık	
Dyer ve Chu (2000, s. 261)	Güvenilirlik	Adalet	İyi Niyet	
Coote ve diğer (2003, s. 597)	Dürüstlük	Güvenilirlik		
Gassenheimer ve Manolis (2002, s. 420);	Satış Elemanına Dayalı Güven	Kuruma Güven		
Norman (2002, s. 184);	Uzmanlık	İyi Niyet		
Möllering (2002, s. 145)	Duygusal Temel	Bilişsel Temel		
Richard (2009 s. 20)	Satış Elemanına Dayalı Güven	Ürüne Dayalı Güven	Kuruma Güven	
Young-Ybarra ve Wiersema, (1999, s.)	Güvenilebilirlik	Öngörülebilirlik	Bağlılık	

Kaynak: (1) Tara A. E. Ebert, 2009, “Facets of Trust in Relationships – A Literature Synthesis of Highly Ranked Trust Articles”, **Journal of Business Management**, vol. 3, 2009, s.68, ve (2) Risto Seppanen, Kirsimarja Blomqvist, ve Sanna Sundqvist, 2007, “Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003”, **Industrial Marketing Management**, 36, 2007, 252 – 254 kaynaklarından uyarlanmıştır

Seppanen ve diğ. (2007), 1990-2003 arasını kapsayan çalışmalarında güvene ekonomik yaklaşımın genellikle risk-azaltıcı yapısına önem vererek ve diğer tarafın

ilerdeki beklenti ve tahminlerini yükselterek, hesaplayıcı bir şekilde olduğunu belirtmektedir.¹³¹

Sako ve Helper (1998) ise ekonomik, sosyolojik ve psikolojik teorileri birleştirerek, sosyo-psikolojik yaklaşımdaki karşılıklı beklenti ve aynı zamanda ekonomik yaklaşımdaki tahminin yanı sıra ekonomik kavramları (fırsatçılık) yansıtan, güven tanımını, “ticari ortağının karşılıklı olarak kabul edilebilir bir davranış içinde olacağı ve bir fırsat ortaya çıktığında adil olarak davranması beklentisi” olarak yapmışlardır.¹³²

Benzer şekilde, Young-Ybarr ve Wiersema (1999: 443), işlem maliyeti ekonomisi ve sosyal değişim teorilerini birleştiren, teorik çerçevelerinde, hem işlem maliyet ekonomisini (fırsatçılık) hem de sosyal değişim teorisini (fırsatçılık) kullanarak, yansıttıkları güven tanımında; üç temel unsur temel alır; Bunlar, “*bağlılık* (ortak çıkarlar için en iyi şekilde davranacağı beklentisi), *tahmin edilebilirlik* (tutarlı davranış) ve *sadakattir* (ortağın fırsatçı şekilde davranmayacağı).¹³³

Blomqvist (2002)¹³⁴ ve Möllering (2002)¹³⁵ güvenin, karmaşık ve çok boyutlu yapısını kapsamak için bilişsel, duygusal-temelli ve davranış yönlerini ele alma ihtiyacını duymuştur.¹³⁶

Ganesan (1994) güvenilirlik ve yardımseverlik boyutları üzerinde durmuş ve Doney ve Cannon (1997: 36) da “*güvenin hedefi algılanan güvenilirlik ve*

¹³¹ Risto Seppänen, Kirsimarja Blomqvista, and Sanna Sundqvist, “Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003”, **Industrial Marketing Management**, Volume 36, issue 2, 2007, s.254

¹³² M. Sako, ve S. Helper, “Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States”, **Journal of Economic Behavior and Organization**, 34(3), 1998, s.388.

¹³³ C. Young-Ybarra, ve M. F. Wiersema, “Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory”, **Organization Science**, 10(4), 1999, s. 443

¹³⁴ G. Möllering, “Perceived trustworthiness and inter-firm governance: Empirical evidence from the UK printing industry”, **Cambridge Journal of Economics**, 26(2), 2002, 139– 160.

¹³⁵ K. Blomqvist, “Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation”, doctoral thesis, Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 2002

¹³⁶ Seppanen, v.d., **a.g.e.**, s.255

yardımseverliktir” şeklinde yaptıkları güven tanımı ile uyumlu olarak aynı boyutları (güvenilirlik ve yardımseverlik) kullanmıştır.¹³⁷ Ampirik çalışmalarda örgüt-içi güven boyutları olarak ise güvenilirlik, yardımseverlik, itimat, bütünlük, dürüstlük, kurumsallık, alışkanlıklar, yetenek, bağımlılık, sorumluluk, sevillebilirlik, yargı, iyi niyet, güven sözleşmesi, yetkinlik güveni, adillik, karşılıklılık, birliktelik, tahmin edilebilirlik, açıklık ve açık sözlülük gibi boyutlar kullanılmıştır¹³⁸

Ferris ve diğerleri (2003) yapılan araştırmaları inceleyerek, güvene neden olan değişkenlerin geniş bir listesini yapmıştır. Liste, güven seviyesinin ya değişkenleri veya bir ilişkideki güven seviyesinin doğrudan tamamlayıcıları olarak da tanımlanabilecek 50’den fazla unsuru kapsamaktadır.¹³⁹ Bu değişkenler kısaca aşağıdaki şekilde sınıflanabilir;

- Güvenenin (trustor) karakteristik özellikleri (örneğin, güvene eğilimi)
- Güvenilenin (trustee) karakteristik özellikleri (örneğin, genel olarak güvenilirlik, yetenek, yardımseverlik, bütünlük, itibar ve samimiyeti)
- Taraflar arasındaki geçmişteki karakteristik özellikler (başarılı işbirliği)
- Aralarındaki iletişim süreçlerinin karakteristik özellikleri (örneğin, tehditler, verilen sözler ve açık iletişim)
- Taraflar arasındaki ilişki şeklinin özellikleri (örneğin, yakın arkadaşlık, otorite ilişkileri, pazarda ortaklık)
- Taraflar arasındaki ilişkiyi yöneten yapısal parametreler (örneğin iletişim mekanizmalarının mevcut olması, üçüncü tarafların var olması)¹⁴⁰

Ebert (2009), literatürde güvenin boyutlarının birden dörde kadar değiştiğini belirtmiştir.¹⁴¹ Tek boyutlu belli güven kavramı Agustin ve Singh (2005) tarafından, güveni “tüketicinin, satıcının söz verdiği hizmeti yerine getireceğine olan kesin

¹³⁷ Bu Konuda Bkz:

- S. Ganesan, “Determinant of long-term orientation in buyer– seller relationships”, **Journal of Marketing**, 58, 1994, s. 1 – 19.
- P. M. Doney, ve J.P. Cannon, “An examination of the nature of trust in buyer– seller relationships”, **Journal of Marketing**, 61, 1997, s. 36

¹³⁸ Seppanen, v.d., **a.g.e.**, s.255

¹³⁹ G. R. Ferris, v.d., “Personal reputation in organizations”, In J. Greenberg (Ed.), **Organizational behavior: The state of the science (2nd, ed.)**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003, s. 211-246

¹⁴⁰ R. Lewicki, E. Tomlinson, ve N. Gillespie, “Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions”, **Journal of Management**, Vol. 32 No. 6, 2006, s.1001

¹⁴¹ Ebert, **a.g.e.**, s. 67

inancı” olarak verdiği tanımı ile sağlanmıştır”.¹⁴² Bugüne kadar, güveni genellikle bir-boyut ile ölçen (örneğin sadakat çalışması) çalışmalar, güvenin küçük bir bölümünü oluşturmaktadır. Ganesan’ın 1994’deki çalışması, başka bir güven ölçümünün popüler olmasını sağlamıştır. Bu ölçüm, güvenin iki-boyutunu (yardımseverlik ve güvenilirlik), güven tanımında kullanarak ölçmüştür.¹⁴³ Bazı araştırmacılar, güvenin üç boyutunu “güvenilenin (trustee) yardımseverliği, dürüstlüğü ve yeteneği” veya “duygusal, bilişsel ve gönüllü (conative) güven” ve hatta bazen dört boyutlu olarak tanımlamışlardır.¹⁴⁴

Organizasyonlardaki güven kavramı için Dietz (2006), güvenin içeriğinin çok-boyutlu olduğunu ve kesinlikle tek boyutlu olmadığını belirtmiştir. Güvenenin güvenilenin değişik karakteristikleri üzerine karmaşık yargılarından oluşan derleme olduğu anlaşılmaktadır.¹⁴⁵ Butler ve Cantrell (1984) dürüstlük, yetkinlik, tutarlılık, sadakat ve açıklığın anahtar unsurlar olduğunu belirtmişlerdir.¹⁴⁶ Butler (1991) bunu, güvenilen tarafın yerine getirmesinin beklendiği 11 ayrı durum olarak genişletmiştir: yetkinlik, dürüstlük, tutarlılık, sır tutma (discreetness), adillik, sözlerin yerine getirilmesi, sadakat, uygunluk, açıklık, hassasiyet (receptivity) ve genel olarak güvenilirlik.¹⁴⁷

Benzer şekilde Mayer ve diğ. göre (1995) ise, güven tanımlarındaki ortak karakteristiklerin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olduğunu belirtmiştir. Ayrıca tanımlarda geçen belirsizlik, korunmasızlık ve risk diğer önemli öğelerdir.¹⁴⁸

Misra ve Morrissey (1990) için, aşağıdaki davranışlar güvenin öğeleridir; açık iletişim, karar almaya katılım, kritik bilginin paylaşımı, duygu ve algılamaların

¹⁴² C. Agustin, ve J. Singh, “Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges”, **Journal of Marketing Research**, 42 (1), 2005, s.97

¹⁴³ S. Ganesan, “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, **Journal of Marketing**, 58 (2), 1994, s. 1–19.

¹⁴⁴ Ebert, **a.g.e.**, s. 67

¹⁴⁵ G. Dietz, ve Den Hartog, “Measuring trust inside organizations”, **Personnel Review**, 35(5), 2006, s.560.

¹⁴⁶ Butler ve Cantrell, **a.g.e.**, s.19-28

¹⁴⁷ Butler, **a.g.e.**, s.643-663

¹⁴⁸ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s.716-720

paylaşımı.¹⁴⁹ Dört boyut ise güvenilirlik, dürüstlük, açıklık, yetkinlik ve ilginin bir tarafın güvenilirliğine ilave katkı yaptığını iddia etmişlerdir.¹⁵⁰ Sonuç olarak, araştırmacılar güvenin, bu dört boyutunu ele almışlar ve araştırmalarının sonucunda anlamlı sonuçlara ulaşmışlardır).¹⁵¹

Gilbert ve Li-Ping Tang (1998) ise örgütsel güven için üç ilave unsur tanımlamışlardır: grup çalışması uyumu, arkadaşlık merkezli ve sosyal entegrasyon ile üstün astı koruyup, yol göstererek (mentoring) bilgi almasıdır.¹⁵²

Clark ve Payne (1997) güvenin altı unsurunu belirlemiştir: yetkinlik, dürüstlük, doğruluk, tutarlılık, sadakat ve açıklık.¹⁵³

Literatür incelemesi göstermektedir ki, güven/güvenilirlik birçok şekilde kavramsallaştırılabilmektedir. Bir boyut olarak (Agustin and Singh, 2005),¹⁵⁴ iki boyut olarak (Cook ve Wall, 1980),¹⁵⁵ üç boyut olarak (Cummings ve Bromiley, 1996),¹⁵⁶ dört boyut olarak (Mishra, 1996),¹⁵⁷ beş boyut olarak (Clark ve Payne, 1997),¹⁵⁸ ve hatta on boyuta olarak (Butler, 1991)¹⁵⁹ tanımlanabilir.

¹⁴⁹ J. Mishra ve M. Morrisey, "Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan manager", **Public Personnel Management**, 19, 1990, s. 443-461

¹⁵⁰ A. K. Mishra, ve G. M. Spreitzer, "Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign", **Academy of Management Review**, 23, 1998, s. 567-588.

¹⁵¹ Mishra ve Mishra, "Trust from Near and Far: Organizational Commitment and Turnover in Franchise-Based Organizations" Paper Presented at the Academy of Management Annual Meetings, Hawaii, USA, 2005, s. 4

¹⁵² J. Gilbert, ve T. Li-Ping Tang, "An examination of organizational trust antecedents", **Public Personnel Management**, 27(3), 1998, s. 321-338.

¹⁵³ M. Clark, ve R. Payne, "Character-Based Determinants of Trust in Leaders", **Murray Risk Analysis**, Vol. 26, No. 5, 2006, s. 1161-1173

¹⁵⁴ C. Agustin, and J. Singh, "Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges", **Journal of Marketing Research**, 42 (1), 2005, pp. 96 -108.

¹⁵⁵ J. Cook, ve T. Wall, "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", **Journal of Occupational Psychology**, 53, 1980, s.40

¹⁵⁶ L. L.Cummings, ve P. Bromiley, "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation", İçinde, R. M. Kramer ve T. R.Tyler (Editörler), Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996

¹⁵⁷ A. K. Mishra, "Organizational responses to crisis: The centrality of trust", İçinde, R. M. Kramer ve T. M. Tyler (Editörler), Trust in organizations: Frontiers of theory and research, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, 261-287

¹⁵⁸ Clark, ve Payne, **a.g.e.**, s.1161-1173

¹⁵⁹ Butler, **a.g.e.**, s.643-663

Bü bölümde güvem kavrmı genel olarak ele alındıktan sonra, bir sonraki bölümde örgütsel güven kavramı ele alınacaktır.

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde, organizasyon teorisinde güven kavramı, kişilerarası güven, örgütsel güvenin odak noktaları, örgütsel güveni etkileyen unsurlar, örgütsel güvenin sonuçları ve güven oluşumu ile ilgili modeller ele alınacaktır.

Geçtiğimiz yıllarda çeşitli disiplinlerden araştırmacıların çabaları, iş yerinde güvenin önemli rolünün hem araştırmacılar hem de uygulamacılar tarafından geniş çapta fark edilmesini sağlamıştır. Ayrıca, işlem maliyetlerini düşürme, doğal sosyalliği artırma ve kurum üyelerinin otoriteye saygısına yardımcı olma gücü nedeniyle, güven her geçen gün liderlik, stres yönetimi, örgüt politikası, örgütsel iletişim, çatışma yönetimi, sistem değişikliği ve öğrenen organizasyon konuları ile ilgili araştırmacıların ilgisini çekmiştir.¹⁶⁰ Örgüt çerçevesinde güvenin bu rolünü göz önünde tutarak, örgüt teorileri altında güven kavramını araştırma, mevcut organizasyon gerçeklerini ve daha çok ampirik yönlendirme ile teorik gelişim şeklinde tanımlama ihtiyacı nedeniyle güven araştırmaları çok önemlidir.

2.1. Organizasyon Teorisinde Güven Kavramı

Modern organizasyon teorisinin çoğu karşılıklı güvenin, itimatın ve organizasyon içindeki bütünleşen güçlerin karşılıklı etkileşiminin geliştirilmesi ile ilgilidir. İnsan ilişkileri bakış açısıyla, çalışanların iş şartlarını algılamaları, kendi davranış ve tepkilerini etkilemektedir.

Buradan hareketle güveni organizasyon teorileriyle ilişkilendirilen ana teorisyenler McGregor, Likert, ve Argyris'dir. Tüm bu teorisyenlere göre güven, örgütlerde temel bir unsurdur.¹⁶¹

Douglas McGregor (1960, 1967) yöneticilerin belirli yönetim stratejilerini uygularken inançların etki ettiği bir model ortaya koymuştur.¹⁶² X Teorisi genellikle

¹⁶⁰ L. Ning, Y. Jin, "The effects of trust climate on individual performance", **Front. Bus. Res. China**, 3(1): 2009, s.28

¹⁶¹ Mccauley ve Kuhnert, **a.g.e.**, s. 267

bürokratik ve bilimsel yönetim teorilerindeki insanlarla ilişkilendirilen çeşitli değerlerden oluşur. Burada, yönetim çalışanlarına güvenmez, çalışanların işini sevmediğini ve iş birliğinin sadece sıkı kontrol ve kurallara dayalı yönetim ile sağlanabileceğini düşünür. Diğer taraftan, Y teorisi ise, insanlara güvenir, motive edilmeleri ve kendi kendilerini kontrol için yetkilendirir ve organizasyonun hedefleri ile kendi kişisel değerlerini bütünleştirme yeteneğine sahip olduklarına inanan değerlerden oluşur. McGregor, bir örgütte tüm üyeler arasında karşılık güven ve açık iletişimin varlığının, yönetimin etkili performansı için temel bir fonksiyon olduğunu iddia etmiştir.

Likert (1961, 1967) daha gelişmiş ve karmaşık bir organizasyon modeli önermiştir. Likert, dört sistemli organizasyonların varlığını ileri sürmüştür.¹⁶³ Otoriter (McGregor'un X teorisine uygun), yardımcı otoriter, danışman ve katılımcı. Likert bu tip organizasyonları sırasıyla, Sistem 1'den Sistem 4'a kadar adlandırmıştır. Bu dört sistem 51 farklı yön ile birlerinden farklıdır. Sistem 4, astların katkısını sağlama ve bu katkıları uygulama, açık ve doğru iletişim, birleşme ve karar-alma sürecine katılım, birlikte belirlenen ve kabul edilen hedefler, düşük kontrol prosedürleri, yüksek üretim, düşük devamsızlık, düşük işten ayrılma ve daha az israf ve kayıp gibi örgütsel güven (trust) ve itimat (confidence) özellikleriyle tanımlanmıştır.¹⁶⁴

Argyris (1964,1973) organizasyonların, insanların gelişimini teşvik edecek veya izin verecek şekilde tasarlanmaları gerektiğini belirtir.¹⁶⁵ Bir organizasyonda, kişilerin her şeyi sağlama alma eğilimi, kişilerarası güvensizliğin artırabileceğini ve bunun sonucu olarak bilgi akışının, mutabakatın azaldığını ve karar alma süreçlerinin

¹⁶² Bu Konuda Bkz:

- D. McGregor, **The Human Side of Enterprise**, New York: McGraw-Hill, 1964
- D. McGregor, **The Professional Manager**, New York: McGraw-Hill, 1967

¹⁶³ Bu Konuda Bkz:

- R. Likert, **New Patterns Of Management**, New York: McGraw- Hill,1961
- R. Likert, **The Human Organization**, New York: McGraw-Hill, 1967.

¹⁶⁴ McCauley ve Kuhnert, **a.g.e.**, s. 267

¹⁶⁵ Bu Konuda Bkz:

- C. Argyris, **Integrating the individual and the organization**, New York: John Wiley, 1964.
C. Argyris, **On organizations of the Future**, Beverly Hills: Sage, 1973

verimliliğinin düştüğünü iddia etmiştir. Argyris (1973) gelecekteki organizasyonların iş zenginleştirme, tek taraflı bağımlılığın en aza indirilmesini; açıklık, güven, risk alma ve duyguların ifade edilmesinin artırılmasını aramaları gerektiğini önermiştir.¹⁶⁶

Geçtiğimiz yıllarda, organizasyon teorisine, deneysel (ampirik) destek sağlamak için sosyal bilim insanları arasında, yönetsel uygulamalar ve iş ilişkilerinin psikolojik yönlerine ilgi çarpıcı bir şekilde artmıştır. Bu bakış açısıyla, büyük ölçüde deneyselliğe dayanan teorik gelişimler, örgütsel değişikliklerin açıklamaya ihtiyaç olduğu duygusuna neden olmuştur. Rekabet için özellikle üç konu öne çıkmıştır: *esneklik, işbirliği ve öğrenme*. Daha basit bir ifade ile bu özellikler, hem yapısal olarak ve hem de kişisel davranışlar ile ilgili olarak örgütsel açıklık için gereklidir. Bunun dışında, çalışanlardan örneğin değişen rollerin kabul edilmesi, fonksiyonel sınırlar arasındaki fırsatları belirlemeleri ve sürekli yenilik ve öğrenme için uygulama yapmaları beklenmektedir. Sonuç olarak, organizasyonlar, kendi kendilerine karar alabilecekleri, çok yönlü işleri gerçekleştirebilecekleri düz (flat), takım-bazlı yapılara doğru gitmektedirler. Diğerlerinin yetkin, anlayışlı ve yardımsever olduğuna olan inanç başka bir deyişle güvenilirlik (trustworthy) olmaksızın, çok çaba gerektiren bu uygulama uzun süre sürdürülemezdi.

Nitekim araştırmacı ve uygulamacılar, yöneticilerin örgütsel açıklığı başarmak ve sonunda sosyal belirsizlik ve savunmasızlık durumunu azaltırken, rekabetçiliği başarabilmeleri için güven kavramını bir mekanizma olarak kullanmaya yönelmişlerdir. Bu tip düzenlemeler, iş arkadaşları, liderler ve takipçileri arasındaki; işçi ve işverenler arasındaki ve farklı organizasyon veya kuruma karşı güveni gerektirmektedir.¹⁶⁷

Sonuç olarak, son yıllarda, örgütsel ortamlarda güvenin etkisi, araştırmacı ve uygulamacıların gittikçe artan ilgisini çekmiş ve örgütsel başarı, örgütsel istikrar ve çalışanların refahı için güvenin önemli bir faktör olduğu genel kabul görmeye devam

¹⁶⁶ McCauley ve Kuhnert, **a.g.e.**, s. 268

¹⁶⁷ Möllering, v.d., **a.g.e.**, s. 557-559

etmiştir.¹⁶⁸ Bu nedenle, güvenin derecesi, örneğin, örgütsel yapı, kontrol mekanizmaları, iş dizaynı, iletişim, iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi faktörleri etkileyerek, organizasyonun karakterinin çoğunu belirler.¹⁶⁹

Örgüt içi güven konusundaki ayrım bireye ve örgüte güven konusunda yapılmaktadır. Bu konuda çalışan birçok araştırmacı örgütteki bireye ve örgüte güven kavramlarını birbirinden ayırmaktadır. Örgüt ortamında çalışanlar, işyerindeki diğer bireylere (meslektaşlarına, yöneticilerine) ve örgütüne farklı düzeyde güven duymaktadırlar. Örgüt içerisinde güven, hem birey düzeyinde hem de örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Fakat bireye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Bireye güven ve örgüte güven kavramlarının toplamından oluşan örgütsel güven kavramı bu nedenle ortaya çıkmıştır.¹⁷⁰

2.2. Kişilerarası Güven

Sosyal bilimciler güven ve örgütsel güven kavramı üzerine yoğun çalışmalar ortaya koymaktadırlar. Güven insanlararası ilişkilerde etkileşimi sağlamak için olduğu kadar insanların psikolojisi, sağlığı ve gelişimi için de gereklidir. Ayrıca güven, işçi-işveren ve işyeri merkezli ilişkiler gibi sosyal değişimler açısından da oldukça gereklidir.¹⁷¹

Taraflar arasındaki güven, işbirlikçi ilişkilerin önemli bir ögesidir. Örgütsel çerçevede güven, bireylerdeki, gruplardaki ve örgütlerdeki üreticiliğin önemli bir faktörüdür. Örneğin, bu konuda yapılan iki meta-analiz, yöneticiye güvenin, iş

¹⁶⁸ J. Connel, N. Ferres, ve T. Travaglione, “Engendering trust in manager-subordinate relationships Predictors and outcomes”, **Personnel Review**, Vol. 32 No. 5, 2003, s.570

¹⁶⁹ A.e., s. 570

¹⁷⁰ Polat, Soner , “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarıö örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki”, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, SosyalBilimler Enstitüsü, 2007, s. 34

¹⁷¹ Bu Konuda Bkz:

- Halis ve ark., “örgütsel güvenin belirleyici factörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17, 2007, s.185-205
- R. Lewicki, ve Bunker, “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, s. 114-139.
- L. Young, ve K. Daniel, “Affectual trust in the workplace”, **International journal of Human Resource Management**, 14:1, 2003, s.139–155.

performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu bir şekilde; örgütten ayrılma niyeti gibi zarar verici sonuçlarla olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.¹⁷²

Güven çalışanlar bakımından, geleceğin belirsizliğini azaltmakta, fırsatçı davranışlara engel olmakta, bürokratik yapıları azaltarak dengeli bir çalışma ortamı sağlamaktadır.¹⁷³ Güven ilişkilerinin olmadığı durumlarda kişiler, birbirine karşı korumacı bir tutum sergilemekte, bilgiyi saklamakta, bu durum öğrenmenin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır.¹⁷⁴ Buna ek olarak güvenin işbirliği üzerindeki etkileri ve karşılıklı bağımlılık ve risk ile ilişkileri de göz ardı edilemez.¹⁷⁵

Sosyal değişim teorisi bu ilişkileri anlamada yararlı bir çerçeve ortaya koyar.¹⁷⁶ Sosyal değişim teorisine göre; bireyler birbirleriyle değişim ilişkisine girerler çünkü zaman içinde bundan yarar sağlayacaklarını beklemektedirler. Bu süreç, bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklenti içine girmesi ve ona karşı bir miktar savunmasız olduğunu kabul etmesini içermektedir.¹⁷⁷

Bu mantığa göre, diğer örgütsel üyeleri güvenilir olarak ele almak, sonuçta karşındakine işini daha iyi icra etmesine izin veren, güvenenin değişim ilişkilerine girme ihtimalini arttırmaktadır. Var olan meta-analiz* çalışmalarına bakıldığında, güvenen kişinin lideri veya meslektaşları güvenilir veya yüksek performanslı olarak algılama derecesinde bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalar bu ilişkiyi önemli olarak ifade ederken, bazıları önemsiz olduğunu iddia etmektedir.¹⁷⁸

¹⁷² Bu Konuda Bkz: Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 909-927; Dirks ve Ferrin, **a.g.e.**, s.450-467

¹⁷³ Lewicki ve Bunker, **a.g.e.**, s.115

¹⁷⁴ Zand, **a.g.e.**, s. 230-232

¹⁷⁵ Rousseau, v.d., **a.g.e.**, s. 395

¹⁷⁶ Blau, **a.g.e.**, s. 352

¹⁷⁷ T. Dirks, ve D. Skarlicki, "The Relationship Between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance" **Journal of Management**, Vol. 35 No. 1, 2009, s. 138

* *Meta analizi*: ilişkili fakat bağımsız çalışma sonuçlarının niceliksel gözden geçirilmesi ve sentezi olarak tanımlanabilmektedir. [Ender ÇARKUNGÖZ ve Bülent EDİZ, (2009), "Meta Analizi", Uludağ University, Journal Of The Faculty Of Veterinary Medicine, 28, 1: 33-37]

¹⁷⁸ Dirks, ve Skarlicki, **a.g.e.**, s.138

Sosyal değişim teorisi, astların yöneticileriyle başarılı bir değişim geçmişlerinin olması durumunda astların yöneticilerine güvendiklerini öne sürmektedir..¹⁷⁹ Bu değişimler astlarda karşılıklı bir sorumluluk duygusu ve yüksek bir karşılık beklentisi yaratmaktadır. Bu durum astların geçmişte yöneticilerinden sağladıkları yararlar karşısı, güvenilen astların ilişkilerde “doğru olanı yapma” sorumluluğunu hissetmesine sebep olmasından kaynaklanmaktadır.

Buna ek olarak, güvenilen astlar doğrudan veya dolaylı olarak gelecekteki ilişkileri koruyacak ve üste yarar sağlayacak olumlu beklentilerle motive edilmelidir. Böylece, astlara ilişkilerin devamı taahhüt edilip, normal ve normal dışı rol üstlenmeleri için daha fazla çaba sarf etmeleri sağlanmalıdır. Buna karşısı, yöneticilerine güvenmeyen astlar kendilerinden beklenenden daha fazla çaba sarf etmek için daha az meyilli olacaklar veya olumlu beklentileri ve zorunluluk duyguları olmadığından ilişkiyi devam ettirme ihtimalleri daha düşük olacaktır.

Bunun ötesinde, çalışanların normal performansları da güvenilmeyen yöneticilerin onlar üzerine avantaj sağlaması endişesi sebebiyle düşebilmekte ve riske girebilmektedir. Böylece işlerinin gerektirdiği en düşük performanstan biraz fazlasını yapmak için bile motivasyon eksiklikleri olabilmektedir..¹⁸⁰

2.2.1. Kişilerarası Güven Kavramı

Davranışlardan güven çıkarma fikri, güven konusunda yapılan ilk çalışmaların temelinde yer alır. Sosyal psikolog Morton Deutsch (1958), güven kavramıyla ilgili ufuk açan bir tanım ileri sürmüştür; Bir bireyin, aşağıda verilen durumlarda bir olayın gerçekleşmesi konusunda güven duyduğu söylenebilir: (1) birey bu olayın gerçekleşmesini bekliyorsa ve (2) beklentisinin doğrulanması durumunda beklentisi olumlu güdüleyici sonuçlara yol açıyorsa (3) beklentisinin

¹⁷⁹ Blau, **a.g.e.**, s.352

¹⁸⁰ Dirks ve Skarlicki, **a.g.e.**, s. 136-141

doğrulanmaması durumunda beklentisi, daha büyük olumsuz bir güdüleyici sonuca yol açacağını düşündüğü bir davranışa neden oluyorsa.¹⁸¹

Deutsch'un çağdaşı olan Rotter (1971), kişilerarası güveni, sosyal öğrenme açısından incelemiştir. Güveni, “konuşmaya, verilen söze, sözlü ya da yazılı ifadeye itimat edilebileceği konusunda bir bireyin ya da grubun sahip olduğu beklenti” olarak tanımlamıştır”.¹⁸²

İki kişi arasındaki ikili ilişkiler bağlamındaki ilk güven tanımını Zand (1972) ifade etmiştir. Zand (1972), güven davranışı tanımını üç davranışa dayandırmaktadır; (1) birinin savunmasız kalma durumunun artması (2) başka kişinin davranışının birinin kontrolü altında olmaması (3) ceza durumunda olması.¹⁸³

Gabarro (1978), güvenin zaman içerisinde geliştiğini ve üç kavramsal etkene dayalı olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; karakter, yeterlilik ve yargıdır.¹⁸⁴

Gambetta (1988) güveni, herhangi bir olgunun izlenebileceği zamanın olmadığı durumlara bağlı olarak incelemiştir.¹⁸⁵ Güvenin belirsizlik derecesine bağlı olduğu konusunda Zand (1972) ve Luhmann (1979) ile hemfikirdir.¹⁸⁶

Butler (1991), güven aracı olan “Güven Durum Koşulları”nı (Conditions of Trust Inventory-CTI) geliştirirken, güven konusuna durumsal bir yaklaşım sergilemiştir. Gabarro'nun (1978) çalışmasına dayanan Butler, on güven koşulu

¹⁸¹ Deutsch, **a.g.e.**, s. 265-279

¹⁸² Rotter, **a.g.e.**, s. 651

¹⁸³ Bu Konuda Bkz:

- Hosmer, **a.g.e.**, s. 383.
- Zand, **a.g.e.**, s. 230

¹⁸⁴ J. J. Gabarro, “The development of trust, influence, and expectations”, In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), **Interpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1978, s. 290–303

¹⁸⁵ Gambetta, **a.g.e.**, s. 213-237.

¹⁸⁶ C. Lafferty, ve B. Lafferty, “Organizational Trust: An Orientation for the HRD Practitioner”, **Academy of Human Resource Development**, Conference proceedings, Tulsa, Oklahoma, s.6.1, 2001

belirlemiştir. Bunlar; elverişlilik, yeterlilik, tutarlılık, sır tutma, dürüstlük, doğruluk, bağlılık, açıklık, sözü yerine getirme ve çabuk kavramadır.¹⁸⁷

1995 yılında Hosmer, özellikle kurumsal güven konusuna eğilmek amacıyla tematik bir inceleme gerçekleştirmiştir. Sonrasında, şu örgütsel güven tanımını ortaya koymuştur; *“Güven; bir kişi, grup ya da kurum tarafından, ortak bir çaba veya ekonomik bir değişimde yer alan tüm diğer kişilerin haklarının ve çıkarlarının tanınması ve korunması için başka bir kişi, grup ya da kurum adına gönüllü olarak kabul edilen yükümlülüğe duyulan itimattır.”*¹⁸⁸

Fox’tan sonra (1974),¹⁸⁹ pek çok kurumsal araştırmacı, kurumlar içerisinde kişilerarası açıdan güvenin oluşması ve gelişmesinin incelenmesi konusunu ele almıştır. Fakat kuramcıların kişilerarası açıdan güven konusuna özellikle kurumsal bağlamda yaklaşması ancak 1990’larda gerçekleşmiştir.¹⁹⁰

Örneğin, Mayer, Davis ve Schoorman (1995)’in tanımına göre güven bir tarafın (birey, grup veya örgüt), onun doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklediği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir.¹⁹¹ Yine aynı konuda Rousseau ve diğ. (1998) güveni, “güvenen kişi tarafından, güvenilen kişinin davranışlarına olumlu beklentilerle savunmasız kalmayı kabul etme niyetindeki psikolojik durum” olarak tanımlamaktadır.¹⁹²

Colquitt ve diğ. (2007), hem Mayer ve diğ., (1995)’nin ve hem de Rousseau diğ., (1998)’nin güven tanımlarındaki karışıklığı ortadan kaldırmak iki ana parça şeklinde ifade etti; (1) savunmasız kalma durumunu kabul etme niyeti (2) güvenilen

¹⁸⁷ Butler, **a.g.e.**, s. 643–663

¹⁸⁸ Hosmer, **a.g.e.**, s.393

¹⁸⁹ A. Fox, **Beyond Contract: Work, Power, and Trust Reactions**, London: Faber and Faber, 1974.

¹⁹⁰ Lafferty ve Lafferty, **a.g.e.**, s.6.1

¹⁹¹ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s.712

¹⁹² Rousseau, v.d., **a.g.e.**, s. 395

kişinin davranışlarına olumlu beklentiler. Söz konusu iki ana parça önceki güven tanımlarında da bulunmaktadır.¹⁹³

Güvenin ne olduğunun açıklığa kavuşturulmasının yanı sıra, Colquitt, Scott ve Lepine (2007), Mayer ve diğ. (1995)'nin güvenin ne olmadığı açıklamasına dayanarak bütünleyici bir model oluşturmuşlardır. Öncelikle, Mayer ve diğerlerinin modeli, güvenden önce gelen nitelikler olan, güvenilen kişinin üç özelliği ile (beceri, iyilikseverlik ve dürüstlük) güven kavramını güvenilirlik kavramından ayırmıştır. Daha sonraki modeller tarafından benimsenen bu yapı, Gabarro'nun (1978) güvenilirliğin, güvenilen kişinin yeterliliğini ve karakterini ele geçiren, çok yönlü bir yapı olduğu hususundaki önermesini yansıtmaktadır. Buna ek olarak, Mayer ve diğ. güven eğilimini, bir kişinin güvenme olasılığını etkileyen değişmez bireysel bir farklılık olarak tanımlayarak, durumsal bir koşul olarak güven ve bir kişilik değişkenliği olarak güven arasındaki sınırı çizmiştir.¹⁹⁴

Ayrıca McAllister (1995), etki ve kavramsal temelli güven modelinin yardımıyla, kişilerarası açıdan kurumsal güveni inceleyen ilk kişilerden biri olmuştur. McAllister (1995) kişiler arası güveni, “*bir kişinin başkalarının sözlerine, davranışlarına ve kararlarına itimadının ve niyetinin derecesi*” olarak tanımlamıştır. Ona göre iki tür güven vardır: 1- *bilişe dayalı güven*: bir başkasının yetkinliğini ve yeteneğini bilişsel olarak yargılamak, 2- *eyleme dayalı güven*: bireyler arasındaki etkili bağlar.¹⁹⁵

McKnight ve diğ (1998) de kişiler arası güveni, “*olumsuz sonuçların ihtimalinin varlığında bile bir tarafın diğer tarafa güvenlik hissiyle bağlanma isteği*” şeklinde tanımlar.¹⁹⁶

Mishra (1996)'ya göre ise güven, “*bir tarafın diğer tarafın yetkin, açık, ilgili, güvenilir olduğuna inanarak savunmasız olmayı kabul etmesi*”dir.¹⁹⁷

¹⁹³ Colquitt v.d., **a.g.e.**, s.909

¹⁹⁴ Colquitt v.d., **a.g.e.**, s.909

¹⁹⁵ D.J. McAllister, “Affect-and Cognition-Based Trust as foundations for interpersonal cooperation in organization’, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 1, 1995, s.25

¹⁹⁶ McKnight, v.d., **a.g.e.**, s. 474

2.2.2. Kişilerarası Güvenin Çok Boyutluluğu

Pek çok araştırmacı, güvenin iki ya da daha fazla esas boyutu içerdiğini, bu boyutların bir bireyin diğer bir bireye duyabileceği güvenin türünü ya da kalitesini belirlediğini ileri sürmüştür.¹⁹⁸

Cook ve Wall (1980), kişilerarası güvenin bu iki boyutunu (a) “başkalarının güvenilir amaçlarına duyulan inanç” ve (b) “başkalarının becerilerine gösterilen itimat, yeterlilik ve güvenilirlik yakıştırmaları” olarak tanımlamıştır.¹⁹⁹

Barber (1983), ahlak değerlerini, özellikle iyilikseverliği (başkalarının korunmasını üstlenme yükümlülüğü) ve iyi niyeti (başkalarının çıkarlarını koruma niyeti) davranışsal güven tanımlamalarıyla ele almıştır. İki boyutun beklentileri olan yeterlilik ve güvene dayalı sorumluluğu (kaygı) birleştirerek, güveni çok boyutlu bir yapı olarak kabul etmiştir.²⁰⁰

Butler ve Cantrell (1984), daha önce yapılmış iki çalışmayı birleştirmiş ve beş ayrı güven ögesi ya da insan özellikleri ortaya koymuştur. Bu ögelerin her birinin derecesinin, kişinin konumuna bağlı olarak değişmesi beklenmektedir;²⁰¹

- *Doğruluk*—güvenilen bireyin dürüstlük ve doğru sözlülük konusundaki itibarı,
- *Yeterlilik*—iş gerçekleştirmek için gerekli olan teknik bilgi ve kişilerarası yetenek,
- *Tutarlılık*—durumların ele alınmasında gösterilen güvenilirlik, öngörülebilirlik ve sağduyu,
- *Bağlılık*—başkalarını korumak, desteklemek ve teşvik etmek için gösterilen iyilikseverlik ya da gönüllülük,

¹⁹⁷ Mishra, **a.g.e.**, s. 265

¹⁹⁸ G. Bigley, “Follower Trust in the Leader at Work: Concept Development, Behavioral Antecedents, and Effects on Followers’ Fairness Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors”, PhD Dissertation, University of California Irvine, 1996

¹⁹⁹ J. Cook, ve T. Wall, “New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment”, **Journal of Occupational Psychology**, 53, 1980, s.40

²⁰⁰ B. Barber, **The logic and limits of trust**, 1983, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press

²⁰¹ Butler ve Cantrell, **a.g.e.**, s.19-28

- *Açıklık*—başkalarıyla özgürce fikir ve bilgi paylaşmak için gösterilen zihinsel ulaşılabilirlik ya da gönüllülüktür.

Güveni idari ilişkilerden çok kişisel açıdan analiz eden Rempel ve Holmes (1986), öngörülebilirlik, güvenilirlik ve duyarlılığın (başka birinin refahıyla ilgilenme) eşit derecede önemli olduğu sonucuna varmıştır.²⁰²

Daha sonrasında, Butler (1991), güven aracı olan Güven Durum Koşulları'nı (CTI) geliştirirken, güven konusuna durumsal bir yaklaşım sergilemiştir. CTI, diğer kişilere duyulan durumsal güven konusundaki önceki araştırmalarından ortaya çıkmıştır. Gabarro'nun (1978) çalışmalarına dayanan Butler, on güven durumu belirlemiştir:²⁰³

- elverişlilik,
- yeterlilik,
- tutarlılık,
- sır tutma,
- dürüstlük,
- doğruluk,
- bağlılık,
- açıklık,
- verilen sözü yerine getirme ve
- çabuk kavrama

Ring ve Van de Ven (1992), güveni iki durumun karışımı olarak tanımlamıştır: *"(1) birinin beklentilerine duyulan inanç ya da öngörülebilirlik ve (2) başkalarının iyi niyetine gösterilen itimat"*.²⁰⁴

²⁰² J.K. Rempel, J.G. Holmes ve M.D. Zanna, "Trust in close relationships", **Journal of Personality and Social Psychology**, 49, 1985, s. 95-112

²⁰³ Butler, **a.g.e.**, s. 643-663

²⁰⁴ S.M. Ring ve A. Van de Ven, "Structuring cooperative relationships between organizations", **Strategic Management Journal**, 13, 1992, s. 488

Daha sonraki çalışmalar (Cummings ve Bromiley 1996), duygusal, kavramsal ve kasıtlı davranış olarak üç boyuttan meydana gelen bir yapı olarak güven kavramı için gözlemsel destek sağlamıştır.²⁰⁵ Diğer araştırmalar güveni yalnızca çok boyutlu bir yapı olarak ele almaya başlamıştır.²⁰⁶ Güven konusunun bu biçimde incelenmesi, kişilerarası güvenin genel olarak kabul edilen dört boyut şeklinde sınıflandırılarak tanımlanmasını sağlamıştır. Bu boyutlar; (1) açıklık/dürüstlük, (2) yeterlilik, (3) ilgi gösterme ve (4) itimattır.²⁰⁷

Ayrıca Webber (2008), pek çok araştırmacının güveni, yeterliliği temel alan güven ve duygusallığı temel alan güveni içeren, çok boyutlu bir kavram olarak ele aldığına dikkat çekmiştir.²⁰⁸

Böylece buradaki kişilerarası güven kavramı, üç gerekli yapıtaşları arasındaki ayrımı etkiler. Bunlar, 1) beklenti, 2) hassasiyetliliğe gönüllü olmak ve 3) risk alma davranışı olarak belirlenmiştir.²⁰⁹

2.2.3. Kişiler Arası Güvenin Öncelleri

Bu bölümde, güvenin önceleri ana başlığı altında, güven eğiliminin temelleri, güvenilen kişinin özellikleri (yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük), çalışma arkadaşlarının, yöneticilerin ve işletmenin davranışlarına olumlu beklentileri ve savunmasız kalma durumunu kabul eden niyetler konuları tartışılacaktır.²¹⁰

2.2.3.1. Güvenen Kişinin Güven Eğilimi

Mayer ve diğerleri (1995)'ne göre, güven kuran kişinin özelliği bir tarafın diğer tarafa olan güvenini etkileyecektir. Güven kuran kişinin güvene eğilimi diğerlerinin güvenilirliği noktasında genelleştirilmiş bir beklentiye yol açar ve bunun, güven kuran kişi dâhilinde sabit (durağan) olduğu önerilir. Bununla beraber, insanlar

²⁰⁵ Cummings ve Bromiley, **a.g.e.**, s. 68-89

²⁰⁶ Mishra, **a.g.e.**, s.261-287

²⁰⁷ **A.e.**, s.265

²⁰⁸ S. Webber, "Development of Cognitive and Affective Trust in Teams", **A Longitudinal Study Small Group Research**, Volume 39, Number 6, 2008, s. 746-769

²⁰⁹ Dietz ve Hartog, **a.g.e.**, s. 560

²¹⁰ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 712

güvene olan içsel eğilimleri noktasında kültürel altyapı, kişisel özellikler ve gelişim deneyimlerinden dolayı farklılık gösterirler.²¹¹ Kramer (1999), bunu güvene olan genel yatkınlık olarak tanımlamıştır. Bu, kişilerin insan doğası hakkındaki inançlarını gösterir. İnsanlar önceki güven ilişkili deneyimleriyle bu doğayı oluşturmuşlardır. Bu deneyimler er ya da geç sabit kişisel özellikler olarak varsayılır.²¹² McKnight (1998)'a göre, kişinin eğer durumların geniş spektrumu boyunca güvene tutarlı bir eğilimi varsa o kişi yaradılıştan güvene sahiptir. Bu yaradılıştan olan güven iki sebebe bağlıdır: 1) kişi genellikle diğerlerinin güvenilir insanlar olduğunu düşünür dolayısıyla kişi çoğu zaman diğerlerine güvenir. 2) Kişi insanların iyi ya da kötü olmalarına bakmaksızın, diğer kişilere güvenerek daha iyi sonuçlar elde ettiğini bu yüzden, onlara güvenmesi gerektiğini düşünür.²¹³ Chughtai ve Buckley (2008)'e göre güvene yüksek eğilimi olan insanlar birçok insanın samimi, dürüst ve iyi niyete sahip olduğuna inanır. Diğer taraftan ise, güvene düşük eğilimi olan insanlar diğerlerini kurnaz, bencil ve potansiyel tehlike olarak görürler.²¹⁴

2.2.3.2. Güvenen Kişinin Güvendiği Kişide Algıladığı Özellikler: Yetenek, Yardımseverlik, Dürüstlük

Güvenilecek kişi şartlar ve durumlar göz önüne alınarak belirlendiği için güvenin bilişsel tabanlı olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, kişinin güvenilirliğini delil olarak yapılan seçim, iyi sebeplere bağlı olarak oluşturulur.

Mayer ve diğerleri (1995), bu konuda yapılan önceki çalışmalarda araştırmacıların güvene yol açan benzer şartlardan bahsettiğini tespit etmiştir. Bunlar; mümkünlük, yeterlilik, tutarlılık, ihtiyatlılık, dürüstlük, yerellik, şeffaflık, verilen sözü yerine getirme, güvenilir niyetler, kabiliyet, hareketler, yardımseverlik ve grup hedefi şeklindedir. Fakat güvenilenin üç özelliği olan yardımseverlik, yetenek ve dürüstlük sık sık ortaya çıkar ve güvenirliliğin büyük bir kısmını açıklar. Bunların yanında her birisi güvenilenin değerlendirileceği tek algısal perspektife

²¹¹ A.e., s. 714–716

²¹² Kramer, a.g.e., s. 575

²¹³ McKnight, v.d., a.g.e., s. 474

²¹⁴ A. A. Chughtai, ve F. Buckley, “Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis”, **Institute of Behavioral and Applied Management**, 2008, s. 47-71

katkı sağlar.²¹⁵ McKnight ve diğerleri (1998), bir kişinin güvenilirliği ile ilgili inançların bir başka kişinin sahip olduğu inancı içerdiğini, bunların ise yardımseverlik, dürüstlük, yeterlilik ve tahmin edebilirlik olduğunu belirtmiştir. Böyle inançların çekirdek bilişsel kavram oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Bu kavram güvene olan niyetlerde açıktır ve güven veren davranışlarda belirgindir.²¹⁶ Bu çalışmada Mayer ve diğerleri (1995) takip edilerek, güvenilirliğin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olarak algılanan faktörleri ele alınacaktır.

a) Yetenek

Mayer ve diğerleri (1995), güvenilirliğin bir faktörü olan yeteneği dikkate alarak; yeteneği, *“belirli grup becerilerine, yeterliliklere ve özelliklere sahip durum”* olarak tanımlamıştır. Bunlar, bir tarafın özel bir alanda etkili olmasını sağlar. Güvenilen bazı alanlarda etkili bazılarında ise etkili olamayabilir. Bu durum, belirli kabiliyet alanının bazı araştırmacılar tarafından birkaç eş anlamlı sözcük ile beraber kullanılmasına neden olmuştur. Bunlar; yeterlilik, güvenilenin algılanan özelliği, uzmanlık, fonksiyonel yeterlilik, kişilerarası yeterlilik, ticari sezgi ve hüküm olarak bilinmektedir. Sonuç olarak, güvenin belirli bir alanı kapsamaması nedeniyle belirli bir alanda yeterli olan bir kişi o alanda güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.²¹⁷ McAllister (1995), örgütteki güvenin geçmiş önlemlerinin yeterlilik ve sorumluluğun merkezi unsurları olduğunu belirtmiştir.²¹⁸ Mishra (1996), güvenin bu öncülünü yeterlilik olarak adlandırmış ve örgütteki yöneticilerin astlarıyla ve diğer yöneticilerle güvene dayalı bir ilişki geliştirdiklerini ve yeterli kararlar verme noktasında izleyenlerinin liderlerine ne kadar güvendikleriyle liderlerin karakterize edildiklerini öne sürmüştür.²¹⁹

²¹⁵ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 716–717

²¹⁶ McKnight, v.d., **a.g.e.**, s. 473-90

²¹⁷ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 717

²¹⁸ McAllister, **a.g.e.**, s. 26

²¹⁹ Mishra, **a.g.e.**, s. 266

b) Yardımseverlik

Mayer ve arkadaşları (1995)'na göre, kendisine güvenilen kişinin güvenenle bazı özel bağları vardır ve güvenilenin güvenen kişiye benmerkezci bir kazanç sağlamanın dışında güvenene iyilik yapmak istediğine inanılır. Mayer ve arkadaşları (1995)'na göre fayda, güvenilenin güvenene karşı olan olumlu uyumunun algılanmasıdır. Faydayla benzer karakteristik özellikler gösteren ve güveni temel alan yapılar araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Örneğin bir liderdeki güven ve ona inanma, liderin davranışının kişinin ihtiyaçlarına ve isteklerine olan ilgisinden ve ilişkisinden etkilenir.²²⁰ Mishra (1996)'ya göre fayda, bir tarafın diğer taraftan haksız yere çıkar sağlamamasıdır. Örneğin, çalışanlar yöneticilerine güvenirler çünkü yöneticilerinin onların iş güvenliğini önemseydiğine inanırlar. Ayrıca, örgüt tarafından yapılan herhangi bir örgütsel değişimin cevabı olarak da, çalışanlar yönetimi onların iyiliklerini önemsemeleri açısından güvenilir olup olmadığını göz önünde bulundurarak değerlendirirler.²²¹

c) Dürüstlük

Mayer ve arkadaşları (1995)'na göre dürüstlük ve güven arasındaki ilişki, güvenenin güvenilenin davranışlarını ve kurallarını kabul edilebilir bulmasını içermektedir. Örneğin 1) kişinin önceki davranışlarının tutarlılığı, 2) diğerlerinin güvenilenle ilgili olumlu düşünceleri, 3) güvenilenin güçlü bir adalet duygusuna sahip olduğu inancı, 4) kişinin hareketlerinin söyledikleriyle tutarlı olup olmadığı gibi durumların hepsi dürüstlüğü etkiler. Araştırmacılar dürüstlüğe benzeyen yapıları kullanarak, güvene öncülük eden dürüstlük, tutarlılık, adalet, karakter ve yönetimin açıklığı gibi kavramların olduğunu ileri sürmektedirler.²²² Mishra (1996) söylenenler ve davranışlar arasındaki farklılıkların güveni azalttığını savunmuştur. Ayrıca işyerindeki ilişkilerde güvenle ilgili yargıların ilişkilere, belirli olaylara ve problemlere dayandığı vurgulanmaktadır. Özetle Mishra (1996) hiç bir şeyin

²²⁰ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 718-719

²²¹ Mishra, **a.g.e.**, s. 267-268

²²² Mayer, v.d. **a.g.e.** s. 719-720

yöneticilerin söyledikleriyle yaptıkları arasındaki farklılık kadar kolay fark edilmediğini söylemektedir.²²³

2.2.3.3. Riske Karşı Savunmasızlık

Genel olarak güven kavramının, risk ve güvenilirlik unsurları tarafından belirlendiği düşünülmektedir. Farklı kuramsal kökenlere rağmen, araştırmacıların, geniş durumsal öğeler olarak risk ve güvenilirliği içeren, genel bir güven kavramsallaştırması konusunda temel olarak hemfikir olduğu belirtilmektedir.²²⁴

Kişilerarası durumlarda, bir bireyin niyetlerinin ve eylemlerinin belirsizliği, bir risk kaynağı oluştururken,²²⁵ başkalarının eylemlerinin gelecekteki sonuçları hakkında da bir belirsizlik oluşturur.²²⁶ İtimat, taraflar arasında birbirine bağlılık yoluyla bir isteklilik içerir.²²⁷

Güvene ilişkin tanımların hemen hepsinde önemli olan kavram savunmasız olma durumudur. Savunmasız olma durumu olmadan güvene gereksinim olmaz. Mayer ve diğ. (1995)'ne göre, niyet etmede ise risk yoktur ancak güven ile ilişki niyetten davranışa dönüştüğü zaman risk ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle, bir kişiye güvenme niyetinin olması risk içermezken güven davranışı içine girmek risk içerir. Buradan hareketle, güven risk varsayımına niyet etmek, güven davranışı ise riski varsaymaktır.²²⁸ Eğer insanlar gelecekte neler olabileceğini bilselerdi, insanların güvene gereksinim duyması söz konusu olmayacaktır. Bu anlamda güven ve güvenmek bir insan ihtiyacıdır. Güven tahmin edilemeyen koşullar içerisinde diğer kişiye inanılabileceğine ilişkin bir beklentidir. Katılımcılar arasındaki risk, belirsizlik, bilgi ya da enformasyon kaybı eğer yüksek seviyelerde olursa güven ihtiyacı da yüksek seviyede olmaktadır. Sadece risk koşulları altında güven ihtiyacı ortaya çıkar. Güven bir varsayımdır ve bazı riskleri içerir. Luhmann'a göre güven

²²³ Mishra, **a.g.e.**, s. 268-269

²²⁴ Lewis ve Weigert, **a.g.e.**, s. 967-985.

²²⁵ Rousseau, v.d., **a.g.e.**, s.393-404

²²⁶ Lewicki ve Bunker, **a.g.e.**, s.114-139

²²⁷ Lewis ve Weigert, **a.g.e.**, s. 967-985

²²⁸ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 724-726

tercihi içerisinde risk önceden olması gereken zorunlu bir ögedir. Herhangi bir güvenme davranışı bazı varsayımları ve bazı riskleri içerisinde bulundurulur.²²⁹

Her ne kadar güven genel olarak sosyal ilişkiler içerisinde vazgeçilmez olsa da daima risk unsurunu potansiyel olarak beraberinde getirmektedir.²³⁰ Güven insan ilişkilerinde risk almayı gerektirir.²³¹ Risk almak güveni oluşturmak için bir fırsat yaratır. Sonuç olarak güven çok boyutlu bir kavramdır. Yukarıda açıklanan tüm bu boyutlar güvenin oluşumunda önemli etkiye sahiptir.

Kişiler arası güven ve öncesindeki kavramlarla ilgili olarak yukarıdaki tartışmalar göz önünde bulundurulduğunda, erken dönemdeki araştırmacılar, ortak bir güven tanımında hemfikir olmamalarına rağmen,²³² yakın zamanda araştırmacıların, kişilerarası güvenin belirsiz koşullarda edinilen bir davranışı içerdiği hususundaki anlamı konusunda hemfikir oldukları sonucuna varılabilir.²³³ Ancak yine de, “yönetim açısından güven” açısına odaklanan ve iş arkadaşlığı seviyesindeki güven ilişkilerini göz ardı eden çalışmalar bulunmaktadır. Cohen ve Prusak’a göre (2001), sosyal sermayeye yatırım yapmak, yönetim seviyelerinin içerisinde ve arasında güvenin geliştirilmesini gerektirir.²³⁴ Ayrıca, iş arkadaşlığı ve eş düzeylerdeki güvenin önemini kabul edilmesine rağmen, bu önemin etkisine ilişkin sistematik bir kuramsal ilgi henüz bulunmamaktadır.²³⁵ Bu nedenle, bir sonraki bölümde, örgütsel güvenin yönetici, iş arkadaşları ve üst yönetim (kurumsal güven) gibi farklı odak noktaları analiz edilecektir.

²²⁹ Mehmet Ferhat Özbek “Güven, belirsizlik ve risk alma davranışı ilişkisi: Teorik yaklaşım”, **Akademik Bakış**, sayı 15, 2008, s. 3

²³⁰ Lewis ve Weigert, **a.g.e.**, s. 967-985.

²³¹ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s.724-726

²³² Bkz:

Gambetta, **a.g.e.**, s.218

Rotter, **a.g.e.**, s.651

²³³ Rousseau, v.d., **a.g.e.**, s.395

²³⁴ D. Cohen, and L. Prusak, **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work**, Harvard Business School Press, Boston, MA., 2001

²³⁵ Ferres, v.d., **a.g.e.**, s. 609

2.3. Örgütsel Güvenin Odak Noktaları

Dirks ve Parks (2003), güvenin odağının önemli olduğunu belirterek, farklı odak noktalarındaki güvenin çeşitli etkenler nedeniyle oluşabileceğini ve farklı koşullar altında farklı sonuçlara yol açabileceğini öne sürmüştür.²³⁶ Aynı şekilde, Möllering ve diğ. (2004), güvenin soyut yapısının işlemleştirilmesinin, söz konusu güven duyan ve güvenilen kişilerin belirli niteliklerine karşı duyarlı olması gerektiğinin kavranmasının önemli olduğunu savunmuştur.²³⁷ Sonuç olarak, güvene dayalı ilişkiler konusunda yapılan pek çok deneysel çalışmanın sonucu, özel durumlara dayalı sonuçlar olabilir.

Dolayısıyla, mevcut güven araştırmaları konusunda karşılaşılan zorluk, yukarıda tanımlanan bütün kilit öğeleri, deneysel bir ortamda belirleyerek, bu soyut problemi hayata geçirmektir. Güven duyan ve güvenilen kişiler kimlerdir? Bu kişiler nasıl etkileşim içerisinde olurlar ve hangi açılardan birbirlerine karşı kırılganlık ve risk oluştururlar? Ne tür bir sosyal sistem (belirli kuralları, rolleri ve rutinleri olan bir sistem) içerisinde yer alırlar? Birbirlerinin niyetleri ve davranışları konusunda beklentilerini nasıl geliştirirler? Kendi kırılganlıklarını kabul etmelerine veya yükseltmelerine neden olan şey tam olarak nedir? Güven duymaya nasıl karar verirler?

Ayrıca, örgütsel bağlam içerisinde sorular ve sorunlar çok yönlüdür. İş arkadaşları, liderler ve kurmaylar, işverenler ve çalışanlar arasında, farklı kurumlar arasında veya bir kuruluşla ilgili olarak güven var olduğunda, “güven”in belirli tanımlarının farklılıklarıyla ilgilenirler. Örneğin, Möllering (2004) güvenle ilgili yapılan araştırmalarda, nükleer istasyonda birlikte çalışanlar arasında, bir yönetim danışmanı ile yönetim arasında veya bir banka ile bir yasal otorite arasında farklılık

²³⁶ K. T. Dirks, J.M. Parks, “Conflicting stories: The state of the science of conflict”, In J. Greenberg (Ed.), **Organizational behavior: The state of the science**, 2nd. Ed., Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003, s. 283–324

²³⁷ Möllering, v.d., **a.g.e.**, s. 561

yaratması gerektiğini belirtmiştir. Örgütler, aktör olarak görülebilir ancak örgütlere bir şahısmış gibi davranmak doğru bir hareket değildir.²³⁸

Yang (2005)'a göre herhangi bir organizasyonda kişilerin güvenini etkileyen birden fazla neden vardır. Bunlar meslektaşlar, yöneticiler ve üst yönetim olabilir. Bu yüzden güvenin tanımı, güvenle diğer örgütsel olgular arasındaki hipotezlerin formülasyonudur.²³⁹

Bagraim ve Hime (2007)'ye göre güven açısından örgütler arasında iki faktör vardır. Bunlar çalışanların yöneticileri ve meslektaşlarıdır. Bu ikili (diydik) güven ilişkisinde üst ile ast arasındaki güven birlikte çalışanlar arasındaki güvenden daha çok ilgi görmektedir. Ayrıca Bagraim ve Hime (2007)'a göre bir örgütteki güven, kişilerarası yapıda değil daha çok sistemler arası yapıdadır.²⁴⁰

Güvenin kurumlar için araştırma alanları; (1) bireyler arası güven, (2) üst yönetime/kuruma duyulan güven, (3) kurumlar arası güven (tedarikçiler ve ortaklar gibi) ve (4) müşterilerin kuruma güveni olarak belirlenebilmektedir.

Kurumlarda bireyler arası güven; (1) yöneticinin asta güveni, (2) astın yöneticiye güveni, (3) çalışanlar arası güven, (4) bölümler ve ekipler arası güven ilişkilerini içermektedir.²⁴¹

Aynı şekilde, Costigan ve diğ. (1998), üç belirgin taraf (yönetici, çalışanlar ve üst yönetim) tanımlamış ve bu etkenlerin, örgütsel ortamın güvenilirliğinin bireyler tarafından algılanması üzerinde ciddi etkilere neden olduğunu savunmuştur.

²³⁸ A.e., s.561

²³⁹ J. Yang, "The Role Of Trust In Organizations: Do Foci And Bases Matter?", PhD Dissertation, Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, 2005, s.4

²⁴⁰ J. J. Bagraim, P. Hime, "The Dimensionality of Workplace Interpersonal Trust and Its Relationship to Workplace Affective Commitment", **SA Journal of Industrial Psychology**, 33 (3), 2007, s.43

²⁴¹ G. İslamoğlu, M. Birsal ve D. Börü, **Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**, İstanbul: İnkilâp Yayınları, 2007, s.23

Dolayısıyla örgüt üyeleri, örgütsel ortamlarının güvenilirliği hakkında yargılara varırken, bahsedilen bu tarafların özellikleri merkezi bir rol üstlenmektedir.²⁴²

Bu çalışmada güven modelinin geliştirilmesi sırasında, bütün konunun genel bir değerlendirmesini oluşturmak için bahsedilen üç farklı taraf olan, meslektaş-yönetici-kurumun bireysel güven algıları örgütsel güven olarak birleştirilmiştir.

Farklı taraflarla ilgili olarak ise, çalışma doğrultusunda farklı kuramsal çerçeveler izlendi;

İlk olarak, yönetici ve meslektaşlar arasındaki güvenin, tipik kişilerarası ilişkiler tarafından şekillendirildiğini düşünerek, Mayer ve diğerlerinin (1995) fikirleri benimsendi ve güvenilirliği (güvenilen kişinin *yeteneği*, *yardımseverliği* ve *dürüstlüğü*) ve güven eğilimini (başkalarına güvenme konusunda yatkınlık) güvenden (kişinin eylemlerinin olumlu beklentilerine bağlı olarak, güvenilen kişinin hassasiyetini kabul etme niyeti) ayıran, ilişkili ölçüm araçları kullanıldı.²⁴³

İkinci olarak; Schoorman, Mayer ve Davis (2007), bir bireyin *yeteneği*, *yardımseverliği* ve *dürüstlüğü* konusundaki algıların, bireye duyulabilecek güven derecesini etkilemesi gibi, bu algıların bir kurumun hangi dereceye kadar güven görebileceğini de etkilediğini öne sürmüştür.²⁴⁴ Dolayısıyla bu çalışma; iş arkadaşları, en yakın yöneticiler ve kurumsal olmak üzere üç güven tarafını; bu belirli tarafların güvenilirliğinin bireysel değerlendirmesi biçiminde, genel bir ölçüm modeli içerisinde birleştirmektedir.

Üçüncü olarak, kurum/işletme veya üst yönetim içerisindeki güven söz konusu olduğunda, hiyerarşik mesafeye bağlı olarak, pek çok bireyin işletme liderleri hakkındaki güven algısı, sistem çapındaki insan kaynakları uygulamalarının niteliklerine ve stratejilerin formüle edilmesi, ilkelerin ve kuralların oluşturulması ve örgütsel kaynakların paylaşılması konusunda üst yönetim tarafından verilen

²⁴² Ning ve Jin, **a.g.e.**, s. 27-49

²⁴³ Mayer v.d., **a.g.e.**, s. 712

²⁴⁴ F.D. Schoorman, R.C. Mayer, J. H. Davis, "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future", **Academy of Management Review**, 32, 2007, s.345

kararlarla ortaya konan değerlendirmelere dayanmaktadır.²⁴⁵ Bu bakımdan, yönetimin güvenilirliği, çalışanların işletmenin hedeflerini benimsemesini ve yönetim inisiyatiflerinde tam olarak rol almasını etkileyebilir. Diğer taraftan, en yakın yöneticilerin kararları ve eylemleri, çalışanların günlük eylemleri üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olabilir.

Sonuç olarak, hem yönetim hem de en yakındaki yöneticiler, hiyerarşik ilişkilerde hassas olmak konusunda çalışanlar için endişe yaratırlar. Bunun gibi, bu iki odak noktası, liderlere duyulan güven konusunda büyük önem taşımaktadır. Yakındaki yöneticiler veya uzaktaki idareciler tarafından gösterilen liderlik, çalışanların tavırları ve davranışları için önemli çıkarımlar oluşturabilir.²⁴⁶

Bu çalışmada, (1) kişisel ve (2) kişisel olmayan güvene odaklanılmaktadır. Kişisel güven, (1) çalışanın yöneticileri ve (2) çalışma arkadaşları arasındaki güveni ifade eder.²⁴⁷ Kişisel olmayan güven ise, kişiler arası güvenle pozitif ilişkisi olan ve onun tamamlayıcısı durumundaki sistem ile çalışanın arasındaki güven anlamında kurumsal güvendir.²⁴⁸

2.3.1. Yöneticilere Duyulan Güven

Mayer ve diğ. (1995) tarafından ortaya konan tanımı izleyen Tan ve Tan (2000), yöneticiye duyulan güveni, bir astın, davranışlarını ya da eylemlerini kontrol edemediği yöneticinin eylemlerine karşı hassasiyet göstermesi olarak tanımlamaktadır.²⁴⁹

²⁴⁵ Ning ve Ning, **a.g.e.**, s. 30

²⁴⁶ J. Yang, ve K.W. Mossholder, "Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach", **The Leadership Quarterly**, 21, 2010, s.51

²⁴⁷ Dietz, ve Hartog, **a.g.e.**, s..565

²⁴⁸ Bu knouda bkz:

- McKnight, v.d., **a.g.e.**, s. 478.
- D. H. McKnight, V. Choudbury, ve C. Kacmar, "Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology", **Information Systems Research**, 13, 3, 2002, s. 334-61.
- Ellonen, v.d., **a.g.e.**, s.161

²⁴⁹ Tan, ve Tan, **a.g.e.**, s. 243

Zhang ve diğ. (2008), kurumların, çoklu seviyelerde değişim ve işlemler için toplanılan yerler olduğunu öne sürmüştür. Bu değişimler sırasında, bir çalışan işyerinde en az iki sosyal değişim ilişkisi içerisinde bulunur. Bunlar, en yakındaki yönetici ve kurumuyla kurduğu ilişkilerdir. Yöneticiler, çalışanlarının sağlıklarıyla ilgilendiklerini ifade ettiklerinde, çalışanlarının kariyer gelişimlerine yardımcı olduklarında ve işlerine değer verdiklerinde, kendilerinden aşağıda çalışanlara, yakın ve sosyal bir değişim ilişkisine ilgi duydukları sinyali verirler. Bu değişim sırasında bir denge belirlemek veya dengeyi korumak için çalışanlar, yöneticinin iyi niyetine ve dürüstlüğüne karşılık verme gereği hissedecektir. Sağlanan hizmetler için yükümlülüklerini yerine getirerek, güvenilirliklerini ve karşılıklı hizmetlerin yavaş yavaş geliştiğini ortaya koyarlar. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişki, sosyal değişim etrafında döndüğü eksen olan güveni pekiştirir ve dengeler (Blau, 1964).²⁵⁰

Aynı şekilde, Tan ve Tan (2000) yöneticilerin, kurum ile alt çalışanlar arasında resmi bir bağlantı oluşturduğunu öne sürmüştür. Yöneticiler, kurumun ilkelerini ve hedeflerini çalışanlarına bildirmekle doğrudan yükümlüdür. Bir çalışan, yönetici ile olan ilişkilerinden çıkarım yaparak kuruma güvenip güvenmeyeceği konusunda yargılara varabilir. Alt çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, yöneticiyi kurumun temsilcisi olarak algılayabilecekleri için, bu güveni bütün kurum için genelleyebilirler.²⁵¹

2.3.1.1. Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri

Ellis ve Shockley-Zalabak (2001), bu konuda yapılan çalışmalar, çalışanların yöneticinin güvenilirliği konusundaki algılarını etkileyen çeşitli etkenlerden oluşan beş kategori içerdiğini ortaya koymuştur. Bunlar; (1) davranışsal tutarlılık, (2)

²⁵⁰ Zhang v.d., “How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization”, **Human Resource Management**, Spring, Vol. 47, No. 1, 2008, s. 115

²⁵¹ Tan ve Tan, **a.g.e.**, s. 243

davranışsal doğruluk, (3) paylaşım ve kontrol yetkisi, (4) iletişim ve (5) ilgi göstermedir.²⁵²

Literatürde yer alan pek çok çalışma arasında, en bilinen ilk araştırmalardan Mayer ve diğ. (1995), güven konusunda üç kavram üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar; güvenilen kişinin yeteneği, yardımseverliği ve dürüstlüğüdür. Söz konusu bu üç kavram hem tek olarak hem de birleşik olarak güvene etki ederler. Bununla birlikte bu etkinin kişiye ve duruma bağlı olduğunu ortaya koyan ampirik çalışmalar bulunmaktadır²⁵³

a) Yöneticinin yeteneği

Tan ve Tan (2000) becerinin, yöneticinin ilgili yeteneklerinin, yeterliliklerinin ve niteliklerinin algılanma seviyesi olduğunu ortaya koymuştur (Mayer ve diğ. 1995). İşletmelerde bir yöneticinin yeteneği, kendisinin referansları veya iş performansı yoluyla değerlendirilebilir. Ayrıca pek çok kuramcı, beceriyi güvenin oluşması için önemli bir etken olarak kavramsallaştırmıştır. Cook ve Wall (1980) ile Good (1988) beceriyi, güvenin vazgeçilmez bir ögesi olarak görmüştür.²⁵⁴ Başka araştırmacılar benzer bir terim olan yeterlilik terimini kullanmışlardır.²⁵⁵ Sonnenburg (1994), bir birey yeterli olarak algılandığında, duyulan güvenin arttığına inanmıştır. Çalışanlar yöneticilerini yeterlilik sahibi olarak algıladıklarında, sorunlarının çözülmesine yardımcı olması için yöneticilerine güvenebileceklerini bilmektedir.²⁵⁶

b) Yöneticinin Yardımseverliği

Tan ve Tan (2000) yardımseverliğin, benmerkezci güdünün dışında, yöneticinin alt çalışanı için iyilik yapma isteğinin derecesi olduğunu belirtmiştir.²⁵⁷

²⁵² Ellis and Shockley-Zalabak, "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving", **Communication Quarterly**, Vol. 49, No 4, 2001, s. 383-384

²⁵³ Tan and Lim, "Trust in Coworkers and Trust in Organizations" **The Journal of Psychology**, 143(1), 2009, s.49

²⁵⁴ Cook ve Wall, **a.g.e.**, s. 40

²⁵⁵ Butler, **a.g.e.**, s. 648

²⁵⁶ F.K. Sonnenburg, **Managing with a conscience**, New York: McGraw-Hill

²⁵⁷ Tan ve Tan, **a.g.e.**, s. 244

Pek çok araştırmacı yardımseverliği, güvenin temeli olarak görmüştür.²⁵⁸ Gabarro (1978), yöneticilerinin güduları için olumlu bir değerlendirmeye varana kadar, çalışanların yöneticine güvenmekte zorlandıklarını ileri sürmüştür.²⁵⁹ Bir yönetici yardımseverse, dost canlısı olacak ve çalışanlarının işlerinde yardımcı olmaya çaba gösterecektir. Bunun karşılığında çalışanlar, yöneticilerini yardımsever biri olarak algılayacaklar ve dolayısıyla yöneticilerine karşı bir güven oluşacak ve bu güven korunacaktır.²⁶⁰

c) Yöneticinin Dürüstlüğü

Tan ve Tan (2000) dürüstlüğün, yöneticinin davranışlarının çalışanlar için kabul edilebilir değerleri yansıtır derecesi olduğunu ortaya koymuştur. Bir yöneticinin, söze dökülmesi uygun olan eylemlerle ilgili olarak, güçlü bir adalet duygusuna sahip olması beklenir. Ayrıca dürüstlük, güvenin önemli unsurlarından biridir. Çalışanın değerlerine ve yargılarına benzer değerler ve yargılar ortaya koyan bir yöneticiyle bir çalışanın ilişki kurması daha muhtemel olacaktır.²⁶¹

Dirks ve Ferrin (2002), bir liderin karakterinin ve hiyerarşik bir ilişkide kendisini takip eden kişinin hassasiyetini etkileme durumunun algılanması üzerinde odaklanmak için, bu öğelere karakter temelli bir açıdan yaklaşmışlardır.²⁶² Bu bakış açısına göre, bir liderin karakteri konusunda güven ile ilgili kaygılar önemlidir çünkü lider, takipçiyi ve takipçinin hedeflerini yerine getirebilme becerisini önemli ölçüde etkileyebilen kararlar verebilme (örn. terfiler, ödeme, iş görevleri, işten çıkarılma) yetkisine sahip olabilir.

Bu bakış açısı, takipçilerin liderin doğruluk, güvenilebilirlik, dürüstlük ve beceri gibi nitelikleri hakkında sonuç çıkarmaya çalışabileceklerini ve bu sonuçların iş ile ilgili davranış ve tavırlar için sonuçlar doğurabileceğini ifade etmektedir.

²⁵⁸ R. Larzelere ve T. Huston, "The Dyadic Trust Scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships", **Journal of Marriage and the Family**, 42, 1980, s. 599

²⁵⁹ Gabarro, **a.g.e.**, s.290-303

²⁶⁰ Tan ve Tan, **a.g.e.**, s. 244

²⁶¹ Tan ve Tan, **a.g.e.**, s. 244

²⁶² Dirks ve Ferrin, **a.g.e.**, s. 616

Çalışanlar, iş arkadaşlarına yardımcı olmak için çaba gösterdiklerinde, performans değerlendirme süresi esnasında yöneticisinin değerlendirmesine göre bunu göz önünde bulundurmak için yöneticilerine güvenmeye ihtiyaç duyacaktır. Eğer çalışanlar, yöneticilerinin karakterden yoksun olduğunu ve kendisine güvenilemeyeceğini hissedерlerse, yalnızca nesnel olarak ölçülebilen performans davranışları üzerinde yoğunlaşarak hassasiyetlerini düşürebilirler. Çalışanların yöneticilerine güvenmesi durumunda, iş arkadaşlarına yardımcı olmak için zamanları ve çabalarıyla katkıda bulunmaya istekli olacaklardır. Çünkü yalnızca bu durumda fedakâr katkılarını yöneticilerinin fark edeceğinden ve katkıları için kendilerini ödüllendireceğinden emin olacaklardır.²⁶³

Liderlik konusundaki güveni oluşturan öğelerle ilgili başka bir yaklaşım, liderin dönüşümsel ya da etkileşimsel bir liderlik tarzı kullandığıdır. Bunlardan ilki güven ilişkisine dayalıyken, ikincisi güven oluşturan karaktere dayalıdır.

Dönüşümsel liderlik ilişkilere dayalıdır ve liderler, takipçileriyle iyi ilişkiler kurarak ve onlara ilgi ve yakınlık göstererek güveni teşvik ederler. İlişkiye dayalı bir bakış açısıyla bakıldığında, bir liderle takipçisi arasındaki güven, daha karmaşık bir değişim sürecine bağlıdır ve ilgi, yakınlık ve iyi niyetle canlandırılmış yüksek kaliteye sahip ilişkileri içerir. İlişkiye dayalı bakış açısıyla bakıldığında ise, güvenin performansı arttırdığı söylenebilir çünkü liderle kurulan iyi bir ilişki, çalışanın işini yaparken daha yüksek bir başarı yakalamasını sağlar. Buna göre, performans üzerindeki bu etki, sosyal değişim ilkelerinden kaynaklanmaktadır. Takipçiler karşılık göstermeye gönüllüdür çünkü liderin gücü karşısında sindirilmiş hissetmek yerine, liderle iyi bir ilişkiye sahiptirler.

Diğer taraftan etkileşimsel ilişki, daha karakter temelli bir bakış açısına sahiptir ve takipçinin liderle ilgili olan inançları ve beklentileri üzerinde odaklanır. Etkileşimsel liderler, kişisel ilişkiler geliştirmekten çok, iyi bir karakter sergilemenin üzerinde dururlar.

²⁶³ J. Poon, "Trust-in-supervisor and helping coworkers: moderating effect of perceived politics", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 6, 2006, s. 520-521

Karakter temelli bakış açısından bakıldığında, liderlerin çalışanlar üzerinde güç sahibi olması nedeniyle, bir liderin sahip olduğunu gösterdiği iyi niteliklerin derecesi (örn. yeterlilik, yardımseverlik), lidere gösterilen güvenli davranışın (örn. hassas bilgilerin paylaşılması gibi risk alınmasını gerektiren bir davranış) gerçekleşme olasılığını etkileyecektir.

Aynı şekilde, örneğin, bir liderin doğruluk niteliğine sahip olmadığına inanmak, iş performansını düşüren, savunma amaçlı davranışları (örn. kendini sağlama almak) gerektirebilir.²⁶⁴

Buna ek olarak, liderlerin güvenilirliğinin yargılanması hususundaki başka bir kavram ise adalettir. Bu bağlamda, araştırmacılar, liderle ilgili algılanan güvenilirliğin yargılanması konusuyla ilgili üç adalet türü tanımlamaktadır. Bunlar, (1) sonuçların dağılımını içeren dağılımsal adalet; (2) karar sonuçlarına yol açan süreçlerle ilgili olan yontemsel adalet ve (3) prosedürler yerine getirilirken bireylerin gördüğü kişilerarası muamele olan, etkileşimli adalettir.

Güvenilirliğin değerlendirilmesi hususundaki bir diğer kavram ise, katılımcı karar vermedir. Katılımcı karar verme (PDM), programı gerçekleştiren liderin çalışanlara güvendiği, ilgi ve saygı gösterdiği mesajını verebilir; ayrıca liderin karakteri konusunda (örn. dürüstlük) takipçilerin genel algılarını etkileyebilir.

Son olarak, psikolojik sözleşme literatürü, karşılanmayan beklentilerin (bir “ihlal”in, örn. söz verilen ancak yerine getirilmeyen ücret artışları ya da terfiler) liderlere olan güveni düşüreceğini öne sürmektedir.²⁶⁵

2.3.1.2. Yöneticilere Duyulan Güvenin Sonuçları

Yöneticilere duyulan güvenin temelde iki sonucu bulunmaktadır. Bunlar, davranışsal sonuçlar ve performans sonuçları ile tutumların ve niyetlerin sonuçlarıdır.

²⁶⁴ Dirks, ve Ferrin, **a.g.e.**, s. 618-621

²⁶⁵ **A.e.**, s.621- 622

a) Davranışsal sonuçlar ve performans sonuçları

Dirks ve Ferrin (2002), güvenin davranışı ve performansı etkileyebildiği iki farklı mekanizma öne sürmüştür; (1) *karakter temelli bakış açısı*, hiyerarşik bir ilişkide, liderin karakterinin algılanma biçiminin, takipçinin hassasiyetini nasıl etkilediği üzerinde yoğunlaşır. Özellikle, liderler, takipçi üzerinde önemli etkisi olabilecek kararlar verme yetkisine sahip oldukları için (örn. terfiler, ödeme, iş görevleri, işten çıkarmalar), liderin güvenilirliği konusundaki algılar önemli hale gelmektedir. Bunun tam aksinde ilişki temelli bakış açısı bulunmaktadır. (2) *ilişki temelli bakış açısı*, sosyal değişim ilkelerine dayanır ve çalışanların, bir liderin bir ilişki içerisinde gösterebileceği ilgi ve yakınlığa karşılık verme isteklerini ele alır. Yani liderlerinin ilgi ve yakınlık gösterdiğini ya da göstereceğini hisseden bireyler, bu duyarlılığa istenen davranışlarla karşılık vereceklerdir.²⁶⁶

Son dönemde Jang ve Mossholder (2010); Mayer ve diğerlerinin (1995) yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik olarak tanımladığı güvenilirlik etkenleriyle benzer olan McAllister'in (1995) güven temelli, kavramsal ve duygusal biçimlerdeki, iki boyutlu güven görüşünü kullanarak, rol davranışının (çalışanların görev performansının) resmi ödüllendirme sistemleri ile yönetici tarafından belirlenen iş tanımlarıyla sabitlenen davranışlardan oluştuğunu ortaya koymuştur. Yöneticiye duyulan güvenin, doğrudan yöneticiye avantaj sağlayan rol davranışlarını etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde, duygusal güvenin aksine, kavramsal güvene sahip olmak, gereksiz endişe ve kaygı nedeniyle görev ile ilgili dikkat ve gayretin yön değiştirmesi olasılığını azaltmaktadır. Kişinin dikkat (kavramsal) kaynaklarını odaklanmış biçimde kullanımı, iş ve daha sonraki görevler için son derece önemlidir.²⁶⁷ Yetenek, güvenilirlik ve dürüstlük gibi nitelikler en yakındaki yöneticilere atfedildiği zaman, hedefe ulaşılması için, çalışanlar dikkat kaynaklarını davranışlar üzerinde daha etkin biçimde odaklayabilirler.

²⁶⁶ Dirks ve Ferrin, *a.g.e.*, s. 616

²⁶⁷ Mayer ve Gavin, *a.g.e.*, s. 874–888.

Ayrıca Jang ve Mossholder (2010) ekstra rol davranışının, görev performansını destekleyen sosyal bağlamın muhafaza edilmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir türü olarak tanımlandığını ortaya koymuştur. Bu nedenle çalışma rollerinin birbirine bağımlı olması ve çalışanların işbirliğinin genel çalışmayı kolaylaştırması kurumlar için önemlidir. Rol davranışında olduğu gibi, işletmedeki çalışanları ve diğer eş düzeyli çalışanları hedef almasına rağmen, görev yönelimli ekstra rol yardımının, yöneticiye ve potansiyel olarak işletmeye avantaj sağladığı öne sürülmektedir.²⁶⁸

b) Tutumların ve niyetlerin sonuçları

Dirks ve Ferrin (2002), güvenin pek çok tutumsal sonuca, özellikle kurumsal bağlılığa ve iş memnuniyetine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Dirks ve Ferrin, yöneticilerin performans değerlendirmeleri, iş sorumluluklarında rehberlik etme ve destek verme ile eğitim gibi çalışanların iş memnuniyeti üzerinde büyük etkisi olan pek çok görevden sorumlu olduklarını belirten Rich'e (1997) değinmişlerdir.²⁶⁹ Ayrıca bireyler, liderin güvenilir olduğunu düşündükleri zaman, bu seçimleri yapan yönetici hakkında kendilerini daha güvende ve daha olumlu hissetmektedirler. Bu fikrin çıkarımı, liderlikte güvenin, daha yüksek seviyelerdeki iş memnuniyeti, daha fazla kurumsal bağlılık ve daha az istifa niyetiyle ilişkili olması gerektiği yönündedir. Örneğin, bireyler liderlerine güvenmedikleri zaman istifa etmeyi düşünmeleri daha olasıdır çünkü liderlerin yaptığı seçimler hakkında endişe duyuyor olabilirler ve lider yüzünden (doğruluk, dürüstlük, doğru sözlülük ya da yeterlilik eksikliği algılamaları nedeniyle) kendilerini riske atmak istememektedirler.²⁷⁰

Son dönemde Jang ve Mossholder (2010); Mayer ve diğerlerinin (1995)²⁷¹ yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik olarak tanımladığı güvenilirlik etkenleriyle benzer olan McAllister'in (1995)²⁷² güven temelli, kavramsal ve duygusal

²⁶⁸ Jang ve Mossholder, **a.g.e.**, s.52-53

²⁶⁹ G. Rich, "The sales manager as a role model: Effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25, 1997, 319-328

²⁷⁰ Dirks ve Ferrin, **a.g.e.**, s. 618

²⁷¹ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s.709-734

²⁷² McAllister, **a.g.e.**, s.24-59

biçimlerdeki, iki boyutlu güven görüşünü kullanarak, aynı bulgulara ulaşmıştır: (1) *iş memnuniyeti*, giderek artan bir şekilde, kişinin kavramsal inançlarının ve etkisel iş deneyimlerinin bir kombinasyonu olarak görülmektedir; yani hem kavramsal değerlendirme hem de duygusal deneyimler bunu etkileyebilir. (2) *yönetime duyulan güvenin* ve en yakındaki yöneticiye ya da diğer yöneticilere duyulan güvenin duygusal bağlılıkla ilgili olduğu ortaya konmuştur.²⁷³

2.3.2. Meslektaşlara Duyulan Güven

İş arkadaşları arasında güven konusu, hakkında çok az araştırmanın bulunduğu bir kişilerarası güven türüdür ve etkileri sistematik kuramsal ilgi görmemiştir.²⁷⁴ Yöneticiye duyulan güven (dikey kişilerarası güven) ve iş arkadaşlarına duyulan güven (yatay kişilerarası güven) arasındaki ilişkiyle ilgili olan araştırma sonuçları karmaşıktır. Bazı araştırma bulguları, işyerinde güven konusundaki bu iki odak noktası arasında herhangi bir ayırımın yapılmadığı pek çok bilgi ve önerme sunmaktadır. Başka araştırmalar, yöneticiye duyulan güven ve iş arkadaşlarına duyulan güvenin farklı önceliklere sahip olduğunu, dolayısıyla bağımsız yapılara sahip olabileceklerini ileri sürmektedir. Literatürdeki karmaşıklığın temel kaynağı, farklı çalışmalarda çelişkiler ve terimlerin yetersiz biçimde tanımlanmasıdır. Örneğin, “yönetim” terimi, bazı araştırmalarda çalışanın en yakınındaki yönetici için bir vekil olarak kullanılırken, bazı çalışmalarda bir kuruluş olarak şirket için vekil anlamında kullanılmıştır.²⁷⁵

Literatürde, iş arkadaşlarını içeren yatay ilişkiler ile ilgili güven konusunda çalışmaların sayısı da çok azdır.²⁷⁶

Yetki sahibi bireyler (örn. yöneticiler) ile kurumlar arasındaki ilişkilerin aksine, iş arkadaşları arasındaki ilişkiler, çok az veya sıfır güç dengesizlikleriyle nitelenmektedir. Bu ilişkiler, dikey yönetici-ast ve çalışan-üst yönetim ilişkilerinde görülmeyen yatay dinamikleri betimlemektedir. Tan ve Lim (2009), iş arkadaşlarına

²⁷³ Jang ve Mossholder, **a.g.e.**, s 53

²⁷⁴ Ferres, v.d., **a.g.e.**, s. 609

²⁷⁵ Bagraim ve Hime, **a.g.e.**, s.44

²⁷⁶ Ferres, v.d., **a.g.e.**, s. 609

duyulan güvenin incelenmesinin, dikey ilişkiler üzerinde yapılan çalışmaların ağır bastığı, mevcut güven literatürüne farklı bir bakış açısı kazandırabileceğini şiddetle önermektedir.²⁷⁷

Mayer ve diğ. (1995), bütünleyici güven modellerinin “güven duyan kişiye karşı istemle hareket ettiği ve tepki verdiği görülen, tanımlanabilir başka bir tarafla olan ilişkiye uygulanabilir” olduğunu ileri sürmüştür.²⁷⁸ Mayer, Davis ve Schoorman’ın (1995)²⁷⁹ ortaya koyduğu tanımlardan sonra, günümüz araştırmalarında iş arkadaşlarına duyulan güveni, bir kişinin, davranışlarını ve eylemlerini kontrol edemediği iş arkadaşlarının eylemlerine karşı hassas olma isteği olarak tanımlıyoruz.

İş arkadaşları terimi, nispeten eşit güç veya yetki seviyesine sahip olan ve bir çalışanın iş günü boyunca etkileşim içerisinde olduğu, işletme üyeleri anlamına gelmektedir. Bu çalışmada, katılımcının en sık etkileşimde bulunduğu iş arkadaşları grubu içerisinde (örn. aynı departmanda veya bölümde çalışan iş arkadaşları) güven kavramını incelenmiştir.²⁸⁰

2.3.2.1. Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları

Yang (2005), Mayer ve diğerlerinin (1995) yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik olarak tanımladığı güvenilirlik unsurlarıyla benzer olan McAllister’in (1995) güven temelli, kavramsal ve duygusal biçimlerdeki, iki boyutlu güven görüşünü kullanarak, iş arkadaşları arasında kavramsal güvenin, kişinin niteliklerinin akılcı değerlendirilmesine dayanarak kurulabileceğini öne sürmüştür. Göz önünde bulundurulan iş arkadaşı nitelikleri, profesyonel yetenekten davranışsal öngörülebilirliğe kadar değişebilir. Güvenin arttırılması için Butler’in (1991) ortaya koyduğu; yeterlilik, tutarlılık, sır tutma, dürüstlük ve doğruluğu içeren on koşul, iş arkadaşları arasında kavramsal güveni oluşturabilir. Benzer bir anlayışla, Jackson ve LePine (2003) tarafından yapılan bir çalışma, eş düzeyli çalışanın performans

²⁷⁷Tan ve Lim, **a.g.e.**, s.44-45

²⁷⁸ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 712

²⁷⁹ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s.709-734

²⁸⁰ Tan ve Lim, **a.g.e.**, s.45-46

eksikliğinin düşük kavramsal beceri, vicdan eksikliği ve iş deneyimsizliği olması halinde, kişinin eş düzeyli iş arkadaşlarına güvendiğinin bir göstergesi olan eş düzeyli yardımın aksayabileceğini göstermiştir. Güvene dayalı bu tür bir değerlendirme, imkân dâhilinde kavramsal görünmektedir ve dolayısıyla kavramsal güvenin geliştirilmesi için, iş arkadaşlarının becerisi ve yeterliliği makul surette kabul edilmektedir.

Ayrıca Yang (2005), iş arkadaşları arasındaki duygusal güvenin kaynaklarının, sık sosyal etkileşimden ve iş birimi üyeleriyle özdeşleşmeden kaynaklanabileceğini ortaya koymuştur. Görevlerin birbiri arasındaki ilişki üyeler arasında bağlılık gerektirdiğinde, kişilerarası bağlantılar güçlü olabilir ve dolayısıyla duygusal güvene iş iletişimi vasıtasıyla imkân sağlanır. Sık iletişim yoluyla geliştirilen güven, duygusal yakınlık doğurur. Daha önceki araştırmaların gösterdiğine göre, güven ilişkileri daha sık sosyal etkileşimler vasıtasıyla gelişebilir. Ayrıca sosyal açıdan birbirleriyle etkileşimde bulunmak için daha fazla fırsata sahip olan bireylerin, kişilerarası beğeniyle canlanan daha olumlu ilişkilere sahip olma eğiliminde oldukları rapor edilmiştir. Bir etkileşim geçmişinin duygusal bir güven ilişkisini temin etmemesine rağmen, güven oluşumuna imkân sağlayan bir ortam yaratır.²⁸¹

Yakın zamanda Dar (2010), odak çalışanın iş arkadaşlarının eylemleri üzerinde çok az güce veya kontrole sahip olduğunu veya hiçbir güç ya da kontrole sahip olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla güven, yatay ilişkilerde önemlidir. Pek çok çalışma, iş arkadaşları arasındaki güvenin önemli kurumsal ve bireysel sonuçlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Örneğin, iş arkadaşları arasındaki güvenin; bireyin kaynaklarını bir iş arkadaşıyla, algıladığı kurumsal destekle, iş hacmi hedefiyle ve duygusal bağlılıkla paylaşmak isteğiyle bağlantılı olduğu görülmüştür.²⁸² Ayrıca, sosyal değişim teorisine dayanan, güven ve duygusal bağlılık arasında genel bir ilişki bulunduğunu ve işyerindeki karşılıklı etki süreçlerinin işyerindeki kişilerarası

²⁸¹ Yang, a.g.e., s.23-24

²⁸² Ong Lin Dar, "Trust In Co-Workers and Employee Behaviours at Work", **International Review of Business Research Papers**, Vol.6, No.1, 2010, s. 195.

ilişkileri geliştireceğini savunan araştırmalar da bulunmaktadır.²⁸³ Dolayısıyla, bir çalışmanın meslektaşıyla yardımseverlik, dürüstlük, tutarlılık, beceri ve açıklıkla etkileşimde bulunması durumunda, bu çalışanlar arasındaki ilişkinin muhtemelen güçleneceği ve korunacağı öne sürülmüştür.²⁸⁴

2.3.3. Kurumsal Güven

Bugünün dinamik organizasyonlarında güveni yükseltmek için, güvenin iki doğal yönü olan kişisel biçim ve kişisel olmayan biçimin farkına varmak gerekir. Yukarıda tartışıldığı gibi, McCauley & Kuhnert (1992) çalışanların çalışma arkadaşlarına güvenip yönetici ve üst yönetime güvenmediğini açıklayarak güvenin çok boyutlu bir değişken olduğunu ortaya koydular. Böylece işletmelerdeki güveni dikey ve yatay olarak ayırmış oldular.

Yatay güven, benzer çalışma pozisyonunu paylaşan emsal veya eşit kişiler arasındaki güveni ifade eder. Dikey güven ise, kişiler ile en yakın veya üst yöneticisi ya da işletmenin tamamı ile arasındaki güveni ifade eder. Ayrıca Fox (1974)²⁸⁵ çalışmasında karşılıklı güveni, “eğer çalışanlar, yöneticiler tarafından oluşturulan örgütsel yapı, roller, örgüt iklimi ve işletme içerisindeki iletişime güvenmiyorlarsa yöneticilerine de güvenmeyeceklerdir” şeklinde tanımlıyor.²⁸⁶

Öte yandan eğer tepe yönetim, çalışanlarına yüksek seviyede güven duyarsa çalışanlar da yönetime üst seviyede güven duyarak cevap vereceklerdir. Bu nedenle, tepe yönetim bu sürece katılarak, kurumsal güvenin yaratılması ve iletilmesi rolünü üstlenir. Bu güven sistemi veya kurumsal güven, bireylerin birbirleri arasındaki tutumlarının dışındaki güven veya güvensizliğin dereceleridir. Başka bir deyişle, kişiler arası ve kurumsal güven bağımsız değildir fakat birbirleri ile uyumlu hareket eder.²⁸⁷

²⁸³ Ferres, v.d. **a.g.e.**, s. 613

²⁸⁴ Bagraim ve Hime, **a.g.e.**, s. 44

²⁸⁵ A. Fox, **Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations**, London: Faber and Faber, 1974

²⁸⁶ McCauley ve Kuhnert, **a.g.e.** s. 269

²⁸⁷ **A.e.**, s. 269

Aslında güvenin kökleri, kişisel ilişkilerin hem içinde hem de ötesinde kurumsal bir fenomen olarak edinilen deneyimlerden kaynaklanan güvenden farklı olmayan kişisel güvene kadar uzanır. Bu nedenle, güvenin kişisel ve kişisel olmayan biçimlerinin olduğu söylenebilir. Shamir ve Lapidot (2003), sistem içerisinde sosyal düzenin korunmasını sağlayan kurumsal temelli güven seviyesine vurgu yapan kurumsal güvenin kişiler arası güven ile çeliştiğini ifade etmektedirler.²⁸⁸ Kurumsal güven iki anlamda kişisel olmayan güven olarak ele alınabilir. Bunlar; (1) kurum içerisindeki güvenin kişisel güvenin yerine geçmesi (2) farklı kişiler arası güvenin, güvenenin sıklıkla kişisel tecrübelerinden kaynaklanmamasıdır. Shamir ve Lapidot (2003), işletmelerdeki güveni, sistemik ve kişiler arası güvenin karşılıklı olarak birbirini etkilemesinin birleşimi olarak savunurlar.²⁸⁹

Sistemik güveni, sistemin birer üyesi olan bireyleri ele almadan tam olarak anlamak mümkün değildir. Yine kişisel güveni, kişisel-kişilerarası güven ve güvensizlik bağlamında sistemik güveni anlamadan tam olarak anlamak mümkün değildir. Luhmann (1979) göre güven, kişisel ve sosyal sistemin karşılıklı ilişkisiyle ortaya çıkar ve birbirlerinden bağımsız tam olarak anlaşılamazlar.²⁹⁰

Straiter (2005), Luhmann (1979)'ın güvenin hem kişilik hem de sosyal sistemin etkisindeki etkileşim çerçevesinde ortaya çıktığını ve bu ikisinden tek başına bir tanesiyle ilişkilendirilemeyeceğini varsayan ilk akademisyenler arasında olduğunu belirtmiştir. Straiter (2005)'e göre, Luhmann (1979) kişisel ve kurumsal güveni farklı temeller üzerinde tartışmıştır. Kişiler arası güven, kişiler arasındaki duygusal bağları kapsar. Kurumsal güvende ise, bu duygusal bağlam geniş ölçüde yok sayılmıştır. İhanet gibi deneyimlerle yaşanabilecek duygusal sıkıntılar güvenin korunmasını sağlar. Kurumsal güvende olmayan duygusal içerik ancak “her şey kendi düzenindeki gibi görünür” yaklaşımıyla sağlanabilir.²⁹¹

²⁸⁸ B. Shamir, ve Y. Lapidot, “Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations”, **Organization Studies**, 24(3), 2003, s. 465

²⁸⁹ A.e., s.465

²⁹⁰ N. Luhmann, **Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann**, Wiley, Chichester, 1979

²⁹¹ K. Straiter, “The Effects of Supervisors Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **International Journal of Leadership Studies**,

Zaheer (1998) güveni hem kurumsal temelli hem de kişiler arası düzeyde görmüş ve güvenin bireysel düzeyden işletme düzeyine ve işletme düzeyinden bireysel düzeye nasıl aktarılacağına önemini açıklamıştır.²⁹²

Shamir ve Lapidot (2003) resmi liderlere duyulan güvenin hem kurumsal ilişkilerden hem de kişiler arası ilişkilerden etkilenebileceğini belirtmişlerdir;

1- *Kurumsal temelli ilişkilerin düşünülmesi*: Çalışanların gözünde liderlerin işletmeyi ya da sistemi temsil etmesi.

2- *Kişilerarası ilişkilerin düşünülmesi*: Güvenin iki temel unsuru olan liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşim birbirini etkileyebilir. Kurumsal temelli güven bazı liderlere duyulan güveni, bazı liderlere duyulan güven de kurumsal temelli güveni etkileyebilir.²⁹³

McKnight (1998) kişisel olmayan bu güven türünü “kurumsal temelli güven” (kişinin çabalarının karşılığında gelecekte başarı beklemesine imkân sağlayacak uygun kurumsal yapıların bulunduğuna inanması) olarak tanımlamıştır. Kurumsal güven şunları içerir:

1- Başarının teşviki için düzenlemeler, garantiler ya da anlaşmalar gibi koruyucu yapısal güvenceler bulunur.

2- Durumun olağanlığı (Örneğin, ortam uygun düzendedir ve başarı olasıdır çünkü başarıyı teşvik etmek için yönetim ya da işletmenin yetkinlik, iyilik ve bütünlüğü anlamında mevcut durum olağandır ve uygundur).²⁹⁴

Ellonen ve diğ. (2008) göre güven, işletmenin vizyon ve misyonu, teknolojik yeteneği, insan kaynakları politikaları kadar adalet süreci ve yapısı ile nitelenebilir.

Vol. 1 Iss. 1, 2005, s. 86-87

²⁹² A. Zaheer, B. McEvily, ve V. Perrone, “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, 9(2), 1998, s.141

²⁹³ Shamir ve Lapidot, **a.g.e.**, s. 465

²⁹⁴ McKnight, v.d., **a.g.e.**, s. 479

Bunun yanında, kişisel olmayan güven, roller, sistemler ve kişisel güvenle ilgili algılanan güven temellerine dayanır. Ayrıca güvenin başarısı, işletme çapında insan kaynakları politikaları gibi uygulamalarındaki etkililiği ve adaletliliği ile belirlenir.²⁹⁵

Bu çalışma hem kişiler arası hem de kurumsal güveni, Rousseau ve diğ., (1998),²⁹⁶ Mayer ve diğ., (1995),²⁹⁷ Mishra (1996),²⁹⁸ McKnight ve diğ., (2002)²⁹⁹ ve Ellonen ve diğ., (2008)³⁰⁰ ile tutarlı ve birleşik olarak ele alır.

Bu çalışma, örgütsel güveni; örgütteki kurumsal güvenin şekillenmesinde bir bütün olarak örgüte ve örgüt üyelerine yetenek, dürüstlük ve yardımseverlikleriyle ilgili olarak çalışanların, olumlu beklentilere dayalı, savunmasızlığı da kabul eden niyetlerini kapsayan, psikolojik durum olarak tanımlanacaktır.

2.4. Örgütsel Güveni Etkileyen Unsurlar

Vekâlet kuramcıları, kurumsal özellikler gibi bağlamsal etkenlerin, yöneticilerin kontrollerini sıkılaştırma ve çalışanları yakından izleme derecesini etkileyeceğini ve dolayısıyla güvenilir davranışlar sergilemelerine engel olacağını ileri sürmektedirler. Bu nedenle, kurumsal güveni etkileyen etkenlerin analiz edilmesi için sosyal değişim teorisi bakış açısı ile vekâlet kuramı bakış açısının karşılaştırılması gereklidir.

2.4.1. Örgütsel Unsurlar

Yapı, politikalar ve kültür gibi kurumsal nitelikler, amir rolünde görev yapan yöneticilerin çalışanların eylemleri üzerinde kullanmaları gereken kontrol derecesini etkileyebilir. Bunun yapılmasıyla, bu nitelikler, yöneticilerin sergilediği çeşitli güvenilir davranışların derecesini kısıtlayabilir veya bu dereceye destek olabilir.³⁰¹

²⁹⁵ Ellonen, v.d., **a.g.e.**, s. 162

²⁹⁶ Rousseau, v.d., **a.g.e.**, s.387-392

²⁹⁷ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s.709-734

²⁹⁸ Mishra, **a.g.e.**, s.261-287

²⁹⁹ McKnight, v.d., **a.g.e.**, s.334-361

³⁰⁰ Ellonen, v.d., **a.g.e.**, s.160-181

³⁰¹ Whitener, v.d. **a.g.e.**, s. 518

2.4.1.1. Örgütsel Yapı

Whitener ve diğ. (1998) kurum teorisinde güvenin rolünü araştırırken, Creed ve Miles (1996)'ın³⁰² çeşitli kurumsal formların farklı güven gereksinimleri olduğunu ortaya koyduklarını belirtmişlerdir.³⁰³ Bu yazarlar, bir kontrol süreci boyunca değişkenlik gösteren, beş farklı kurumsal türü incelemektedir:

1. Sahibi tarafından yönetilen, girişimci türde, mal sahibi, çalışanlar üzerinde doğrudan denetim uygulayarak ve bütün kararları vererek kontrol uygular.
2. Dikey birleşme işlevsel kurumda, yöneticiler, yönetim sorumluluklarının yetkisini sıkı kılavuzlar, bütçeler ve programlarla, işlevsellik uzmanlarıyla dengelerler.
3. Çeşitlilik gösteren, bölümlere ayrılmış bir işletmede; ürünler, hizmet ya da coğrafyaya göre organize edilen bölümler işletme ofisinden kontrol ve yönlendirme kabul eder ancak kendi özel piyasalarında bağımsız çalışırlar.
4. Karmaşık-matris bir türde, işletmeler sabit işlevsel departmanlarla geçici proje gruplarını birleştirirler ve toplu planlama ve paylaşma vasıtasıyla kaynakları tahsis ve kontrol etmek için mekanizmalar oluştururlar.
5. Şebeke biçiminde, örgüt üyeleri kontrolü paylaşırlar, karşılıklı bağlılığın farkındadırlar ve ortak amaçların peşinden giderler.

Creed ve Miles (1996), kontrolün yüksek olduğu, merkezileşme ve biçimlenme derecesinin yüksek olduğu ve birincil odağın etkinlik olarak belirlendiği

³⁰² W. E. D. Creed, & R. E. Miles, "Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls", In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, s.16-38

³⁰³ Whitener, v.d. **a.g.e.**, s. 518

işletmelerin, yetki verme ve açık iletişim gibi güven veren davranışların gelişimini kısıtlayacağı ya da engelleyeceği sonucuna ulaşmıştır.³⁰⁴

2.4.1.2. İnsan Kaynakları Politikaları ve Prosedürleri

Creed ve Miles (1996), insan kaynakları (İK) politikalarının ve prosedürlerinin tasarımının, güven algılarını etkilediğini savunmuştur.³⁰⁵ Dolayısıyla, ödül, kontrol ve performans değerlendirmesi uygulamaları olarak kullanılan bu tür İK sistemleri, örgütsel güvenilir davranışlara imkân sağlayabilir ya da bunlar için engel oluşturabilir. Araştırmalar göstermektedir ki, performans değerlendirme prosedürlerinin, örgütsel adalet ilkelerini takip etme derecesi, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.³⁰⁶

2.4.1.3. Örgütsel Kültür

Kurumsal kültür, birim ya da kurumun üyeleri arasındaki sosyal etkileşimlerden doğan, birim veya örgüt seviyesindeki bir olgudur. “Bir grubun sahip olduğu, paylaşılan, kesin gözüyle bakılan, üstü kapalı varsayımlar bütünü” içerir ve grubun üyelerinin ortamlarını anlama ve ortama tepki verme biçimlerini etkiler. Sosyal öğrenme süreçleri yoluyla, kültür, örgütsel güvenilir davranışları doğrudan etkileyebilir. Yöneticiler, işletmelerinin başkalarına nasıl tepki verdiğini gözlemlerler ve hangi davranışların ödüllendirilip hangi davranışların cezalandırıldığını görürler. Ayrıca, kültürel değerlere ve normlara uygun biçimde davrandıkları zaman, sosyal ödül kazanabilirler.³⁰⁷

Ayrıca kültür, iletişim, koordinasyon ve karar vermenin genel örneklerinin yapılandırılması vasıtasıyla, örgütsel güvenilir davranış dolaylı olarak teşvik edebilir

³⁰⁴ Creed and Miles, **a.g.e.**, s.16-38

³⁰⁵ **A.e.**, s.16-38

³⁰⁶ Bu konuda Bkz:

- R. Folger, & M. A. Konovsky “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions”, **Academy of Management Journal**, 32, 1989, s.115-13
- Konovsky, M. A., & R. Cropanzano, “Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance”, **Journal of Applied Psychology**, 78, 1991, s.698-707

³⁰⁷ Whitener, v.d. **a.g.e.**, s. 519-520

veya zorlaştırabilir. Rousseau (1990)'nun kültürel değerler ve normlar sınıflandırması, güvenilir davranışları teşvik eden değerleri tanımlamamıza yardımcı olur.³⁰⁸ Örneğin, risk almaya değer veren kültürler (görevle ilgili bir değer) sonucuna bakılmaksızın, bir alt çalışanıyla kontrol yetkisini paylaşan veya bu yetkiyi aktaran ve bu tür riskler alabilen yöneticileri ödüllendirecek ve destekleyecektir. Benzer biçimde, açık iletişim ve insanlara değer verme gibi kişilerarası değerleri paylaşan kültürler, işbirliği yapan, bilgi paylaşan, kararları açıklayan, konuları açıkça tartışan ve ilgi gösteren yöneticileri ödüllendirecektir. Bundan dolayı, bu davranışları destekleyen kültürler, güven veren davranışları da teşvik edecek ve ödüllendirecektir.³⁰⁹

2.4.1.4. Örgütsel Adalet

Algılanan adaletin bir ögesi olan örgütsel adalet, kurumsal sonuçları belirlemek için kullanılan prosedürlerin doğruluğunu tanımlar.³¹⁰ Kurumun performans değerlendirme sistemlerinin, profesyonel gelişim fırsatlarının ve iş güvenliğinin doğruluğunun algılanması, yönetim konusundaki farklı güven öğelerini açıklamaktadır.³¹¹

2.4.1.5. İş Bırakma Niyeti

İş bırakma niyeti, “kurumu terk etme konusunda, bilinçli ve özgür bir isteklilik” olarak tanımlanabilir.³¹² Tan ve Tan (2000), iş bırakma niyetinin çarpıcı bir güven örneği olduğunu ortaya koymuştur ve Mishra ile Morrissey (1990) düşük sayıdaki istifaların önemli bir güven göstergesi olduğunu savunmuştur.³¹³

³⁰⁸ D. M. Rousseau, **Assessing organizational culture: The case for multiple methods**, In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1990, s. 153-192

³⁰⁹ Whitener, v.d. **a.g.e.**, s.520

³¹⁰ Connell, v.d., **a.g.e.**, s. 572.

³¹¹ McCauley ve Kuhnert, **a.g.e.**, s. 273

³¹² R. P. Tett, ve J.P. Meyer, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings”, **Personnel Psychology**, 46, 1993, s. 259-293.

³¹³ Mishra ve Morrissey, **a.g.e.**, s.443-461

2.4.1.6. Algılanan Kurumsal Destek

Bu kavram, çalışanların, işletmelerinin kendilerine değer verdiğini ve kendilerinin iyiliğini düşündüğünü algılama dereceleri olarak tanımlanmıştır. Algılanan kurumsal desteğin (perceived organizational support-POS), yöneticilere duyulan güvenin öncesinde bulunduğu görülmüştür.³¹⁴ Ayrıca algılanan kurumsal destek (POS), duygusal bağlılıkla olumlu olarak ilişkili ve işi bırakma isteğiyle olumsuz ilişkilidir.³¹⁵

2.4.1.7. Kurumsal Sistemler

Adams ve diğ. (2008), kurumsal güven tanımlamalarının genellikle bir sistem veya birim olarak, kurumun esas güvenilirliği üzerinde yoğunlaştığı sonucuna varmıştır. Kurumsal sistem içerisindeki güven, kişiler arasında mutlaka uzun süreli şahsi ilişkilerin olmasını gerektirmez ancak sistemin güvenilirliği hakkında olumlu bilgi sağlayan, tutarlı bir çerçevenin geliştirilmesini ve korunmasını gerektirir. Bu çerçeve; kurum içerisindeki sosyal yapıları, normları ve ilkeleri içerir. Bu tutarlılık seviyesinin korunması elbette, genellikle çok yönlü kontrol mekanizmaları gerektirir. Çünkü kurumsal sistem içerisindeki oyuncular değişebilmesine rağmen, kapsayıcı çerçeve içerisindeki tutarlılık güven sağlar. Örneğin, bir işletmenin politikaları ve ilkeleri, belirli roller ve tutumlarla ilgili olarak, paylaşılan varsayımları, politikaları ve beklentileri taşır. Daha sonra bu ilkeler, kişilerin kesin gözüyle baktığı sistem içerisinde köklü hale gelirler ve rol ile ilgili ya da kategori temelli güveni olası hale getirirler. Bu nedenle; bir bireyin güvenilirliğiyle ilgili çıkarımların yapıldığı, rollere, sistemlere ya da üne dayalı, kişilik dışı güven ile belirli bir ilişki içerisinde, belirli bir bireyle kişilerarası etkileşime dayalı olan, kişisel güven arasında kavramsal açıdan ayırım yapmak önemlidir.³¹⁶ Bu ayırım, aşağıdaki biçimde gösterilmiştir;

Kramer (1999)'a göre, *rol temelli güven*, “kurumlar içerisinde bulunan varsayıma dayalı güvenin bir diğer önemli formunu temsil eder. . . Beceriler,

³¹⁴ Tan ve Tan, **a.g.e.**, s. 246

³¹⁵ Connell, v.d., **a.g.e.**, s.573

³¹⁶ Adams v.d., “**Organizational Trust in the Canadian Forces**”, Report to Department of National Defense, DRDC No. CR-2008-038, 2008, s. 25

düzenler, güdüler ve istekler hakkında belirli bir bilgiye sahip olmak yerine, bir kişinin kurum içerisinde sahip olduğu belirli bir rol hakkındaki bilgilere dayandırılan, kişisizleştirilmiş bir güven biçimidir. . . “rolü üstlenen ve güvenilen kişiye, rol sahipleri için rollerine uygun davranışları üreten ve koruyan uzmanlık sistemine duyulduğu kadar çok güven duyulmaz”.³¹⁷

Seligman (1998)’ın bu konuda verdiği örnek bu farklılığı net bir şekilde anlamaya yardımcı olmaktadır. “[. . .] Doktora “güvendiğimi” söylediğim zaman, pek doğru söylemiş sayılmam. Bunun yerine, doktorun becerilerine ve duvarına astığı diplomayla onu ödüllendiren sisteme güvenim olduğunu kast ediyorum”.³¹⁸

Dolayısıyla, bu tür kurumsal sistemler, biçimlenme ve sosyalleşme süreçlerinde tutarlılık ve güvence sunarken, üyelik, ilkeler, standartlar vb. konularda değişiklikleri kaydeden, dinamik sistemlerdir. Bu sistemlerin tutarlılığı ve öngörülebilirliği, hem kurum içerisinde hem de kurumlar arasında güvenin geliştirilmesine yardımcı olur.³¹⁹

2.4.1.8. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Argyris (1960), psikolojik sözleşmelerin ihlallerinin, kurumsal bağlamlarda güveni azaltmak için tartışıldığını ileri sürmüştür.³²⁰ *Psikolojik sözleşme* kavramı, resmi çalışma sözleşmesi dışında işleyen karşılıklı zorunlulukları, değerleri, beklentileri ve istekleri içeren çalışma ilişkisiyle ilgili olarak çalışanın ve işverenin beklentilerini tanımlamak için kullanılır. Psikolojik sözleşme kuramında son yıllarda görülen gelişmelere, büyük ölçüde Rousseau (1996) tarafından yön verilmiştir.³²¹ Rousseau, psikolojik sözleşmenin verilen sözlere dayalı olduğunu ve zaman içerisinde göreceli olarak sabit ve kalıcı bir zihinsel model ya da şema halini aldığını söyler. Rousseau (1996) kuramını, çalışma ilişkileri hakkında bireysel çalışanların

³¹⁷ Kramer, a.g.e., s.578-579

³¹⁸ Atkinson ve Butcher, a.g.e., s. 290

³¹⁹ Adams, v.d., a.g.e., s.26

³²⁰ C. Argyris, **Understanding organisational behaviour**, Homewood, Illinois: Dorsey Press, 1960.

³²¹ D. Rousseau, **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**, Newbury Park, CA: Sage, 1996

öznel inançları üzerinde yoğunlaştırmıştır. Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, işverenin ve çalışanın sözleşmenin neleri içerdiği konusunda hemfikir olmaması halinde daha muhtemeldir. Bu ihlalin sorumluluğu, belirli bir ilişkiye yüklenebilir ancak aynı zamanda bütün olarak kuruma da yüklenebilir. Bu durumda, kurumsal güven, çalışanlar ile işverenler arasındaki psikolojik sözleşmelerle daha yakından bağlantılıdır. Psikolojik sözleşmelerin ihlali, güvensizlik ve memnuniyetsizliğe yol açabilir ve muhtemelen ilişkinin bozulmasına neden olur.³²²

Ayrıca Adams ve diğ. (2008), Robinson ve Rousseau'nun (1994)³²³ çalışanın sahip olması gereken kurumsal güven, iş tatmini ve hedefleriyle ilgili olarak psikolojik sözleşme ihlallerinin etkileri üzerinde çalıştığını belirtmiştir. Robinson ve Rousseau'nun (1994) çalışmasının sonuçlara göre, rapor edilen çalışanların % 55'i kendileriyle işverenleri arasında psikolojik sözleşme ihlallerini yaşamıştır. Ayrıca, daha fazla psikolojik sözleşme ihlali yapan çalışanlar, kuruma daha az güven, daha düşük bir iş ve işletme memnuniyeti göstermişler ve işi bırakmak için daha fazla istek sergilemişlerdir.³²⁴

2.4.1.9. Kontrol Mekanizmaları

Kontrol mekanizmaları, sistemleri yönlendirmek veya düzenlemek için çalışır. Kontrol mekanizması ihtiyacını düşürme konusunda güven kavramı sık sık tartışılmıştır ve bu durum sıklıkla, kişilerarası bir düzeyden çok kurumsal bir düzeyde ele alınmıştır. Ayrıca, kurumsal düzeyde güven, insanlar arasındaki ortak normlar ve standartlar üzerine kurulur ve eş zamanlı olarak gelişirken, kurumsal düzeyde yasallaştırılmış kontrollere duyulan ihtiyacı azaltır. Bu normlar ve standartlar elbette, hem belirgin hem de üstü kapalıdır. Bu durumda, kurum içerisindeki kişiler, insanların güvenilir biçimde hareket ettiğinden emin olmak için,

³²² A.e., s.34-35

³²³ S. L. Robinson, & D. M. Rousseau, "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", **Journal Of Organizational Behaviour**, 15, 1994, s. 245-259

³²⁴ A.e., s.245-259

resmi kuralları ve kontrolleri sürekli uygulamadan, başkalarının nasıl davranabileceği konusunda çıkarımlar yapabilir.³²⁵

Kurumsal bağlamda güven söz konusu olduğu zaman, kontrol mekanizmaları, davranışları daha öngörülebilir hale getirme aracıdır. Das ve Teng (1998), resmi ve gayri resmi koşullara bağlı olarak, kontrol mekanizmaları arasında farklı türlerin ayrımını yapmıştır.³²⁶ Resmi kontrol, tanımlanmış kuralları ve kaideleri içerir ve belirli performanslar için belirli davranışları gerektirir. Bunun aksine, sosyal kontrol mekanizmaları, özellikle insanlarla ilgili olan değerleri ve normları vurgular. Das ve Teng'in (1998) ifade ettiği gibi, sosyal kontrol mekanizmaları belirgin kısıtlamalar getirmezler, bu nedenle daha yüksek bir güven seviyesiyle, başkalarına gösterilen daha büyük bir saygıya işaret ederler.³²⁷ Diğer taraftan, remi kurallar daha az esnekliğe sahiptir ve başkalarına, kendilerine güven duyulduğunu gösterecek bir bağımsızlık tanımazlar. Resmi kontroller kullanıldığı zaman, genellikle kendileri tarafından kontrol edilen ve güvenilmeyen insanlara işaret ederler.³²⁸

2.4.2. İlişkisel Unsurlar

Lider-üye değişimi konusunda yapılan araştırmalar, yüksek kaliteli değişim ilişkilerinin, karşılıklı ilgi ve saygı göstermeyi ve karar verme kontrolünün paylaşılmasını içerdiğini ortaya koymaktadır. Sosyal değişim bakış açısıyla, yöneticiler, çalışanlara sosyal ödüller vermek ve çalışanlar vasıtasıyla uyumluluk ve bağlılık gibi toplum yanlısı veya kurum yanlısı avantajlar edinmek için bu tür davranışlar sergileyebilirler. Yöneticilerin bu tür davranışlar edinmek konusundaki güdüler, çalışan sayesinde elde edilen avantajların değerine ve bu davranışların neden olduğu bedellere bağlıdır. Lider-üye değişimi konusunda ve sosyal ikilemler gibi ilgili alanlarda yapılan araştırmalar, bu bedel-avantaj analizini ve sonuç olarak güvenilir davranışın sonuçlarını etkileyen üç değişim etkeni olduğunu ileri sürmektedir: (1) temel etkileşimler, (2) beklentiler ve (3) değişim bedelleri.

³²⁵ Adams, v.d., **a.g.e.**, s.35

³²⁶ T. K. Das, & B. Teng., "Between Trust And Control: Developing Confidence In Partner Cooperation In Alliances", **The Academy Of Management Review**, 23, 1998, s. 491-512

³²⁷ **A.e.**, s. 491-512

³²⁸ Adams, v.d., **a.g.e.**, s.36

2.4.2.1. Temel etkileşimler

Güçlü bir ilişkinin kurulmasına katkıda bulunan etkenlerden biri, çalışanların işlerinin rol beklentilerine verdikleri temel tepkilere bağlı olarak, yöneticilerin yeni çalışanların becerileri konusundaki izlenimleridir. İzlenimlerine bağlı olarak yöneticiler, beklentileri yerine getiren ve becerilerini ortaya koyan çalışanlara bir "görüşme toleransı" tanırırlar. Görüşme toleransı, güvenilir bir davranışın önemli özellikleri olan, yönetici ile çalışan arasındaki iki yönlü iletişimi ve yetkilendirmeyi içerir. Buna ek olarak, avantajlı temel etkileşimlerin ilişkinin kalitesini yükseltmesi mümkündür, bu da yöneticilerin ilgi ve saygı göstermesini sağlar. Bu bulgular, çalışanların temel rol performansının güvenilir davranışı teşvik edeceğini belirtir.³²⁹

2.4.2.2. Beklentiler

Sosyal değişim bağlamında, karşılıklı etkileşimin doğası, yöneticileri bir tür güven ikilemi içerisinde bırakmaktadır. Bir yönetici güvenilir bir davranış sergilediği zaman, bu tür tekliflerde geri dönüş olmadığını fark etmenin riskini taşır. Sosyal ikilemler konusunda yapılan araştırmalar, başka bir tarafın işbirliği yapma isteği beklentilerinin, bir bireyin risk alma ve başka bir tarafla işbirliği yapma kararıyla olumlu biçimde bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, bir yöneticinin bu tür değişimleri başlatmak ya da arttırmak konusundaki istekliliğinin, çalışanın karşılık gösterip göstermeyeceğiyle ilgili olarak kendisinin beklentileri ve inançları tarafından belirleneceğini ileri sürmektedir.³³⁰

2.4.2.3. Değişim bedelleri

Kramer ve diğ. (1998)'ne göre, sosyal ikilem paradigması, karşılıklı değişimlerin başlatılmasını içeren, ilgili bir problemin, kötüye kullanma için potansiyel oluşturduğunu öne sürmektedir.³³¹ Yani çalışan, karşılık vermeden, yönetici tarafından sağlanan avantajlardan faydalanabilir. Aslında, çalışanın karşılık

³²⁹ Whitener, v.d., **a.g.e.**, s. 521

³³⁰ **A.e.**, v.d., s. 521

³³¹ R. M. Kramer, M.B. Brewer & B. J. Hanna, "Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision", In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, s. 357-389

göstermemesi durumunda yöneticiler, güvenilir davranışla ilgili belirli ödüller ortaya koyarak esas bedeli üstlenebilirler. Örneğin, son derece göze çarpan bir projeyi kontrol etme görevinin bir çalışana devredilmesi, çalışanın buna bağlılık ve uyumlulukla karşılık vermemesi halinde, yönetici için ciddi olumsuz etkilere sebep olabilir çünkü yetki verme, çalışanlara daha fırsatçı biçimde davranabilmeleri için daha fazla özgürlük verir. Aksine, küçük veya daha az göze çarpan görevlerin yetkilerinin verilmesi, çalışanın karşılık göstermemesi halinde çok daha küçük bir bedeli olur.³³²

2.4.3. Bireysel Unsurlar

Başarılı bir sosyal değişim ile ilgili olarak yöneticilerin düşüncelerini ve beklentilerini ve dolayısıyla, güvenilir davranışlarda bulunma eğilimlerini üç bireysel unsur etkilemektedir. Bunlar; (1) güven eğilimi, (2) öz yeterlilik ve (3) değerlerdir.

2.4.3.1. Güven eğilimi

Daha önce de belirtildiği gibi, Rotter (1967)³³³ ve Mayer ve diğ. (1995)³³⁴ gibi araştırmacılar, bazı bireylerin diğerlerine göre güven duymaya daha eğilimli olduğunu savunmuştur. Örneğin, Rotter kendi ölçeğinde güveni, zaman içerisinde ve durumlar süresince sabit kalan bir nitelik olarak kavramsallaştırmıştır. Güven duyma eğilimleri yüksek olan yöneticiler, çalışanlarından buna karşılık göstermelerini beklemektedirler. Bu beklenti, güvenilir davranışlar sergileme güdülerini etkilemektedir.

2.4.3.2. Öz yeterlilik

Kişisel özelliklere ya da niteliklere ek olarak, bireysel unsurlar da bilgi, beceri ve yetenekleriyle ilgili olarak yöneticilerin öz yeterliliğine dâhildir (knowledge skill attitude-KSA). Örneğin, kontrol yetkisi verme konusunda daha düşük öz yeterliliğe sahip olan yöneticiler, katılımcı yönetim süreçlerini kullanmakta zorlanacaktır.

³³² Whitener, v.d., **a.g.e.**, s. 521

³³³ Rotter, **a.g.e.**, s.651-665

³³⁴ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s.709-734

Benzer biçimde, çelişki yönetimi becerilerinde öz yeterliliği düşük olan bireyler, çalışanlarla iki yönlü bir iletişime geçmeye isteksiz olabilir. Yöneticiler temel bilgi, beceri ve yeteneklerden yoksun olduklarını düşünürlerse, düşük öz yeterlilikleri güven duymaya başlama güdülerini engeller veya yetersiz performansa ve güvenilir ilişkiler kurmak için başarısız çabalara neden olur.³³⁵

2.4.3.3. Değerler

Üstün değerleri bulunan yöneticilerin güvenilir davranışlar göstermesi daha olası olabilir. Daha belirgin olarak, anlayış, takdir ve herkesin refahını koruma gibi evrensel değerleri olan yöneticiler, kontrol veya insanlar üzerinde hâkimiyet kurma gibi güç değerleri olan yöneticilere göre çalışanlarına daha fazla ilgi gösterebilirler. Benzer biçimde, başkalarının refahını geliştirme ve yardımseverliğe değer veren yöneticilerin, hedonizme değer veren yöneticilere göre, sözlerini tutma ve gerçeği söyleme ihtimalleri daha yüksek olabilir. Özetle, yöneticilerin sahip olduğu değerler, ilgi gösterme, tutarlı davranma ve doğruluk çerçevesinde davranma gibi güvenilir davranışın çeşitli yönlerini destekleyen temel “dâhili alanlar” sağlayabilir.³³⁶

2.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütsel güvenin temel olarak iki ana sonucu vardır. Bunlar, örgütsel güvenin (a) işyerindeki davranışlara temel etkileri ve performans ile ilgili sonuçları (b) işyerindeki algılar ve tutumlar ile ilgili sonuçlardır.³³⁷ Bu çalışma örgütsel güvenin çeşitli davranışsal ve tutumsal sonuçlarından, iki ana tutum ve davranışsal sonucuna odaklanılarak sınırlandırılmıştır. Bunlar, örgütsel güvenin (a) işyerindeki ÖVD’ a temel etkileri ve performans ile ilgili sonuçlar (b) işyerindeki örgütsel bağlılığa ilişkin sonuçlarıdır.

³³⁵ Whitener, v.d., **a.g.e.**, s. 522

³³⁶ Whitener, v.d. **a.g.e.**, s. 522

³³⁷ Dirks ve Ferrin, **a.g.e.**, s. 452-456

2.5.1. İşyerindeki Örgütsel Güvenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Temel Etkileri ve Performansa İlişkin Sonuçları

Dirks ve Ferrin (2001), Mayer ve diğerlerinin (1995)³³⁸ modeline göre, bireyin başka birinin yeteneği, yardımseverliği ve dürüstlüğü konusundaki inançlarının risk alma isteğine yol açtığını ve bunun da pek çok davranış biçiminde belirtildiği gibi, ilişkide risk almaya neden olduğunu savunmuştur.³³⁹ Başka bir deyişle, iş arkadaşına duyulan yüksek bir güven seviyesi, bu kişinin iş arkadaşıyla birlikte işbirliği yapma ve bilgi paylaşımı gibi konularda risk alma ihtimalini artırır. Bunun karşılığında, risk alınan davranışın -bireysel performans gibi- olumlu sonuçları olması beklenir. Bunun yanında çalışma grupları, işbirliği, bilgi paylaşımı vb. gibi sosyal birimlerin daha yüksek birim performansı sağlaması beklenir.³⁴⁰

Araştırmacılar, bu temel fikri, güvenin çok çeşitli davranışsal ve performans sonuçları üzerindeki temel etkilerini incelemek için kullanmışlardır. Bunlar, iletişim ve bilgi paylaşımı, örgütsel vatandaşlık davranışı, girişimler, çatışma, tartışma davranışları, örgütsel bağlılık, bireysel performans ve birim-grup performansı gibi sonuçlardır.³⁴¹ Bu temel etki modelinin en güçlü deneysel doğrulamaya sahip olduğu görülen sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışları ve bireysel performanstır (bkz Tablo-2.1, Tablo-2.2). Örneğin bu konuda yapılan on iki araştırma, güvenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu ortaya koyarken bir araştırma önemsiz bazı etkiler tespit etmiştir. Güvenin bireysel performans üzerindeki etkileri hakkında yapılan her altı çalışma da, önemli ve olumlu bir etki rapor etmiştir.

Aynı şekilde, beş araştırma güvenin birim performansı (grup performansı) üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu ortaya koyarken iki araştırma önemsiz bazı etkiler tespit etmiştir (bkz Tablo-2.2).

³³⁸ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s.709-734

³³⁹ Dirks ve Ferrin, **a.g.e.**, s. 452-456

³⁴⁰ **A.e.**, s. 452-456

³⁴¹ **A.e.**, s. 452-456

Tablo-2.1: Güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri ile ilgili araştırma sonuçları

Çalışma / Örgütsel vatandaşlık davranışı	Güven ile ilgili tez	sig.	r
Asgari v.d. 2008 ³⁴²	Güven, ÖVD'ı olumlu yönde etkiler.	p	.796
Aryee, Budhwar ve Chen 2002 ³⁴³	Yöneticiye (yakın yönetici) duyulan güven, etkileşimsel adalet ve ÖVD arasında tam aracıdır.	p	.20 ile .47
Chiaburu ve Byrne 2009 ³⁴⁴	Örgütsel güven, ÖVD rol tanımını olumlu yönde etkiler.	p	.24
Connel ve Ferres 2003 ³⁴⁵	Yönetime güven, ÖVD'ı olumlu yönde etkiler.	p	.13
Choi 2006 ³⁴⁶	Kişiler arası güven, kişiler arası yardımlaşma davranışını olumlu yönde etkiler.	p	.43
Deluga 1995 ³⁴⁷	Lider tarafından tesis edilen güven ÖVD'nı olumlu etkiler	ns	na
Lau ve Lam 2008 ³⁴⁸	Astların liderlerine ve takıma olan güveni ile vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişki vardır.	p	.34 ile .56
Mayer ve Gavin 2005 ³⁴⁹	Çalışanların fabrika müdürüne ve tepe yöneticilerine olan güveni ÖVD'nı olumlu yönde etkiler.	p	.12 ile .16
McAllister 1995 ³⁵⁰	Meslektaşlar arasındaki güven ÖVD'nı olumlu etkiler	p	.19 ile .48
Pillai v.d. 1999 ³⁵¹	Lider davranışı ile ÖVD arasında liderin güveni aracı değişkendir	p	.08 ile .31
Robbinson 1996 ³⁵²	Örgütteki güvenin ÖVD'na olumlu etkileri	p	0.32

³⁴² Ali Asgari v.d., "The Relationship between Organizational Characteristics, Task Characteristics, Cultural Context and Organizational Citizenship Behaviors", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Issue 13, 2008, s. 94-107

³⁴³ S. Aryee, P. S. Budhwar, ve Z.X. Chen, "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2002, s. 267-285

³⁴⁴ Dan S. Chiaburu & Zinta S. Byrne, "Predicting OCB Role Definitions: Exchanges with the Organization and Psychological Attachment", **J Bus Psychol**, 24, 2009, s. 201-214

³⁴⁵ J. Connel and N. Ferres, "Engendering trust in manager-subordinate relationships-predictors and outcomes", **Personnel Review**, 32, 5, 2003, s. 569-587

³⁴⁶ Jin Nam choi, "Multilevel and Cross-Level Effects of Workplace Attitudes and Group Member Relations on Interpersonal Helping Behavior", **HUMAN PERFORMANCE**, 19(4), 2006, s.383-402

³⁴⁷ Deluga, **a.g.e.**, s.1-16

³⁴⁸ Dora C. Lau and Long W. Lam, "Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviours in chain stores", **Asian Journal of Social Psychology**, 11, 2008, s.141-149

³⁴⁹ Mayer ve Gavin, **a.g.e.**, s.874-888

³⁵⁰ McAllister, **a.g.e.**, s.24-59

³⁵¹ R. Pillai, C. Schriesheim, & E. Williams, "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study", **Journal of Management**, 6, 1999, s.897-933

Singh, ve Srivastava 2009 ³⁵³	Kişiler arası güven, ÖVD’ni olumlu yönde etkiler.	p	.29 ile .40
Wong, Wong, ve Ngo 2002 ³⁵⁴	Yakın yöneticiye güven, etkileşimsel adalet ve yakın yöneticiye sadakat arasında aracılık eder ve yöneticiye duyulan sadakat, ÖVD’yi olumlu yönde etkiler.	p	.39 ile .57
Yang ve Mossholder 2010 ³⁵⁵	Yakın yöneticiye karşılıklı güven, ÖVD’ni olumlu yönde etkiler.	p	.33

Notlar: sig=istatistiki olarak anlamlılık <0.05); ns=anlamli olmayan etki; p=pozitif anlamlı etki; n=negatif anlamlı etki; n/a=veri uygun değil; +=pozitif; (-) =negatif; info=bilgi. r= Pearson korelasyon katsayısı.

Tablo-2.2: Güvenin bireysel ve birim performansına etkileri ile ilgili araştırma sonuçları

	Çalışma	Güven ile ilgili tez	sig.	r
	Aryee, Budhwar ve Chen 2002 ³⁵⁶	Yöneticiye güven, etkileşimsel adalet ve görev performansı arasında tam aracıdır.	p	.34 ile .47
	Ning ve Jine 2009 ³⁵⁷	Güven iklimi, psikolojik güvenliği sağlayarak bireysel performansa katkı sağlar.	p	.25 ile .51
Bireysel performans	Rich 1997 ³⁵⁸	Yöneticiye duyulan güven, satış performansını (+) etkiler	p	0.30
	Robinson 1996 ³⁵⁹	Örgüte duyulan güven, psikolojik sözleşmeyi ihlal ile iş performansı arasında aracı değişkendir	p	0.41
	Wong, Wong, ve Ngo 2002 ³⁶⁰	Yakın yöneticiye güvenin, etkileşimsel adalet ve yöneticiye	p	.16 ile .61

³⁵² S. L. Robinson, “Trust and breach of the psychological contract”, **Administrative Science Quarterly**, 41, 1996, s.574-599

³⁵³ U. Singh, ve K.B. L. Srivastava, “Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior”, **National Academy of Psychology (NAOP) India Psychological Studies**,54, 2009, s. 65–76

³⁵⁴ Yui-Time Wong, Chi-Sum Wong and Hang-Yue Ngo, “ Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: a tes of two competing models”, **International Journal of Human Resource Management**, 13, 6, 2002, s. 883-900

³⁵⁵ Yang, ve Mossholder, **a.g.e.**, s.50-63

³⁵⁶ S. Aryee, P. S. Budhwar, ve Z.X. Chen, “ Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model”, **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2002, s. 267-285

³⁵⁷ Li Ning, ve Yan Jin, “ The effects of trust climate on individual performance”, **Front Bus. Res. China**, 3, 1, 2009, s.27-49

³⁵⁸ G. Rich, “The sales manager as a role model: Effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25, 1997, s. 319-328

³⁵⁹ S. L. Robinson, “Trust and breach of the psychological contract”, **Administrative Science Quarterly**, 41, 1996, s. 574-599

		sadakat arasında aracılık etkisi vardır. Yakın yöneticiye güven çalışanların performanslarını olumlu yönde etkiler.		
	Yang ve Mossholder 2010 ³⁶¹	Yöneticiye duygusal güven, performansı (rol içi davranış) olumlu yönde etkiler.	p	.16
Birim performansı	Davis v.d. 2000 ³⁶²	Genel müdüre güven, iş birimi performansını (+) etkiler	p	N/a
	Dirks 1999 ³⁶³	Grup içi güven grup performansı (+) etkiler	ns	-.21 ile .20
	Dirks 2000 ³⁶⁴	Lidere güven grup performansını (+) etkiler	p	.57
	Mayer ve Gavin 2005 ³⁶⁵	Çalışanların fabrika müdürlerine ve tepe yönetim takımına olan güveni, değer üreten faaliyetlere odaklanma yeteneklerini olumlu yönde etkiler.	p	.24 ile .35
	Zaheer v.d. 1998 ³⁶⁶	Güven, işletmelerarası ilişkideki performansı (+) etkiler	ns	.26 ile .39
	Ning, Yan, ve Mingxuan 2007 ³⁶⁷	Çalışanların yakın yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve tepe yönetimine olan güveni performanslarını etkiler.	p	.32 ile .78
	Tan ve Lim 2009 ³⁶⁸	Örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına güven ve performans arasında aracıcıdır.	p	.28 ile .35

Notlar: sig=istatistiki olarak anlamlılık <0.05); ns=anlamli olmayan etki; p=pozitif anlamlı etki; n=negative anlamlı etki; n/a=veri uygun değil; +=pozitif; (-) =negatif; info=bilgi. r= Pearson korelasyon katsayısı.

2.5.2 İşyerindeki Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılığa Temel Etkileri

İşyerindeki örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin Tablo 2.3 gösterildiği gibi, bu konuda yapılan dokuz

³⁶⁰ Yui-Time Wong, Chi-Sum Wong and Hang-Yue Ngo, “Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: a tes of two competing models”, **International Journal of Human Resource Management**, 13, 6, 2002, s. 883-900

³⁶¹ Yang, ve Mossholder, **a.g.e.**, s.50-63

³⁶² Davis v.d., **a.g.e.**, s.563-576

³⁶³ K.T. Dirks, “The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance”, **Journal of Applied Psychology**, 84, 1999, s. 445-455

³⁶⁴ K. T. Dirks, “Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball”, **Journal of Applied Psychology**, 85, 2000, s. 1004-1012

³⁶⁵ Mayer ve Gavin, **a.g.e.**, s.874-888

³⁶⁶ Zaheer, v.d., **a.g.e.**, s.141-159

³⁶⁷ Li Ning, Yan Jin, & Jin Mingxuan, “How does organizational trust benefit work performance”, **Front. Bus. Res. China**, 1 (4), 2007, s. 622-637

³⁶⁸ Tan ve Lim, **a.g.e.**, s.45-66

çalışma, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmıştır; bütün araştırmalar önemli etkiler ortaya koymuştur.

Ayrıca, yakın zamanda Semerciöz ve Hassan (2011), kurumsal güven ile kurumsal yenilikçilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmüşler ve bunu teorik ve ampirik olarak ortaya koymuşlardır (bkz Tablo-2.4).³⁶⁹

Tablo-2.3: Güvenin Örgütsel bağlılık tutumuna etkileri ile ilgili araştırma sonuçları

Çalışma/ örgütsel bağlılık	Güven ile ilgili tez	sig.	r
Aryee, Budhwar ve Chen 2002 ³⁷⁰	Örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında kısmi aracıdır.	p	.47 ile .61
Bagraim ve Hime 2007 ³⁷¹	Yakın yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına olan duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler.	p	.42 ile .47
Chiaburu ve Byrne 2009 ³⁷²	Örgütsel güven, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler.	p	.56
Choi 2006 ³⁷³	Bireyler (üyeler) arası güven, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler.	p	.63
Connel ve Ferres 2003 ³⁷⁴	Yönetime güven, duygusal bağlılığı etkiler.	p	.52
Ferres, Connell ve Travaglione 2004 ³⁷⁵	Çalışma arkadaşların karşılıklı güveni, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler.	p	.38
Pillai v.d. 1999 ³⁷⁶	Lidere güven, lider davranışı ve bağlılık arasındaki ilişkide aracı değişkendir	p	.35 ile .42

³⁶⁹ F. Semerciöz v M. Hassan, "An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness", **International Business Research**, Vol. 4, No. 2, 2011, s. 125-136

³⁷⁰ S. Aryee, P. S. Budhwar, ve Z.X. Chen, "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2002, s.267-285

³⁷¹ J. J. Bagraim ve P. Hime, "The Dimensionality of Workplace Interpersonal Trust and Its Relationship to Workplace Affective Commitment", **SA Journal of Industrial Psychology**, 33, 3, 2007, s.43-48

³⁷² Dan S. Chiaburu & Zinta S. Byrne, "Predicting OCB Role Definitions: Exchanges with the Organization and Psychological Attachment", **J Bus Psychol**, 24, 2009, s.201-214

³⁷³ Jin Nam choi, "Multilevel and Cross-Level Effects of Workplace Attitudes and Group Member Relations on Interpersonal Helping Behavior", **HUMAN PERFORMANCE**, 19(4), 2006, s. 383-402

³⁷⁴ J. Connel and N. Ferres, "Engendering trust in manager-subordinate relationships-predictors and outcomes", **Personnel Review**, 32, 5, 2003, s. 569-587

³⁷⁵ Ferres v.d., a.g.e., s.608-622

Tan ve Lim 2009 ³⁷⁷	Örgütsel güven, çalışma arkadaşlarına güven ve duygusal bağlılık arasında aracılık eder.	p	.31 ile .47
Yang ve Mossholder 2010 ³⁷⁸	Yakın yöneticiye duygusal güven, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler.	p	.33 ile .39

Notlar: sig=istatistiki olarak anlamlılık <0.05); ns=anlamli olmayan etki; p=pozitif anlamlı etki; n=negatif anlamlı etki; n/a=veri uygun değil; +=pozitif; (-) =negatif; info=bilgi. r= Pearson korelasyon katsayısı.

Tablo-2.4: Örgütsel güvenin örgütsel inovasyona etkileri ile ilgili araştırma sonuçları

Çalışma	Örgütsel güvenin örgütsel inovasyona etkileri	sig	r
Lee, 2004 ³⁷⁹	Çalışanlar arasındaki güven sürekli gelişimi (+) etkiler	p	.43
Hsien Niu, 2010 ³⁸⁰	İşletmeler arasındaki güven bilgi satın alma ve yaratmayı (+) etkiler	p	.32 ile .61
Maurer , 2009 ³⁸¹	Proje takımları üyeleri arasındaki güven, ürün inovasyonunu etkileyen bilgi satın almayı (+) etkiler	ns	.41
Sarah v.d. 2009 ³⁸²	Üst yönetim takım üyelerinin güvenilirliği bilgi paylaşımını (+) etkiler	p	.83
Garcia v.d. 2008 ³⁸³	İnovatif işletmelerdeki Ar-Ge yöneticilerine güven, fonksiyonlar arası bütünleşmeyi (+) etkiler	p	n/a
Clegg et al., 2002 ³⁸⁴	Tasarım mühendisleri arasındaki güven fikir öneri ve uygulamalarını (+) etkiler	ps	.20 ile .47
Jong &Thuis, 2008 ³⁸⁵	Örgütler arası güven ilişki tatminini açısından ileri teknoloji ittifaklarının performansını (+) etkiler	p	.57
Tan & Tan, 2000 ³⁸⁶	Yöneticilere güven astların inovatif davranışlarını (+) etkiler	p	.69

³⁷⁶ R. Pillai, C. Schriesheim, & E. Williams, “Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study”, **Journal of Management**, 6, 1999, s. 897-933

³⁷⁷ Tan ve Lim, **a.g.e.**, s.45-66

³⁷⁸ Yang, ve Mossholder, **a.g.e.**, s.50-63

³⁷⁹ H. J. Lee, “The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement”, **Journal of Managerial Psychology**, 19, 6, 2004, s. 623-639

³⁸⁰ K. Hsien Niu, “Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters”, **Journal of Knowledge Management**, 14, 1 2010, 141-155

³⁸¹ I. Maurer, “How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation”, **International Journal of Project Management**, (In Press doi:10.1016/j.ijproman.2009.11.006)

³⁸² M. Sarah, P.C. Flood, ve N. Ramamoorthy, “The top team, trust, reflexivity, knowledge”, **Academy of Management Proceedings**, 2009.

³⁸³ N. Garcia, J. Sanzo, & A. Trespalacios, “New product internal performance and market performance: Evidence from Spanish firms regarding the role of trust, interfunctional integration, and innovation type”, **Technovation**, 28, 11, 2008, s.713-725

³⁸⁴ C. Clegg, v.d., “Implicating trust in the innovation process. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, 2002, s.409-422

³⁸⁵ G. D. Jong & R. K. Woolthuis, “ The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances”, **Industry and Innovation**, 15,1, 2008, s.45-67

Lavado et al., 2009 ³⁸⁷	Sosyal sermaye ürün inovasyonu (+) etkiler.	p	.23
Ellonen et al., 2008 ³⁸⁸	Kurumsal güven örgütsel inovasyonu (+) etkiler	p	.37 ile .53

Notlar: sig=istatistiki olarak anlamlılık <0.05); ns=anlamli olmayan etki; p=pozitif anlamlı etki; n/a=veri uygun değil; ps= kısmen anlamlı +=pozitif, r= Pearson korelasyon katsayısı.

Kaynak: Semerciöz ve Hassan, 2011

2.6 Güven Oluşumu İle İlgili Modeller

Literatürde güven ile ilgili birçok model bulunmasına rağmen, bu çalışmada en temel olarak görülen teoriler ele alınacaktır. Çalışmada ele alınacak teoriler şunlardır; Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli, McKnight, Choudhury ve Kacmar’ın Güven Modeli, Zand’ın Sarmal Güven Modeli, Mishra’nın Güven Modeli, Bromiley ve Cummings’ın Güven Modeli ile Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd’ın Güven Modeli.

2.6.1. Mayer, Davis ve Schoorman’ın Güven Modeli

Mayer ve diğ. (1995), güvenen ve güvenilen kişi arasındaki ilişkiyi bir örgüt ortamında bir bireyin diğerine güvenme nedenini ortaya koymak amacıyla tanımlamışlardır (Şekil-2.1).³⁸⁹ Mayer ve diğ. modelinde güven tek yönlüdür. Güvenen ve güvenilen kişi arasındaki karşılıklı güven göz önünde bulundurulmaz. Güvenen kişinin güvenme eğilimi ya da karşıdaki kişinin güvenilmeye değer görmesine ilişkin algısı, güvenme derecesine karar vermedeki anahtar öğelerdir. Güvenen kişinin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen kişinin güvenilmeye değer olması arasında bir fark olduğunun anlaşılması önemlidir.

Güven, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğü içerir. Yetenek bir kişinin oldukça gelişmiş becerileri ve bir alandaki yeterliğidir ki bu yeterlilik, o konu ile ilgili işlerde kişiye güven duyulmasını sağlar. Yardımseverlik, güvenilen ve güvenen kişi arasındaki, güvenilen kişinin bir ödül beklemeden güvenen kişiye yardım ettiği

³⁸⁶ Tan ve Tan, **a.g.e.**, s.241-260

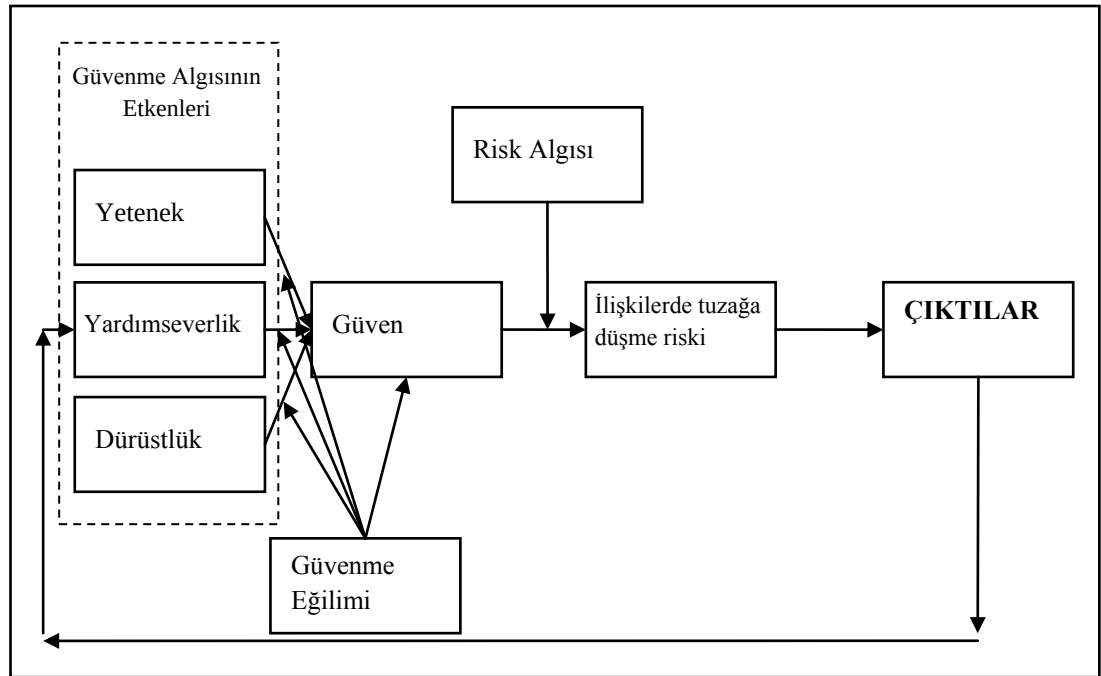
³⁸⁷ A. C. Lavado, v.d., “ Social and Organizational capital: Building the context for innovation”, Article in Press, **Industrial Marketing Management**, 2009

³⁸⁸ Ellonen, v.d., **a.g.e.**, s.160-181

³⁸⁹ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 709–734.

bir ilişkidir. Dürüstlük, tarafların davranışlarının geçmişteki davranışlarıyla, güvenilen kişi hakkında yapılan konuşmalarla, güvenilen kişinin güçlü bir adalet algısı olduğuna dair inançla ve tarafların davranışlarının söyledikleriyle olan uyumluluğunun derecesidir.³⁹⁰

Algılanan risk miktarı, güvenenin ilişkide risk alıp alamayacağı ile ilgili kararında etkili olur. Algılanan risk, olumlu ve olumsuz risk alma davranışlarıyla birleştirilmesine ilişkin yargı içermektedir. Eğer duyulan güven algılanan güvenden fazlaysa, güvenen kişi ilişkide bulunmaktadır.



Şekil 2.1: Mayer, Davis ve Schoorman (1995)'in Güven Modeli

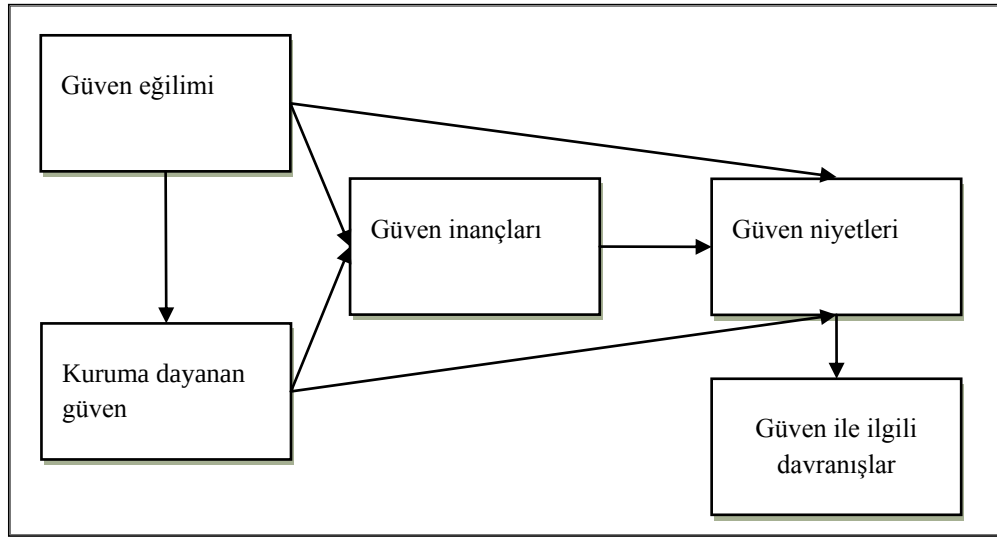
İlişkide risk alma ve algılanan güvenilirlik arasında bir geri besleme döngüsü bulunmaktadır. Olumlu bir sonuç, güvenenin güvenilen kişiye karşı olumlu bir algı geliştirmesine neden olur ve gelecekteki etkileşimleri olumlu etkiler. Olumsuz bir

³⁹⁰ Soner, Polat, **Eğitim Örgüleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven**, Pegem Akademi, Ankara, 2009, s.40-41

sonuç ise güvenin azalmasına ve takip eden etkileşimlerin de olumsuz etkilenmesine neden olur.³⁹¹

2.6.2. McKnight, Choudhury ve Kacmar'ın Güven Modeli

McKnight 1998'de Cummings ve Chervany ile yaptığı çalışmaya göre, güven davranışının oluşması için güven niyetinin oluşması gerekmektedir (Bkz Şekil-2.2).³⁹²



Şekil 2.2: McKnight, Choudhury ve Kacmar (2002)'in Güven Modeli

Güvenme niyetinin bağımsız değişkenleri ise bireylerin güvenme eğilimi, bilişsel süreçler, örgüt özellikleri ve güvenme inancıdır.³⁹³ McKnight, Mayer ve diğerlerinin “güvenme algısının etkenleri” değişkenine eşit olarak “güven inançları” değişkenini aldı. McKnight 2002’de Choudhury ve Kacmar ile yaptığı çalışmada ise, Mayer ve diğerlerinin (1995) “güvenme algısının etkenleri” değişkenini etkileyen “güven eğilimi” değişkenini, “kurumsal temelli güven” değişkeninin de etkilediğini ileri sürmüştür. McKnight ve diğerlerinin (2002) bu çalışmasında bir diğer fark da güven eğiliminin, “kuruma dayanan güven”i de etkilediğini ileri sürmeleridir. Son olarak Mayer ve diğerlerinin (1995) “ilişkilerde tuzağa düşme riski” ve çıktılar

³⁹¹ Polat, a.g.e., s.41

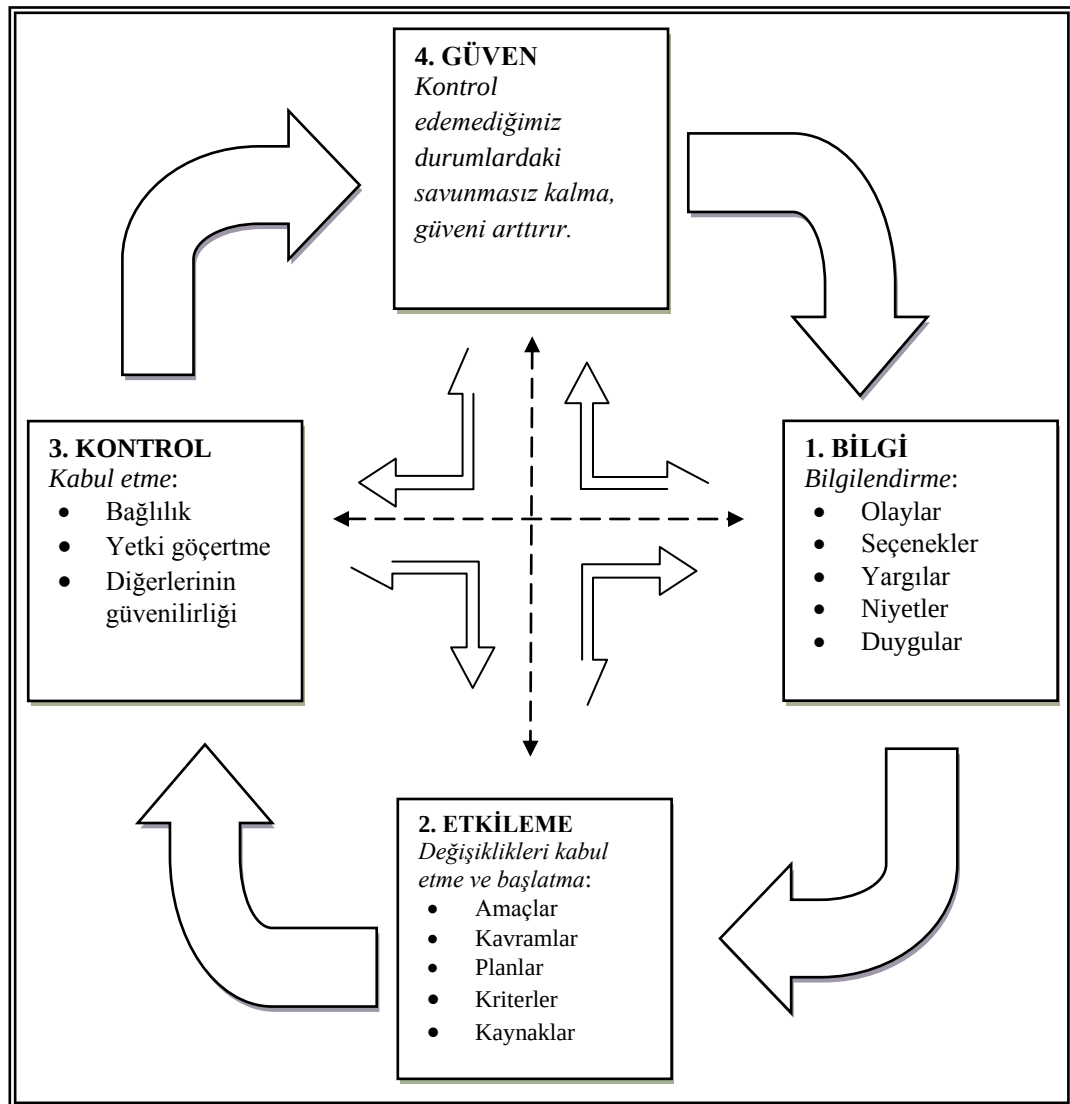
³⁹² D.H. McKnight, V. Choudhury, ve C. Kacmar, “Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology”, **Information Systems Research**, 13, 3, 2002, s.353

³⁹³ Polat, a.g.e., s. 45-46

değişkenlerini McKnight ve diğerleri (2002) “(web sağlayıcısına bağlı) güven davranışı” olarak ele almıştır.³⁹⁴

2.6.3. Zand’ın Sarmal Güven Modeli

Zand (1972), iki kişi arasındaki güvenin, bir bireyin diğer bir bireyin davranışlarına ilişkin beklentileri ile birbirini güçlendiren süreçlerle başladığını ve dairesel bir şekilde geliştiğini ileri sürmüştür (Şekil-2.3).³⁹⁵



Şekil-2.3. Zand (1996)’ın Sarmal Güven Modeli

³⁹⁴ McKnight, v.d., a.g.e., s. 339-340

³⁹⁵ Zand, a.g.e., s. 229-239.

Dairelerin yukarı ya da aşağı oluşunun bireylerin bilgiyi ne kadar paylaştıkları, birbirlerini ne kadar etkiledikleri ve kontrolü ne kadar sağladıklarına göre belirlendiğini ifade etmiştir. İnsanlar birbirlerine güvendiklerinde bunu kötüye kullanmayacağını düşünerek birbirlerine geniş ve doğru bilgi vermektedirler. Güvendikleri kişiden etkilenmeye açıktırlar ve diğerinin üzerine düşen görevi yerine getireceğini düşünerek kontrol etmeye gerek duymamaktadırlar.³⁹⁶

2.6.4. Mishra'nın Güven Modeli

Bireysel güven, kişinin bireysel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentilerini yansıtırken; örgütsel güven kişinin, örgütsel ilişkilere ve davranışlara yönelik beklentisidir. Mishra (1996) hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir. Mishra'nın (1996) örgütsel güven modeli literatürde çok geniş bir şekilde desteklenmiştir.³⁹⁷ Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlar; (a) yeterlik (competence), (b) açıklık (openness), (c) ilgililik (concern)-, (d) itimat edilirlik (reliability).³⁹⁸ Tablo-2.5 Mishra modelinin boyutlarının hangi anlamı ifade ettiğini göstermektedir.

Mishra modelinin ilk boyutu yeterlilikdir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir.³⁹⁹

³⁹⁶ Polat, **a.g.e.**, s.38

³⁹⁷ Mishra, **a.g.e.**, s.261-287

³⁹⁸ Mishra, **a.g.e.**, s. 265

³⁹⁹ **A.e.**, s.266

Tablo-2.5. Mishra Güven Modeli Boyutları

Boyut	Anlam
Yeterlik	Kişi yada örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik emin olma durumunu yansıtır
İtimat Edilirlik	Söylemler ve eylemlerde tutarlılık beklentisini yansıtır
Açıklık	Güvenen ve güven duyan arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanmasını yansıtır
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgiyi yansıtır

Kaynak: Ovaice,2001 OVAICE, G. 2001 “The Relationship Of Individualism And Collectivism To Perception Of Interpersonal Trust In A Global Constituting Firm”, University Of Illinois At Urbana-Champaign, Doctoral Dissertation

Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik boyutu, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır. Örgütsel güvenin yeterlik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır.⁴⁰⁰

Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Örgütsel düzeyde Butler (1991) güvenin ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur.⁴⁰¹ Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır.⁴⁰² Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir. Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur. Bromiley ve Cummings (1996) ilgililiğin bir kısmın diğer kısmı savunmasız bırakacak şekilde çıkar elde etmeye çalışmayacağı durumda gerçekleşeceğini

⁴⁰⁰ Tüzün, **a.g.e.**, s.110

⁴⁰¹ Butler, **a.g.e.**, s.643-663

⁴⁰² Mishra, **a.g.e.**, s. 266

söylemişlerdir.⁴⁰³ Mishra (1996) ilgililiği, grup örgüt ya da sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır.⁴⁰⁴ Shcokley-Zalabak, Ellis ve Winogard (2000) ise, tüm yönetsel düzeylerde içtenliği, ilgililik ile ilişkilendirmiştir.⁴⁰⁵ İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algılarlar.⁴⁰⁶

Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur. Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir. İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler. Görüldüğü gibi Mishra modelini oluşturan dört öge, birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen öğeler grubudur. Başka bir deyişle, bu modelde güven sistemleştirilmiş ve modelin boyutlarını oluşturan öğeler sistemin elemanları durumuna gelmiş gibi algılanabilmektedir.⁴⁰⁷

2.6.5. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayrımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir.⁴⁰⁸ Bromiley ve

⁴⁰³ P. Bromiley ve L. L. Cummings, "The Organizational Trust Inventory (OTI)", Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), **Trust in Organizations**, Thousand Oaks: Sage, 1996, s. 302-319

⁴⁰⁴ Mishra, **a.g.e.**, s. 266

⁴⁰⁵ P. Shockley-Zalabak, K.. Ellis Ve G. Winograd , "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", **Organization Development Journal**, Vol 18:4, 2000, s.35-48

⁴⁰⁶ Mishra, **a.g.e.**, s. 267

⁴⁰⁷ Mishra, **a.g.e.**, s. 267-268

⁴⁰⁸ Bromiley ve Cummings, **a.g.e.**, s. 302-319

Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir.⁴⁰⁹ Şekil-2.4’te Bromiley ve Cummings (1996) güven matrisi tanımlaması yer almaktadır.

		Güven Parçaları		
		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
Güven Boyutları	Bağlılığı koruma			
	Dürüst şekilde Tartışma			
	Avantaj sağlamaktan kaçınma			

Şekil-2.4. Bromiley ve Cummings Güven Matrisi

Kaynak: BROMILEY ve CUMMINGS, 1996, The Organizational Trust Inventory (OTI); Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Der.), Trust in Organizations: 302-319. Thousand Oaks: Sage.

Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin (1) açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını (2) dürüst olmayı (3) şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır.⁴¹⁰

Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer.⁴¹¹ Bromiley ve Cummings

⁴⁰⁹ A.e., s.302-319

⁴¹⁰ Bromiley ve Cummings, a.g.e., s. 303

⁴¹¹ A.e., s.302-319

(1996) “güvenilir davranışı” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır.⁴¹²

2.6.6. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd’ın Güven Modeli

Mishra (1996)’nın⁴¹³ tanımladığı dört farklı güven boyutuna; (a) yeterlik, (b) açıklık, (c) ilgililik, (d) itimat edilirlilik boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar.⁴¹⁴

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd’ın (2000) önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma ikilemini nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşacaktır.⁴¹⁵

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996) modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir.⁴¹⁶ Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmıştır. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edilirlilik

⁴¹² A.e., s.302-319

⁴¹³ Mishra, a.g.e., 261-287

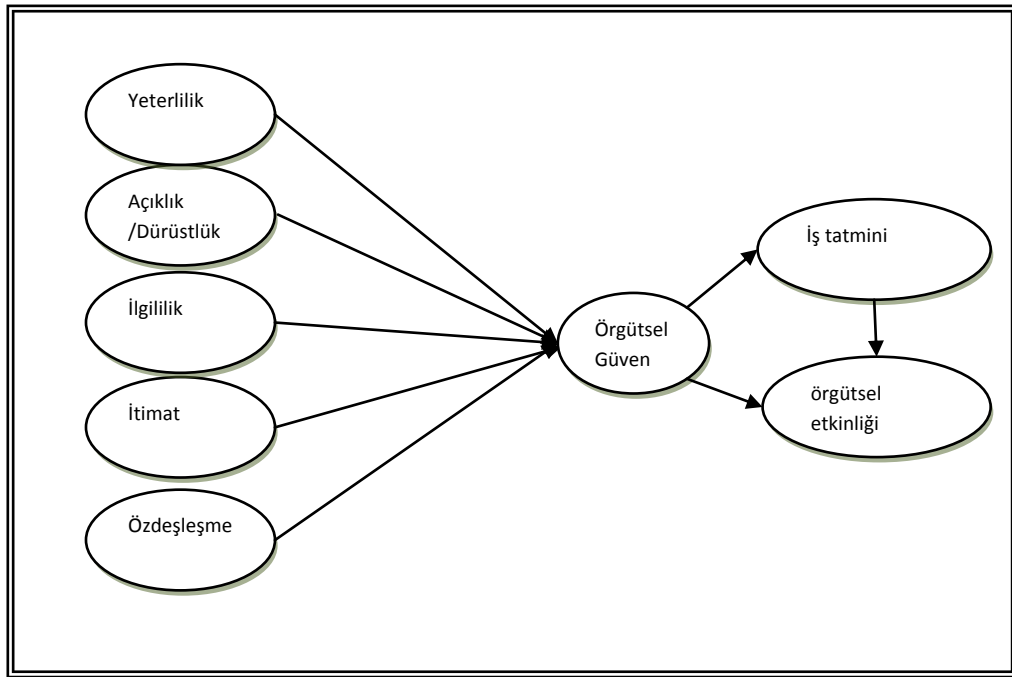
⁴¹⁴ Shockley-Zalabak, v.d., a.g.e., s.35-48

⁴¹⁵ Shockley-Zalabak, v.d., a.g.e., s.35-48

⁴¹⁶ A.e., s.35-48

boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir.⁴¹⁷

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) çalışmasında örgütsel güven ve ilişki içerisinde olan unsurları, iş tatmini ve algılanan örgütsel etkinliği Şekil-2.5'te yer alan parametrelerle göstermiştir.⁴¹⁸



Şekil-2.5. Schokoley Zalabak ve Ellis Örgütsel Güven Parametreleri

Kaynak: Shockley-Zalabak, P. Ellis Ve K. Winograd G, 2000, “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, Organization Development Journal, Vol 18, 4, pp.35-48

Şekil-2.5'te de görüldüğü üzere modelde, Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd'ın (2000) tanımladıkları güven boyutları örgütsel güveni doğrudan etkilemektedir. Buna ilişkin olarak örgütsel güven oluşumu algılanan etkinlik ve iş tatmini üzerinde de etkiye sahiptir.

Önceki bölümlerde genel olarak güven kavramı ve örgütsel güven kavramları detaylı olarak ele alındıktan sonra; bir sonraki bölümde, örgütsel bağlılık, örgütsel

⁴¹⁷ A.e., s.35-48

⁴¹⁸ A.e., s.35-48

vatandaşlık ve örgütsel güven, örgütsel güvenin öncelleri, örgütsek bağılılık, örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı arasındaki ilişki konuları ele alınacaktır.

BÖLÜM 3

ÖRGÜTE BAĞLILIK , ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI KAVRAMLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İLİŞKİSİ

Bu bölümde, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven, örgütsel güvenin öncelleri, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı arasındaki ilişki konuları ele alınacaktır.

3.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgüte bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Çalışanlar kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Bununla birlikte, çalışan-örgüt ilişkisinin geliştirilmesi düşünüldüğü kadar kolay değildir. Uygulamada sıkça görülen sorunlardan biri de işletmelerde çalışanları örgüte bağlamada yaşanan sorunlardır. Özellikle son yıllarda yaşanan, krizlerde maliyet azaltmanın en kolay yolunun personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulamaları, kademe azaltma, örgütsel küçülme, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedelemekte ve çalışanların örgüte güveni azalmaktadır. Özetle, örgüt yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.⁴¹⁹

3.1.1. Örgüte Bağlılık Kavramı

Literatürde örgüte bağlılığın tanımlanma şekli, kişinin bağlılığıyla ilgili yaklaşıma dayanır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, 1- çalışanın tutumu, 2- çalışanı

⁴¹⁹M. Özdevecioğlu, “Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003, s.113

örgüte bağlayan güç⁴²⁰ ve 3- bireyin ve örgütün hedeflerini giderek bütünleştiren ya da birbirine uyumlu hale getiren süreç boyutlarıyla tanımlanır.⁴²¹

Suliman ve Isles (2000a)'a göre günümüzde örgüte bağlılığı kavramlaştırma ve keşfetme konusunda dört temel yaklaşım mevcuttur. Bunlar; tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım, kuralcı yaklaşım ve çok boyutlu yaklaşımdır.⁴²²

Tutumsal yaklaşım, bağlılığı çoğunlukla çalışanın tutumu olarak ya da daha özel anlamda bir dizi davranışsal niyet olarak görmektedir. Örgüte bağlılık konusunda en geniş kabul gören tutumsal kavramlaştırma, Porter ve diğer (1976)'ın örgüte bağlılığı bireylerin belirli bir örgütle özdeşleşmesine ve belli bir örgütün içinde yer almasına bağlı bir güç şeklinde tanımlayan çalışma arkadaşlarının yaklaşımıdır.⁴²³ Mowday ve diğer (1979) ise örgüte bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır;⁴²⁴

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve örgüte sıkı sıkıya bağlılık,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olma

Mowday ve diğer (1979)'ın yaklaşımında bağlılıkla ilgili etkenler arasında olumlu iş deneyimleri; kişisel özellikler ve mesleki özellikler bulunurken bağlılığın

⁴²⁰ Mmakgomo Roseline Laka-Mathebula, "Modelling the relationship between organizational commitment, leadership style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust", PhD Dissertation, University of Pretoria etd-Laka-Mathebula, MR, 2004, s.11

⁴²¹ Baek-Kyoo (Brian) Joo, "The Antecedents and Consequence of Organizational Commitment: The Roles of Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention", **Midwest Academy of Management Conference**, 2008, s.5

⁴²² A. M. Suliman, ve P.A. Isles, "Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look", **Journal of Managerial Psychology**, 15 (5), 2000a, s. 407-426

⁴²³ Porter, v.d., "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", **Journal of Applied Psychology**, 59, 1974, s. 603-609

⁴²⁴ R. T. Mowday, R. M. Steers, and L. W. Porter,, "The measurement of organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, s.224-247

sonuçları arasında ise yükselen performans, azalan iş devamsızlığı ve azalan işten ayrılma vak'aları vardır.⁴²⁵

İkinci yaklaşım, örgüte bağlılığı bir davranış olarak ele alır. *Davranışsal yaklaşıma* göre araştırmanın odağında bağlılığın açık belirtileri bulunur. Davranışsal yaklaşımın vurguladığı görüşe göre, bir çalışan herhangi bir örgütteki işine, örgütte geçirilen zaman, edinilen arkadaşlıklar ve kişisel çıkarlar gibi tasarrufların çalışanı örgüte bağlaması sebebiyle devam eder. Dolayısıyla çalışan, kaybetmeyi göze almak istemeyeceği “batık maliyet” nedeniyle bir örgüte bağlı hale gelir. Becker (1960)’in “yan-bahis yaklaşımı” bu yaklaşımın temelini oluşturur.⁴²⁶ Ona göre çalışanın örgüte olan bağlılığı, kendisinin örgütten ayrılmanın maliyetini değerlendirdikten sonra verdiği karar sonucunda gerçekleşen devamlı birlikteliğidir. Becer, bu bağlılığın ancak çalışanın örgütle olan birlikteliğinin sona ermesinin maliyetini fark ettiğinde gerçekleştiğini vurgulamaktadır.

Üçüncü yaklaşım olan *normatif (kuralcı) yaklaşım* ise çalışanın hedefleriyle örgüte hedefler arasındaki uyumun, çalışanın örgütüne zorunlu ve ona karşı yükümlü hissetmesini sağladığını öne sürmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgüte bağlılık “çalışanın örgüte hedef ve çıkarlar doğrultusunda hareket etmesini sağlayan içselleşmiş kuralcı baskıların toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır.⁴²⁷

Son yaklaşım olan *çok boyutlu yaklaşım* ise diğerlerine göre yenidir. Örgüte bağlılığın duygusal bir bağlanmadan, öngörülen maliyetten ya da ahlaki bir zorunluluktan daha karmaşık olduğunu varsaymaktadır. Bu yaklaşım, örgüte bağlılığın bu üç unsurun etkileşimi sebebiyle ortaya çıktığını öne sürmektedir.

⁴²⁵ Mowday, v.d., **a.g.e.**, s.224-247

⁴²⁶ H. S. Becker, “Notes on the concept of commitment”, **American journal of Sociology**, 66, 1960, s. 32-40

⁴²⁷ T. E. Becker, D. M. Randall, & C. D. Reigel, “The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evaluation”, **Journal of Management**, 21, 41, 1995, s. 616-639

O'Reilly ve Chatman (1986) ise, örgüte bağlılığın çok boyutlu bir yapı olarak görülmesi gerektiğini öne süren görüşü savunmaktadırlar.⁴²⁸ Kelman (1958)'in çalışmasını temel alarak bağlılığın; uyum sağlama, özdeşleştirme ve içselleştirme diye adlandırdıkları üç farklı şekil alabileceğini iddia etmektedirler.⁴²⁹ Bağlılığın, belirli ödüller elde etmek amacıyla tutumlar ve ilgili davranışlar benimsendiğinde ortaya çıktığına inanmaktadırlar. Özdeşleştirme ise birey, tatmin edici bir ilişki kurmak veya sürdürmek için etkilenmeyi kabullendiğinde gerçekleşir. Son olarak içselleştirme, kişinin benimsemesi teşvik edilen tutumlar ve davranışlar, o kişinin kendi değerleriyle örtüştüğünde gerçekleşir.⁴³⁰

Örgüte bağlılıkla ilgili literatürde en çok başvurulan yaklaşım Meyer ve çalışma arkadaşlarına aittir.⁴³¹ Örgüte bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgüte bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır.⁴³² Örgüte bağlılık 3 bölümden oluşur; 1) *duygusal bağlılık*, bireyin organizasyon ile duygusal bağının olduğunu, 2) *devam bağlılığı*, bireyin başka bir seçeneği ya da isteği olmadığı için örgütle birlikte kalmak zorunda olduğunu, 3) *normatif bağlılık*, bireyin organizasyon içinde kalmak zorunda hissettiğini gösterir.⁴³³

⁴²⁸ C. O' Reilly, & J. Chatman, "Organizational Commitment and psychological attachment; the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", **Journal of Applied Psychology**, 71, 1986, s.492-499

⁴²⁹ H. C. Kelman, "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change", **Journal of Conflict Resolution**, 2, 1958, s. 51-60

⁴³⁰ Laka-Mathebula, **a.g.e.**, s.12-13

⁴³¹ Bu konuda Bkz:

- J. P. Meyer, ve N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment", **Human Resource Management Review**, 1, 1991, 61-89.
- J. P. Meyer, ve N. J. Allen, **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**, Newbury Park, CA: Sage, 1997.
- J. P. Meyer, N. J. Allen, ve C. A. Smith, "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 78, 1993, s.538-551.
- J. P. Meyer, D. R. Bobocel, ve N. J., Allen, "Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences", **Journal of Management**, 17, 1991, s.717-733.

⁴³² Meyer ve Allen, **a.g.e.**, s.62

⁴³³ **A.e.**, s. 67

Meyer ve Herscovitch (2001) bu farklı boyutları daha iyi bir karşılaştırma yapabilmek için aşağıda gösterildiği şekilde Tablo-3.1 haline getirmişlerdir.⁴³⁴

Tablo-3.1 Örgüte Bağlılık ile İlgili Farklı Boyutlar

Kaynak	Tanımlar
<u>Angle ve Perry (1981)⁴³⁵</u>	
Değere Bağlılık	Örgütün hedeflerini desteklemeye duyulan bağlılık
Kalma konusunda Bağlılık	Örgüt üyeliğini sürdürme anlamındaki bağlılık
<u>O'Reilly & Chapman (1986)⁴³⁶</u>	
Uyum sağlama	Bazı geçici ödüller için araçsal katılım sağlamak
Özdeşleştirme	Örgüte üye olma isteğine dayalı bağlılık
İçselleştirme	Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanan katılım
<u>Penley & Gould (1988)⁴³⁷</u>	
Ahlaka dayalı	Örgütsel hedeflerin kabul edilmesi ve kişiyle özdeşleştirilmesi
Hesaba dayalı	Çalışanın aldığı teşvikler ve örgüte yaptığı katkıyı karşılaştırmasına dayanan örgüte bağlılık
Soğutmaya dayalı	Çalışanın artık yaptığı katkıyla aynı oranda ödül almadığını algıladığı ancak yine de çevresel baskılar nedeniyle örgütte kaldığında ortaya çıkan bağlılık
<u>Mayer & Schoor (1992)⁴³⁸</u>	
Değer	Örgütsel hedef ve değerlere inanmak ve onları kabullenmek, örgüt adına önemli ölçüde çaba göstermeye gönüllü olmak
<u>Jaros ve diğerleri (1993)⁴³⁹</u>	
Duygusal	Bireyin sadakat, şefkat, samimiyet, aitlik, yakınlık, memnuniyet gibi duygular yoluyla çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlı olma derecesi

⁴³⁴ J. P. Meyer, ve L. Herscovitch, "Commitment in the workplace: Toward a general model", **Human Resource Management Review**, 11, 2001, s.299-326.

⁴³⁵ H. L. Angle, ve J. L. Perry, "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 27, 1981, 1-14.

⁴³⁶ O'Reilly, a.g.e., s. 492-9.

⁴³⁷ L. E. Penley, ve S. Gould, "Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 9, 1988, 43-59

⁴³⁸ R. C. Mayer, ve F. D. Schoorman, "Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment", **Academy of Management Journal**, 35, 1992, 671-684

⁴³⁹ S. T. Jaros, v.d., "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models", **Academy of Management Journal**, 36, 1993, 951-995

Devam	Örgütten ayrılmanın yüksek maliyeti nedeniyle bireyin kendisini oraya kilitlemiş/hapsolmuş gibi hissetme derecesi
Ahlaki	Bireyin örgüt hedeflerinin, değerlerinin ve misyonlarının içselleştirilmesi yoluyla çalıştığı örgüte psikolojik olarak bağlı olma derecesi

Kaynak: Meyer, J.P. ve Herscovitch, L. 2001.’ten alınmıştır. İşyerinde bağlılık: genel bir modele doğru. Human Resources Management Review, Vol 11, s. 299-326

Yukarıda bahsedildiği gibi, örgüte bağlılık kavramı, tutumsal, davranışsal, kuralcı ve çok boyutlu olmak üzere dört ana yaklaşım ile ele alınmaktadır. Bu çalışmada ise örgüte bağlılık kavramı, sadece tutumsal bağlılık yaklaşımı bakış açısı ile ele alınacaktır.

Yine yukarıda bahsedildiği gibi araştırmacılar, söz konusu bu dört ana bakış açısına ilişkin birçok boyut ortaya koymuşlardır. Bu çalışma ise, literatürde en çok başvurulan Meyer’in üç boyutlu örgüte bağlılık yaklaşımından sadece “duygusal bağlılık” boyutunu kapsamaktadır. Bunun için çalışma boyunca gerek literatür kısmında gerekse araştırma kısmında sadece “duygusal bağlılık” kavramı ele alınacak ve bunu belirtmek için “örgütte duygusal bağlılık” veya “duygusal örgüte bağlılık” kavramları kullanılacaktır.

3.1.2. Duygusal Bağlılık

Örgüte bağlılık konusunda en geniş kabul gören tutumsal kavramlaştırma, Porter ve diğ. (1974)’ın ve örgüte bağlılığı bireylerin belirli bir örgütle özdeşleşmesine ve belli bir örgütün içinde yer almasına bağlı bir güç şeklinde tanımlayan çalışma arkadaşlarının yaklaşımıdır.⁴⁴⁰ Bunun yanında literatürde örgüte bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğu duygusal örgüte bağlılık (affective organizational commitment-AOC) ile ilgilidir. Duygusal örgüte bağlılık alanında bu kadar kapsamlı ve uzun süreli araştırma yapmaya duyulan ilginin temel nedeni, bu

⁴⁴⁰ Porter, v.d., a.g.e., s.603-609

değişkenin performans, işte devamlılık ve örgütte kalma gibi örgütün yararına olan hemen hemen her davranışı etkilediğinin varsayılması olabilir.⁴⁴¹

Porter ve diğ. (1974) örgüte bağlılığı ölçmek için “Örgüte Bağlılık Anketi” (organizational commitment questionnaire-OCQ)’ni geliştirmişlerdir.⁴⁴² 15 maddeli bu ölçek, araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır ve kabul edilebilir psikometrik öğelere sahiptir. Ayrıca İngiltere’de işçilere yönelik kullanılmak üzere geliştirilen benzer yapıdaki modelin de psikometrik açıdan uygun ve güvenilir olduğu gösterilmiştir. Belirli çalışmalarda kullanılmak üzere duygusal bağlılık ile ilgili başka ölçümler de geliştirilmiştir ancak bunlar genel anlamda sıkı bir psikometrik değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.⁴⁴³

3.1.2.1. Duygusal Bağlılık ile İlgili Değişkenler

Duygusal bağlılık ile ilgili çok sayıda değişken üzerine hipotez geliştirilmesine rağmen, Meyer ve diğ., bu değişkenlerin üç ana kategoride toplanabileceğini öne sürmüşlerdir. Bunlar; kişisel özellikler, örgütün özellikleri ve iş deneyimleridir.

3.1.2.1.1. Kişisel Özellikler

Örgüte bağlılık literatürünü incelendiğinde bağlılık ile ilişkilendirilen nüfus etkenlerini içeren uzun bir listeye karşılaşılr. Bağlılıkla ilgili değişkenler arasında genel olarak yaş, cinsiyet, görev süresi, ailenin statüsü, eğitim düzeyi, başarıya duyulan ihtiyaç, yeterlilik anlayışı ve profesyonellik anlayışı gibi kişisel özellikler gösterilebilir.

3.1.2.1.2. Örgütün Özellikleri

Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılığın, çalışanın kendisini örgüt içinde fiziksel ve psikolojik olarak rahat hissetme ihtiyacını karşılayan deneyimler

⁴⁴¹ M. Riketta, “Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, 23, 2002, s. 257–266

⁴⁴² Porter, v.d., **a.g.e.**, s.603-609

⁴⁴³ Allen ve Meyer, **a.g.e.**, s.2

sonucunda geliştiğini savunmaktadırlar. Bunlar, kişide örgütün desteğine sahip olduğu algısını uyandıran deneyimlerdir. Örgütten yüksek oranda bir destek gördüğünü algılayan çalışanlar, duygusal bağlılık anlamında örgüte karşı kendisini borçlu hissetmeye daha çok yatkındırlar.⁴⁴⁴

Meyer ve Allen (1997), önceki çalışmaları incelemişler ve örgütsel adalet, maaş ve prosedür adaleti, stratejik karar alma ve astların üstlerle iletişimi gibi örgüt özelliklerinin duygusal bağlılıkla olumlu bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.⁴⁴⁵

Örgüt desteği algısına neden olabilen yapı, kültür ve örgütsel kademe politikaları gibi örgüt özellikleri, aynı zamanda örgüte bağlılığa da neden olabilir. Örgüt politikalarının duygusal bağlılık ile ilgili olduğunu savunan görüş, örgüte bağlılık literatüründe destek görmektedir. Örneğin Laka-Mathebula (2004)'a göre, çalışanların bu politikaları algılama şekli ve bu politikaların aktarılma şekli duygusal bağlılık ile ilişkilidir.⁴⁴⁶

3.1.2.1.3. İş Deneyimleri

Duygusal bağlılığın öncülleriyle ilgili olarak Meyer ve Allen (1997, s. 45), örgüt içinde verilen ödüller, prosedür adaleti ve yöneticinin desteği gibi iş deneyimlerinin, örgütün yapısal özellikleri (örn. görev dağılımı) ya da çalışanların kişisel özelliklerine oranla duygusal bağlılıkla daha yakından ilgili olduğunu belirtmişlerdir.⁴⁴⁷ Örneğin, Rhoades (2001), örgüt desteği algısı ve duygusal bağlılığın (AC) birbiriyle yakından ilgili ancak deneysel açıdan farklı olduklarını ortaya koymuştur.⁴⁴⁸

⁴⁴⁴ Meyer ve Allen, **a.g.e.**, s.69-70

⁴⁴⁵ J. P. Meyer, ve N. J. Allen, **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**, Newbury Park, CA: Sage, 1997.

⁴⁴⁶ Laka-Mathebula, **a.g.e.**, s.37

⁴⁴⁷ Meyer ve Allen, **Commitment in the workplace**, a.g.e.

⁴⁴⁸ Bu konuda bkz:

D. Allen, L. Shore, & R. Griffeth, “ A model of perceived organizational support”, Unpublished manuscript, University of Memphis and Georgia State University, 1999

Meyer ve Allen (1997) ayrıca duygusal bağlılığın (1) mesleki zorluk, görev kimliği, özerklik derecesi, mesleki bağlam, çalışanın kullandığı becerilerin çeşitliliği ve adalet gibi mesleki özellikler ve (2) rol çatışması ve rolün belirsizliği gibi çalışanın örgütteki rolü ile olumlu anlamda ilişkili olduğunu kaydetmişlerdir. Çalışanlar ve liderleri arasındaki ilişkiyle ilgili diğer etkenler de duygusal bağlılıkla ilişkilendirilmektedir (örn. yöneticinin desteği, dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik, lider-çalışan değişimi ve çalışanın güçlendirilmesi). Buna ek olarak, iş tatminin de duygusal bağlılıkla olumlu bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.⁴⁴⁹

3.1.2.2. Duygusal Bağlılığın Sonuçları

Güçlü bir duygusal bağlılık içinde olan çalışanlar daha çok çalışmakta ve zayıf duygusal bağlılığa sahip olanlara göre daha iyi performans göstermektedirler. Yapılan bir dizi araştırma, duygusal bağlılığın işte gösterilen çaba ve performansla olumlu bir ilişki içinde olduğunu ortaya çıkarmıştır.⁴⁵⁰ Diğer yandan duygusal bağlılık, iş devamsızlığı, ayrılma niyeti ve işten ayrılma ile de olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir.⁴⁵¹

R. Eisenberger, P. Fasolo, & V. Davis-LaMastro, "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, **Journal of Applied Psychology**, 75, 1990, s.51-59

S. Hutchison, "A path model of perceived organizational support", **Journal of social Behavior and Personality**, 12, 1997, s.159-174

⁴⁴⁹ Ping He, "An investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S. Hospitality Organization", PhD dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2008, s. 27-28

⁴⁵⁰ Bu Konuda Bkz:

- P. Bycio, R. D. Hackett, & J. S. Allen, "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", **Journal of Applied Psychology**, 80 (4), 1995, s. 468-478
- N. Lockwood, "Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role", **HR Magazine**, 52 (3), 2007, s. S1-S11
- C. Vandenberghe, K. Bentein, & F. Stinglhamber, "Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, 64 (1), 2004, s. 47-71

⁴⁵¹ Bu konuda Bkz

- Alexandrov, E. Babakus, & U. Yavas, "The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions: moderating role of employment status", **Journal of Service Research**, 9 (4), 2007, s. 356-371
- R. Loi, N. Hang-yue, & S. Foley, "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79 (1), 2006, s.101-120

İşte devamlılık ve kuralcı bağlılığa göre duygusal bağlılığın, mesleki memnuniyet örgüt desteği algısı gibi örgütsel refahla ilgili çok sayıda değişkeni olumlu anlamda daha çok etkilediği ortaya konmuştur. Duygusal bağlılığın işe katılım, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu ilişkisi nedeniyle, güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar ayrıca örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha fazla katkıda bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, ayrılma niyetiyle sonuçlanan bir motivasyon ve karar verme sürecine de girebilir. Daha yüksek düzeyde bağlılık kavramsal olarak örgütten ayrılmaya daha az istekli olma anlamı taşır ve ayrılma niyetinin de azalmasını sağlar. Bu konuda yapılan araştırmalar deneysel (ampirik) olarak net bilgiler vermektedir.⁴⁵²

3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütler katı hiyerarşik yapıların ve bireyselleştirilmiş işlerin kullanımından uzaklaşmaktadır. Bunun yerine, kısmen bağımsız olan takıma dayalı çalışma yapıları uygulamaya konmakta ve bu uygulama bireysel inisiyatif ve işbirliğinin önemini artırmaktadır. Bu eğilimin bir sonucu olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ya da örgütün sosyal sisteminin sürdürülmesi yoluyla dolaylı olarak örgüte katkı sağlayan davranış, hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların (yöneticilerin) artan ilgisinin odağı olmaktadır.⁴⁵³

C. Vandenberghe, v.d., “An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee–customer encounters”, **Journal of Applied Psychology**, 92 (4), 2007, s.1177–1187

⁴⁵² Bu konuda Bkz:

Ferres, v.d., **a.g.e.**, s.608-622

S. Albrecht, and A. Travaglione, “Trust in public sector senior management during times of turbulent change”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 14 No. 2, 2003, s. 1-17

Cook and Wall, **a.g.e.**, s. 39-52.

H. K. S. Laschinger, v.d., “Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings”, **Journal of Nursing Administration**, Vol. 30 No. 9, 2000, pp. 413-25

Tan. and Tan, **a.g.e.**, pp. 241-60.

⁴⁵³ J. A. LePine, A. Erez, ve D. E. Johnson, “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 1, 2002, s.52

3.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili işleyişini sağlayan iş davranışı konusuna gösterilen ilgi Barnard (1938) ve Katz (1964)'a dayandırılabilir.⁴⁵⁴ Ancak, araştırmacıların bu tür davranışa daha çok ilgi göstermeleri, 1980'lerin başında Organ ve çalışma arkadaşlarının tanım olarak *örgütsel vatandaşlık davranışı* terimini kullanmalarından sonra başlamış gibi görünmektedir.⁴⁵⁵ ÖVD konusunda yapılan ilk araştırmaların çoğu, Organ (1977)'in iş tatminin, yöneticilerin istediği ancak teknik olarak talep edemediği davranışlar yoluyla örgütsel verimliliği etkileyebileceğini öne süren görüşle ilgilenmesine karşılık olarak gerçekleştirilmiştir.⁴⁵⁶

Son yirmi yılda genellikle ÖVD tanımına uyan davranışa gösterilen ilgi önemli ölçüde azalmıştır. Ancak araştırmacılar bu davranışı tanımlamak için kullanılan terminoloji konusunda henüz tam olarak anlaşılamamışlardır. Organ (1988) ve diğerleri tarafından yapılan ÖVD tanımlarıyla örtüşen davranış isimleri arasında, *toplum yanlısı örgütsel davranış* (prosocial organizational behavior), *örgütsel doğaçlama* (organizational spontaneity) ve *ekstra rol davranışı* (extra role behavior) bulunmaktadır.⁴⁵⁷

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki hem endüstriyel psikologlara hem de örgütsel psikologlara göre belki de en uygun olan isim ise *bağlamsal performans* (contextual performance). Bağlamsal performans, bazı araştırmacı ve uygulayıcıların iş performansı alanının önemli bir bölümünü göz ardı ettikleri endişesine karşılık

⁴⁵⁴ Bu konuda Bkz:

- C. Barnard, **The functions of the executive**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938
- D. Katz, "The motivational basis of organizational behavior", **Behavioral Science**, 9, 1964, 131-146.

⁴⁵⁵ Bu konuda Bkz:

- D. W. Organ, **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Organ, D. W. and Konovsky, M. (1989). 'Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior'. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.

⁴⁵⁶ D. W. Organ, "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis", **Academy of Management Review**, 2, 1977, s. 46-53.

⁴⁵⁷ Organ, **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, a.g.e.

olarak ortaya çıkmıştır. Yani bazı araştırmacı ve uygulayıcılar geleneksel olarak örgütün girdilerinin çıktıya dönüştürülmesini destekleyen ya da doğrudan buna katkı sağlayan faaliyetlere odaklanırken örgütün teknik çekirdeğinin içerisinde yer aldığı sosyal ve psikolojik bağlamı destekleyen faaliyetleri ise dikkate almazlar. Borman ve Motowidlo (1993, 1997) dikkate alınan birinci grup faaliyetleri “görev performansı”, dikkate alınmayan diğer faaliyetleri ise “bağlamsal performans” olarak adlandırmıştır.⁴⁵⁸

Motowidlo (2000)’nun da vurguladığı gibi ÖVD’nin ve bağlamsal performansın davranışla ilgili alanları büyük oranda örtüştüğü halde başlangıçta bazı önemli farklılıklar söz konusuydu.⁴⁵⁹ Özellikle Organ (1988) ÖVD’nin keyfi ve ödüllendirilmeyen bir davranış olması gerektiğini öne sürmüştür ki bu durum bağlamsal performans için geçerli değildir.⁴⁶⁰ Yaklaşık on yıl sonra Organ (1997) bu gerekliliklerle ilgili bazı kavramsal zorluklar olduğunu fark etmiştir (örn, keyfi tanımlaması kişiden kişiye ve durumdan duruma çok büyük bir değişiklik göstermektedir).⁴⁶¹ Bunun üzerine, ÖVD’ni tekrar tanımlamış ve “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın devamını ve iyileştirilmesini sağlayan” davranış olduğunu söylemiştir. ÖVD’nin değiştirilmiş olan bu tanımı, Borman ve Motowidlo (1993, 1997)’nin bağlamsal performans tanımına çok benzemektedir. Ancak araştırmacılar, yapılan tanımın ayrıntılarına bakmaksızın her zaman ÖVD’nin çok sayıda davranışsal boyutu olduğunu düşünmüşlerdir.⁴⁶²

⁴⁵⁸ Bu konuda Bkz:

- W. C. Borman, & S. J. Motowidlo, “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”, In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), **Personnel selection in organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, pp. 71-98
- W. C. Borman, & S. J. Motowidlo, “Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research”, **Human Performance**, 10, 1997, 99–109

⁴⁵⁹ S. J. Motowidlo, “Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management”, **Human Resource Management Review**, 10, 2000, 115–126.

⁴⁶⁰ Organ, **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, a.g.e.

⁴⁶¹ D. W. Organ, “Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time”, **Human Performance**, 10, 1997, 85–97.

⁴⁶² Bu Konuda Bkz:

- Borman ve Motowidlo, **a.g.e.**, s.71-98

3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Smith ve diğerleri (1983), resmi olarak ödüllendirilmeyen ve resmi rol beklentileri ya da mesleki gereklilikler açısından örgüt tarafından zorunlu tutulamayan örgütsel anlamda faydalı davranış biçimiyle ilgilenmişlerdir.⁴⁶³ Yöneticilerle, “faydalı ancak tam olarak zorunlu olmayan..., iş davranışı örnekleri,...” gibi konuları içeren yapılandırılmış röportajlar gerçekleştirmişlerdir. Sonrasında yöneticilerden her bir davranışın, çalışanı ne kadar karakterize ettiğini oylamaları istenmiştir. Söz konusu araştırma sonuçları faktör analizi ile analiz edilmiş ve iki faktör ortaya çıkmıştır.⁴⁶⁴

Diğergamlık adındaki ilk faktör, karşılaşılan durumlarda belirli bir kişiye yardım etmek için doğrudan bir niyet taşıyan davranışları içine almıştır (örn. önceki günlerde işe gelememiş kişilere yardım etmek, zorunlu olmayan bir şey için gönüllü olmak, sizden istenmese de yeni gelen kişileri yönlendirmek, iş yükü çok olan kişilere yardım etmek).

Genelleştirilen Uyum adındaki ikinci faktör ise iyi bir çalışanı tanımlayan kurallara uymak (örn. dakik olmak, fazladan hak edilmemiş molalar almamak, boş konuşmayla zaman harcamamak) gibi kişisel olmayan davranışları tanımlamıştır.⁴⁶⁵

Beş yıl sonra ise Organ (1988) ÖVD’yi daha geniş bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Bu sınıflandırmada, diğergamlık (Smith ve diğ. (1983)’in diğergamlık tanımından daha dar anlamli), üstün görev bilinci (genelleştirilmiş uyumdan daha dar anlamli), centilmenlik (örn. önemsiz konulardan şikâyet etmemek), nezaket (örn. harekete geçmeden önce diğerlerine de danışmak) ve yurttaşlık erdemi (örn. örgütü etkileyen konuları takip edip bunlara ayak uydurmak) yer almıştır.⁴⁶⁶

• Borman ve Motowidlo, **a.g.e.**, s.99-109

⁴⁶³ C. A. Smith, D.W. Organ & J. P. Near, “Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents”, **Journal of Applied Psychology**, 68, 1983, 653–663.

⁴⁶⁴ **A.e.**, s.653-663

⁴⁶⁵ LePine, **a.g.e.**, s. 53

⁴⁶⁶ Organ, **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, a.g.e.

Podsakoff ve diğerleri (1990), Organ'ın (1988) beş boyutunu işlevselleştiren ilk araştırmacılar arasındadır.⁴⁶⁷ Yapılan araştırmada yöneticilerden, çalışanların anket maddelerinde belirtilen davranışları ne derece sergilediğini oylamaları istenmiştir. Anket sonucunda elde edilen ÖVD ölçekleri, çok sayıda deneysel çalışmada ÖVD'yi ölçmek için temel alınmıştır.

Araştırmacılar, ÖVD'nin davranışsal unsurlarının birbiriyle örtüştüğünü düşündükleri için, bu unsurların kavramsal olarak farklı alt gruplara bölünmesinin gerekli olup olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Örneğin William ve Anderson (1991), bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışından farklı olduğunu öne sürmüştür. Diğergamlık ve nezaket birinci gruba giren; centilmenlik, vatandaşlık erdemi ve üstün görev bilinci de ikinci gruba giren davranışlardır.⁴⁶⁸

Benzer bir yaklaşımla Coleman ve Borman (2000), ÖVD'nin genel tanımına uyan davranışsal unsurların son zamanlarda çoğaldığını belirtmiştir.⁴⁶⁹ Bununla birlikte literatürde, bu davranışların daha geniş anlamlı alt yapıları ne derece temsil ettiğini belirleme amacıyla ilgili henüz bir çalışma bulunmamaktadır. Bu konuya değinmek için Coleman ve Borman, 27 vatandaşlık davranışı çeşidi arasından elde edilen benzerlik verilerinden yararlanmış ve bu verileri keşfedici faktör analizi, çok boyutlu ölçekleme ve kümeleme analizi kullanarak incelemişlerdir. William ve Anderson (1991)'un çalışmasındaki sonuçlarla tutarlı olarak bu analizlerin sonucunda, davranışı sergileyenlerin yardımseverliğine göre değişen davranış sınıfları ortaya çıkmıştır.⁴⁷⁰ Coleman ve Borman'ın ortaya koyduğu kişilerarası vatandaşlık performansı boyutu, diğer örgüt üyelerine fayda sağlayan davranışları tanımlamakta⁴⁷¹ ve Organ'ın (1988) diğergamlık ve nezaket boyutlarını da içine

⁴⁶⁷ P.M. Podsakoff v.d., "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", **Leadership Quarterly**, 1, 1990, 107–142.

⁴⁶⁸ LePine, **a.g.e.**, s. 53

⁴⁶⁹ V. I. Coleman & W.C. Borman, "Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain", **Human Resource Management Review**, 10, 2000, 25–44.

⁴⁷⁰ L. J. Williams & S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", **Journal of Management**, 17, 1991, 601–617.

⁴⁷¹ Colman ve Borman **a.g.e.**, s. 25-44

almaktadır.⁴⁷² Bu nedenle de bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzerlik taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık performansı adını verdikleri boyut ise örgütün yararına olan davranışları tanımlamakta ve Organ'ın centilmenlik, vatandaşlık erdemi ve üstün görev bilincini kapsamaktadır. Yani, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışına benzemektedir. Tanımladıkları üçünü boyut ise iş-görev vatandaşlık performansı olup fazladan çaba ve işte süreklilik, işine adanmışlık ve kendi iş performansını en üst düzeye çıkarma arzusunun yansıtan davranışları kapsar. Bu boyut Organ'ın ÖVD görüşünün biraz dışında kalmış gibi görünse de işlevsel katılım⁴⁷³ ve işe adanmışlık boyutlarıyla benzerlik taşımaktadır.⁴⁷⁴

ÖVD'nin doğası ve yapısı hakkında bir diğer kaynak, vatandaşlık kavramıyla ilgili Graham (1991)⁴⁷⁵ ile Van Dyne ve diğerleri (1994)⁴⁷⁶ gibi klasik Yunan felsefesini izlemektedir. Bu bakış açısı, ÖVD'nin en önemli şekilleri olarak "sadakat" ve "destekçilik" kavramlarını öne sürmektedir; ancak, örgütün icraatlarına karşı ilkeli bir görüş ayrılığı sergileme ve mevcut duruma karşı çıkma davranışlarının önemli olduğunu savunmaktadır. Bu kaynaklardan ortaya çıkan alternatif bakış açıları beklendiği üzere ÖVD kategorileri ve ölçekleriyle örtüşmüştür ancak tıpatıp aynı olmadığı ortaya çıkmıştır.⁴⁷⁷

Farh ve diğerleri (2004), örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, Tablo-3.2'de özetlendiği gibi dokuz boyuta ayırmışlardır:⁴⁷⁸

- *Fedakârlık (başkalarını düşünme)*: Örgütteki bir problem ya da görevde diğer bir kişiye yardım etmekle ilgili isteğe bağlı davranış

⁴⁷² Organ, **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, a.g.e.

⁴⁷³ L. Van Dyne, J.G. Graham & R.M. Dienesch, "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation", **Academy of Management Journal**, 37, 1994, 765–802.

⁴⁷⁴ Van Scotter, & S. J. Motowidlo, "Evidence for two factors of contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation", **Journal of Applied Psychology**, 81, 1996, 525–531.

⁴⁷⁵ J. W. Graham, "An essay on organizational citizenship behavior", **Employee Respons.Rights J**, 4, 1991, s. 249–270

⁴⁷⁶ Van Dyne v.d., **a.g.e.**, s. 765-802

⁴⁷⁷ J. L. Farh, C. B. Zhong, ve D. W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior in the People is Republic of China", **Organization Science**, Vol. 15, No. 2, 2004, s.242

⁴⁷⁸ Farh, v.d., **a.g.e.**, s.42

- *İtina*: Çalışanların kurallara uyma, kanunlar vb. konularda örgütün en az gerekliliklerinden daha öteye gidecek isteğe bağlı davranış göstermesi
- *Centilmenlik*: Çalışanın idealin altındaki koşullara şikâyet etmeden katlanma isteği
- *Nezaket*: Bireyin diğerleriyle birlikte işle ilgili problemlerden korunmak için istekli olması
- *Sivil erdem*: Bireyin örgüte katılımını ya da örgütün yaşam tarzını önemseyişini gösteren davranış
- *Fonksiyonel katılım*: bireyin kendi davranışlarına odaklanarak örgüte katkıda bulunması. Örneğin ekstra iş aktivitelerinde bulunmak, özel görevlerde istekli olmak
- *Aktif katılım*: Toplantılarda sessiz kimseleri konuşmaya teşvik etmek gibi tartışmacı olma isteğini göstermek
- *Bağlılık*: bir örgüte inanma, güvenme
- *Ses (ifade etmek, dile getirmek)*: Yapıcı bir davranışı sadece eleştirmekten ziyade geliştirmeye çalışma

Tablo-3.2: Örgütsel Varandaşlık Boyutları

BOYUT	TANIM	KAYNAK
Fedakârlık (başkalarını düşünme)	Örgütteki bir problem ya da görevde diğer bir kişiye yardım etmekle ilgili isteğe bağlı davranış	Smith ve diğ. 1983, Organ 1988, Podsakoff ve diğ. 1990. “yardım”ı da içeren benzer boyutlar (Van Dyne ve LePine 1998) ve kişilerarası yardım (Graham 1989, Moorman ve Blakely 1995)
İtina	Çalışanların kurallara uyma, kanunlar vb. konularda örgütün en az gerekliliklerinden daha öteye gidecek isteğe bağlı davranış göstermesi	Smith ve diğ. 1983, Organ 1988, Podsakoff ve diğ. 1990. “itaat”ı da içeren benzer boyutlar (Graham 1989, Van Dyne ve diğ. 1994) ve kişisel endüstri (Graham 1989, Moorman ve Blakely 1995).
Centilmenlik	Çalışanın idealin altındaki koşullara şikâyet etmeden katlanma isteği	Organ 1988, Podsakoff ve diğ., 1990
Nezaket	Bireyin diğerleriyle birlikte işle ilgili problemlerden korunmak için istekli olması	Organ 1988, Podsakoff ve diğ., 1990
Sivil Erdem	Bireyin örgüte katılımını ya da örgütün yaşam tarzını önemseyişini gösteren davranış	Organ 1988, Podsakoff ve diğ., 1990
Fonksiyonel Katılım	bireyin kendi davranışlarına odaklanarak örgüte katkıda bulunması. Örneğin ekstra iş aktivitelerinde bulunmak, özel görevlerde istekli olmak	Van Dyne ve diğ., 1994.
Sözcülük Katılım	Toplantılarda sessiz kimseleri konuşmaya teşvik etmek gibi tartışmacı olma isteğini göstermek	Van Dyne ve diğ., 1994 “kişisel girişim”i de içeren benzer boyutlar (Graham 1989, Moorman ve Blakely 1995)
Bağlılık	bir örgüte inanma, güvenme	Graham 1989, Van Dyne ve diğ., 1994. “sadık destekçi”yi de içeren benzer boyutlar (Graham 1989, Moorman ve Blakely 1995).
Ses (ifade etmek, dile getirmek)	Yapıcı bir davranışı sadece eleştirmekten ziyade geliştirmeye çalışma	Van Dyne ve diğ., 1995, Van Dyne ve LePine 1998

Kaynak: J. L. Farh, C. B. Zhong, ve D. W. Organ, “*Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China*”, **Organization Science**, Vol. 15, No. 2, 2004, s. 242

3.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı

Organ (1988)'ın ÖVD'nı, diğergamlık, üstün görev bilinci, centilmenlik, nezaket ve yurttaşlık erdemi olarak ortaya koyduğu;⁴⁷⁹ daha sonra William ve Anderson (1991)'ın,⁴⁸⁰ bu beş boyutu, bireylere yönelik ve örgüte yönelik olarak iki ana başlık altında topladığı yukarıda belirtilmişti. Çalışmada, söz konusu bu iki ana boyuttan, sadece birçok araştırmacının vatandaşlık davranışının önemli bir unsuru olarak kabul ettiği davranışsal boyut olan bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ele alınacak ve bu boyut çalışma boyunca “kişilerarası yardımlaşma davranışı” ifade edilecektir.

Örneğin, Van Scotter ve Motowidlo (1996) iki bağlamsal performans boyutundan sadece kişilerarası yardımlaşmanın istatistiki olarak görev performansından ayırt edilebildiğini ortaya koymuş ve bağlamsal performansı, “iyi iş ilişkileri geliştirecek ve görevi verimli şekilde yerine getirmelerini sağlayacak şekillerde etkileşime girmeye yönelik kişilerarası beceriler ve motivasyon” olarak yeniden tanımlamıştır.⁴⁸¹ Conway (1996)'ın yapısal geçerlilik çalışması ayrıca kişilerarası yardımlaşmanın, fazladan çaba ya da örgütsel kurallara uymaya göre görev performansından çok daha farklı olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁸² Yardımlaşma ayrıca örgütsel ya da iş birim performansı ile sürekli bir ilişki içinde olan tek davranışsal boyut olmuştur.⁴⁸³

⁴⁷⁹ Organ, **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, a.g.e.

⁴⁸⁰ L. J. Williams, & S. E. Anderson, “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors”, **Journal of Management**, 17, 1991, 601–617.

⁴⁸¹ J. R. Van Scotter, & S. J. Motowidlo, “Evidence for two factors of contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation”, **Journal of Applied Psychology**, 81, 1996, 525–531.

⁴⁸² J. M. Conway, “Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction”, **Human Performance**, 9, 1996, 309–329.

⁴⁸³ J. Choi, “Multilevel and Cross-Level Effects of Work place Attitudes and Group Member Relations on Interpersonal Helping Behavior”, **Human Performance** 19(4), 2006, s.384

Kişilerarası yardımlaşma, ÖVD'nın kişilerarası vatandaşlık davranışı şeklinde tanımlanan önemli bir unsurdur ve ayrıca diğergamlık, yardımlaşma ya da kişilerarası ÖVD olarak da adlandırılır.⁴⁸⁴

Kişilerarası vatandaşlık davranışı, iş arkadaşları mesleki gerekliliklerin ötesinde doğrudan ya da dolaylı olarak bireysel iş performansını iyileştirecek ve sonuçta grup ve örgüt işleyişine katkı sağlayacak şekilde birbirlerine yardım ettiklerinde ortaya çıkar.

Kişilerarası vatandaşlık davranışı Van Dyne ve LePine (1998) tarafından tanımlandığı şekliyle yardımlaşmayı,⁴⁸⁵ Settoon ve Mossholder (1996)'ın tanımına göre görev odaklı kişilerarası vatandaşlık davranışını⁴⁸⁶ ve Organ (1988)'in tanımıyla da diğergamlığı içine alır.⁴⁸⁷ Kişilerarası vatandaşlık davranışı doğası gereği daha çok görev odaklıdır ancak kişi odaklı kişilerarası vatandaşlık davranışı, işbirliği ve anlayışlı olma gibi kişilerarası yardımlaşma, diğerleriyle işbirliği yapma ve daha geniş anlamlı sosyal katılım tanımlarıyla da örtüşmektedir.

Örneğin, bir çalışan iş arkadaşına projesini bitirmek, bir görevi yerine getirmek ya da bir problemi çözmek için yardım etmeye gönüllü olduğunda, o çalışan kişilerarası vatandaşlık davranışı sergilemiş olur.

Kişilerarası vatandaşlık davranışları bireysel ve grup verimliliğini artırır, kaynakları esnek kullanılmasını sağlar, işbirliğini artırır ve arzu edilen iş ortamının sağlanmasına kişilerarası olmayan ÖVD'na göre çok daha fazla yardımcı olur.⁴⁸⁸

⁴⁸⁴ W. Bowler, ve D. Brass, "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 1, 2006, s.70

⁴⁸⁵ L. Van Dyne, L., ve J. A. LePine, "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity", **Academy of Management Journal**, 41, 1998, s. 108–119.

⁴⁸⁶ R. P. Settoon, N. Bennett ve R. C. Liden, "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", **Journal of Applied Psychology**, 81, s. 1996, 219–227.

⁴⁸⁷ D. W. Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington, MA, 1998

⁴⁸⁸ Bowler ve Brass, **a.g.e.**, s.70

Bu ayrım önemli olabilir çünkü LePine ve diğerleri (2000)⁴⁸⁹ örgüt odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı tahmincileri arasındaki ilişkilerin doğasında bazı farklılıklar olduğu sonucuna varmış olsa da bazı güncel çalışmalar bu sonuçla ilgili bazı sorular gündeme getirmiştir. Örneğin, Ilies ve diğerleri (2007), bireysel odaklı vatandaşlık davranışı, lider-çalışan değişiminde örgütsel odaklı davranışlarından çok daha güçlü bir bağlantı içinde olduğunu belirtmiştir.⁴⁹⁰ Halbesleben ve Bowler (2007) ise yapılan iki çalışmada ÖVD ölçeklerinin kişinin kendisi tarafından, üst yöneticisi tarafından ya da meslektaşlar tarafından yapılan oylamalardan elde edilip edilmediğine bakılmaksızın duygusal bitkinliğin kişi odaklı örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumlu anlamda ilişkili, örgüt odaklı örgütsel vatandaşlık davranışıyla da olumsuz anlamda ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.⁴⁹¹ Aynı şekilde Van Dyne ve arkadaşları da çalışanların kişilik özellikleri (örn. uygunluk ve kendine duyduğu saygı) ve algıların (örn. adalet inancı ve bürokratik örgütsel kültürü algılama şekilleri) yardımlaşma davranışlarıyla (kişi odaklı ÖVD'nin bir türü) sözlü davranışlarla (örgüt odaklı ÖVD'nin bir türü) olduğundan daha farklı bir ilişki içinde olduğunu ileri sürmüşlerdir.⁴⁹² Birlikte ele alındığında tüm bu sonuçlar kişi odaklı ÖVD ve örgüt odaklı ÖVD'nin, ÖVD'nin en azından bazı öncelleriyle çok farklı ilişkiler içinde olduğunu ortaya koymaktadır.⁴⁹³

⁴⁸⁹ J.A. LePine v.d., "Contextual performance and teamwork: Implications for staffing", In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), **Research in personnel and human resources management**, Stamford, CT: JAI Press, Vol. 19, 2000, pp. 53–90,

⁴⁹⁰ R. Ilies, J. D. Nahrgang, & F. P. Morgeson, "Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 92, 2007, s.269–277

⁴⁹¹ J. R. B. Halbesleben, & W. M. Bowler, "Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation", **Journal of Applied Psychology**, 92, 2007, s.95–106

⁴⁹² Bu Konuda Bkz:

- J. W. Graham, & L. Van Dyne, "Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 18, 2006, s.89–109
- J. A. LePine, & L. Van Dyne, "Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability", **Journal of Applied Psychology**, 86, 2001, s.326–336

⁴⁹³ P. Podsakoff, W. Whiting, ve M. Podsakoff, "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No. 1, 2009, s. 125

3.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Öncelleri

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan özellikleri ve demografik özellikler (kişilik değişkenleri, cinsiyet, eğitim, kıdem, yaş, hizmet süresi), iş özellikleri, iş hareketliliği algısı, psikolojik sözleşme, motivasyon kaynakları ve durumsal değişkenlerden etkilenmektedir. İşe ilişkin olumsuz duygular, duygusal tükenmişlik ve şüphecilik arttıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimleri azalmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütlerine ilişkin hoşnutluk, örgütsel destek, eşitlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel kimlik, örgütsel özdeşim, ücret tatmini algısı, işe ilişkin olumlu duygular, örgüte ilgi, sosyal sorumluluk duygusu ve motivasyonu arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimleri de artmaktadır.

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışını işteki mevki düzeyi, rol kimliği, kültür (değerler, normlar ve bireycilik-toplumculuk), etik davranış algısı, etik iklim, etkinlik algısı, iş özerkliği, yönetici izlenimi, liderlik, lider üye değişimi, dönüşümsel liderlik değişkenleri de etkilemektedir. Lider ve üyeler arasındaki paylaşım ve liderin dönüşümsel liderlik özelliği arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilme eğilimi de artmaktadır.⁴⁹⁴

3.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Çıktıları

Bateman ve Organ (1983)'a göre örgütler, çalışma sözleşmelerinin gereği olmayan, yasal zorunlulukların üstünde ve ötesindeki örgütsel vatandaşlık davranışı olmadan yaşamlarını sürdüremezler.⁴⁹⁵ Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin takdir yetkisine bağlı olarak yapılmaktadır ve başkaları tarafından çok fazla dikkate alınmamakla ve takdir edilmemekle birlikte gerçekte örgüt için hayati öneme sahiptir.

⁴⁹⁴ Polat, **a.g.e.**, s.75

⁴⁹⁵ T.S. Bateman & D. W. Organ, " Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." **Academy of Management Journal**, 26, 1983, 587-595.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün yenileşmesini, çevreye uyum sağlamasını, kaynakların aktarımı ve tasarrufu kolaylaştırmakta, hizmet kalitesini, örgütsel verimliliğini, performansını, örgüt, grup ve birey etkinliğini artırmakta, masrafları azaltmaktadır. Çalışanların iş tatmini, sorumluluğunu, dayanışmasını, işbirliği yapma eğilimini, kararlara katılma gönüllülüğünde bir artış görünmektedir.

Çalışanları değerlendirmede kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı, eşit zamandaki geliri de artırmaktadır. Benzer şekilde çalışanların örgütüne ve işine karşı olumlu duygular geliştirerek; örgütün işgücünü çekme ve elinde tutma yeteneği artmaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmiş örgütlerde; işten ayrılma niyeti, işgücü devri ve işe devamsızlıklarda azalma gözlenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sosyal sermaye olarak kabul edilmektedir. Bu sayede tüketici memnuniyeti artarken, tüketici şikâyetleri azalmaktadır.⁴⁹⁶

3.3. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI

Örgütler hedeflerine ulaşmak, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri müşterilerine ulaştırmak ve son olarak da rekabet üstünlüğü elde etmek için yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duyarlar. Performans aynı zamanda birey için de önemlidir. Verilen görevleri başarıyla yerine getirmek ve yüksek performans sergilemek yeterlilik ve gurur duygularıyla birlikte birey için bir memnuniyet sağlayabilir. Düşük performans sergileme ve hedeflere ulaşamama ise birey için memnuniyetsizlik ya da kişisel başarısızlık anlamına gelebilir.⁴⁹⁷ Ayrıca, örgüt içinde diğer çalışanlar tarafından da fark edilen bir performans çoğunlukla maddi açıdan ya da farklı şekillerde ödüllendirilmektedir. Performans, kariyer gelişimi sağlamanın ve iş piyasasında başarılı olmanın en önemli ön şartıdır. Bir örgüt içerisinde yüksek performans sergileyen bireyler daha rahat terfi alır ve düşük performans gösterenlere göre genellikle daha iyi kariyer fırsatları yakalarlar.⁴⁹⁸

⁴⁹⁶ Polat, a.g.e., s.78

⁴⁹⁷ S. Sonnentag, ve M. Frese, “ Performance Concepts and Perrmance Theory” In S. Sonnentag (Eds.), **Psychological Management of Individual Performance**, John Wiley & Sons, Ltd., 16, 43, 2002, s.4

⁴⁹⁸ J. Van Scotter, S.J. Motowidlo & T.C. Cross “Effects of task performance and contextual

Bireysel performansın önemi aynı zamanda iş ve örgüt alanındaki psikolojik araştırmalarda da kendisini göstermektedir. Deneysel araştırmalarda bireysel performansın önemini daha net anlayabilmek amacıyla Sonnentag ve Frese (2002)⁴⁹⁹ iş ve örgüt ile ilgili en önemli on iki psikoloji dergisini kapsayan bir literatür taraması gerçekleştirmiştir.⁵⁰⁰ Sonnentag ve Frese (2002) bu literatür taraması sonucunda 1980’den 1999’a kadar son 20 yıl içinde toplam 146 meta analiz yapıldığını ortaya çıkarmıştır. Bu meta analizlerin yaklaşık yarısı (%54,8) bireysel performans temel bir yapı taşı olarak görmektedir. Yapılan meta analizlerin çoğunluğunda (%72,5) bireysel performans bağımlı değişken ya da sonuç ölçümü şeklinde ele alınmıştır. Bu meta analizlerin bireysel performans ölçümlerine yer veren yaklaşık %6’sında ise bireysel performans bağımsız ya da tahmin edici değişken olarak ele alınmıştır. Yapılan meta analizlerin yüzde 21’i performans değerlendirmesi ve performans ölçümü konularına değinmiştir. Bireysel çalışmalarda ve meta analizlerde bireysel performansın yaygın olarak kullanılması bireysel performansın iş ve örgüt psikolojisi için önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. İlginç olan nokta ise bireysel performansın genellikle bağımlı bir değişken olarak ele alınmasıdır. Bu durum, bireysel performansın örgütlerin iyileştirmek ve en uygun hale getirmek istedikleri bir etken olduğunu savunan gerçekçi bakış açısına göre oldukça mantıklıdır.⁵⁰¹

performance on systemic rewards”, **Journal of Applied Psychology**, 85, 2000, s.526–535

⁴⁹⁹ Sonnentag, ve Frese, **a.g.e.**, s.4

⁵⁰⁰ Bu konuda Bkz (1980’ den 1999’a kadar)

- Academy of Management Journal;
- Academy of Management Review;
- Administrative Science Quarterly;
- Applied Psychology;
- An International Review;
- Human Performance;
- Journal of Applied Psychology;
- Journal of Management;
- Journal of Occupational (and Organizational) Psychology;
- Journal of Organizational Behavior,
- Journal of Vocational Behavior,
- Organizational Behavior and
- Human Performance/Organizational Behavior and
- Human Decision Processes; Personnel Psychology

⁵⁰¹ Sonnentag, ve Frese, **a.g.e.**, s.5

3.3.1. Çalışanların Performansı Kavramı

Makale yazarları performansın kavramlaştırılmasıyla ilgili olarak performansın eylem (yani davranışsal) yönü ve sonuçsal yönünün birbirinden ayrılması gerektiği konusunda aynı görüştedirler.⁵⁰² Davranışsal yön, bir bireyin mesleği dahilinde yaptıklarını içermektedir. Bir araba motorunun parçalarını bir araya getirmek, masaüstü bilgisayar satışı yapmak, ilköğretim öğrencilerine temel okuma becerilerini öğretmek ya da bir kalp ameliyatı yapmak gibi davranışları kapsar. Her davranış performans kavramının kapsamına girmez ancak sadece örgütsel hedeflerle ilgili olanlar bu başlık altında toplanabilir.⁵⁰³ Dolayısıyla, “Performans, örgütün çalışanlardan en iyi şekilde yapmalarını istediği eylemlerdir.”⁵⁰⁴ Bu nedenle performans sadece eylemin kendisiyle değil aynı zamanda yargılama ve değerlendirme süreçleriyle de tanımlanmaktadır.⁵⁰⁵ Ayrıca, sadece derecelendirilebilen yani ölçülebilen eylemlerin performansı oluşturduğu düşünülmektedir.⁵⁰⁶

Sonuçsal yön ise bireyin davranışlarının sonuçlarıyla ilgilidir. Yukarıda bahsedilen davranışlar parçaları bir araya getirilmiş çok sayıda motor, öğrencilerin okuma yeterliliği, satış rakamları ya da çok sayıda başarılı kalp ameliyatı gibi sonuçlar ortaya çıkarabilir. Pek çok durumda davranışsal ve sonuçsal yönler deneysel olarak birbiriyle ilişkilidir ancak tamamen örtüşmemektedir. Performansın sonuçsal yönleri, bireyin davranışları dışında başka etkenlere de bağlıdır. Örneğin, mükemmel şekilde okumayı öğreten bir öğretmen (performansın davranışsal yönü) ve buna rağmen zeka kusurları nedeniyle okuma becerileri geliştiremeyen bir ya da iki

⁵⁰² Bu konuda Bkz:

- J. P. Campbell, v.d. “A theory of performance”, In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), **Personnel selection in organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, pp. 35–70
- J. P. Campbell, “ Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational Psychology”, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Vol. 1, 1990, pp. 687–732

⁵⁰³ Sonnentag, ve Frese, **a.g.e.**, s.5

⁵⁰⁴ Campbell, v.d., “A theory of performance”, In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), **Personnel selection in organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p.40,35–70

⁵⁰⁵ S. J. Motowidlo ve J. R. Van Scotter, “Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance”, **Journal of Applied Psychology**, **79**, 1994, 475–480.

⁵⁰⁶ Campbell, v.d., **a.g.e.**, s. 35–70

öğrenci olduğunu (performansın sonuçsal yönü) düşünelim. Bir telekomünikasyon sektöründe çalışan ve sadece potansiyel müşterilerle doğrudan etkileşim halinde orta düzeyde performans gösterebilen bir satış elemanı (performansın davranışsal yönü) düşünelim ancak bu eleman yine de cep telefonu ekipmanlarının genelde yüksek talep görmesi nedeniyle cep telefonu satışında yüksek satış rakamlarına ulaşıyor olsun (performansın sonuçsal yönü).⁵⁰⁷ Bu bölümün geriye kalan kısmında Campbell ve diğ. (1993)'nin ⁵⁰⁸ önerisini takip edeceğiz ve performanstan bahsederken davranışsal yönünü ele alacağız.

3.3.2. Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Performans

İş performansının tanımlanması ve tahmin edilmesine önem verilmektedir ancak iş performansı tek ve bütün halinde bir yapı değildir. Her biri farklı performans standartlarına sahip çok sayıda meslek vardır. Bu nedenle iş performansı birden fazla türde davranıştan oluşan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Campbell (1990) tüm mesleklerde (daha büyük ya da daha küçük çapta) mevcut olan iş performansı boyutlarını yakalamayı amaçlayan faktör analiz araştırmasına dayalı sekiz faktörlü bir performans modeli tasarlamıştır.⁵⁰⁹

1. Birinci etken, bir bireyin işinin bir parçası olarak üstlendiği davranışları kapsayan göreve özgü davranışları içermektedir. Bunlar, bir işi ve mesleği diğerinden ayıran en temel görevlerdir.
2. Diğer yandan, ikinci etken olan göreve özgü olmayan davranışlar ise bireyin üstlenme durumunda olduğu ancak sadece belli bir işe ve mesleğe ait olmayan davranışlardır. Potansiyel bir müşteriye bir ürünü tanıtmak göreve özgü davranışlara örnek verilebilir. Bir satış personelinin göreve özgü olmayan davranışına ise yeni elemanların eğitilmesini örnek gösterebiliriz.
3. Yazılı ve sözlü iletişimle ilgili görevler ise görevli kişinin tam olarak bir mesajın içeriğiyle değil mesajı iletmede gösterdiği iletişim kurma becerisiyle

⁵⁰⁷ Sonnentag, ve Frese, **a.g.e.**, s.5

⁵⁰⁸ Campbell, v.d., **a.g.e.**, s. 35–70

⁵⁰⁹ Campbell, **a.g.e.**, s. 687–732

değerlendirildiği eylemlerdir. Çalışanların iş gücü içindeki çok sayıda farklı meslekten oluşan dinleyiciler karşısında sözlü ve yazılı olarak resmi veya gayri resmi sunumlar yapması gerekmektedir.

4. Bir bireyin performansı aynı zamanda günden güne ya da olağanüstü koşullarda gösterdiği çaba açısından da değerlendirilebilir. Bu etken kişilerin kendilerini işlerinin gerektirdiği görevlere adanma derecesini yansıtmaktadır.
5. Kişisel disiplin yönü de performans alanına dahil edilebilir. Bireyler yasalara, alkol alımıyla ilgili yasaklara, vb. uymak durumundadır.
6. İnsanların yan yana çalıştığı ya da birbirlerine son derece bağımlı olduğu işlerde performans, kişinin farklı gruplara ve meslektaşlarına yardımcı olma derecesini de içinde barındırabilir. Bu etken iyi bir rol model olarak hareket etmek, yönlendirmek, tavsiyede bulunmak ve grubun hedeflerinin sürdürülmesine yardımcı olmak gibi davranışları kapsamaktadır.
7. Pek çok meslekte bir de yöneticilik ve liderlik unsuru bulunmaktadır. Bireyin bir önceki maddede belirtilen görevlerin çoğunu üstlenmesi beklenmektedir ve bu birey ödül ve cezaları belirlemek ve vermekle sorumlu tutulmaktadır. Performansın bu yönleri karşılıklı olarak kendini göstermektedir.
8. İdareci ve yöneticilerin performansı ise bir işin gruba ya da örgüte hizmet eden yönlerini kapsamaktadır ancak doğrudan denetim bunlara dahil değildir. Yöneticilerin görevi örgütün hedeflerini belirlemek ya da bir grubun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için dış teşviklere başvurmak gibi eylemlerdir. Bunun yanı sıra bir yönetici, grubun ve bireylerin hedeflere ulaşma yolunda kaydettiği ilerlemeyi takip etmek ve örgütsel kaynakları denetlemekten sorumlu olabilmektedir.

3.3.3. Çalışanların Görev Performansı

Borman ve Motowidlo (1993) en temel düzeyde görev performansı ve bağlamsal performansı birbirinden ayırmıştır.⁵¹⁰ Görev performansı, bireyin örgütün “teknik kadrosu”na katkıda bulunan etkinlikleri gerçekleştirme konusundaki

⁵¹⁰ W. C. Borman, & S. J. Motowidlo, “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”, In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), **Personnel selection in organizations**, New York: Jossey-Bass, 1993, s. 71-98.

yeterliliğidir.⁵¹¹ Bu katkı hem doğrudan (örn. üretimde çalışanlar açısından) hem de dolaylı yoldan (yöneticiler ya da personel açısından) gerçekleşebilir.⁵¹² Daha önce 3.2. bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı başlığı altında ele alınmış olan bağlamsal performans, teknik kadroya katkı sağlamayan ancak örgütün hedeflerine ulaşma çabasının gösterildiği örgütsel, toplumsal ve psikolojik ortamı destekleyen eylemleri içine almaktadır. Bağlamsal performans yalnızca meslektaşlara yardımcı olma ya da örgütün güvenilir bir üyesi olma gibi davranışları değil aynı zamanda çalışma yöntemlerinin nasıl daha iyi hale getirileceği konusunda önerilerde bulunmayı da kapsamaktadır.⁵¹³

Görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayrımla ilgili olarak üç temel varsayım bulunmaktadır: (1) görev performansı ile ilgili etkinlikler meslekler arasında farklılık gösterdiği halde bağlamsal performans etkinlikleri farklı mesleklerde bile birbiriyle oldukça benzerdir; (2) görev performansı yetenekle ilgilidir ancak bağlamsal performans kişilik ve motivasyonla ilişkilidir; (3) görev performansının sınırları daha belirgin olarak çizilmiştir ve rol davranışını oluşturur ancak bağlamsal performans daha çok isteğe bağlıdır ve ekstra rol davranışını oluşturur.⁵¹⁴

Görev performansı kendi içinde çok boyutludur. Örneğin, yukarıda da bahsedildiği şekilde Campbell (1990)'ın öne sürdüğü sekiz performans unsuru arasından beş tanesi görev performansı ile ilgilidir.⁵¹⁵ (1) mesleğe özgü görev yeterliliği, (2) mesleğe özgü olmayan görev yeterliliği, (3) yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği, (4) (yönetici ya da liderlik konumundaki kişi için) denetim ve kısmen (5) yönetim. Bu etkenlerin her biri meslekler arasında farklılık gösterebilen bazı alt

⁵¹¹ W.C. Borman ve S. J. Motowidlo, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personal Selection Research", **Human Performance**, 10(2), 1997, s.99

⁵¹² Sonnentag, ve Frese, **a.g.e.**, s.6

⁵¹³ **A.e.**, s.6

⁵¹⁴ Bu konuda Bkz:

- S. J. Motowidlo, W. C. Borman, & M. J. Schmit, "A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*", **10**, 1997, 71–83.
- S. J. Motowidlo, & M. J. Schmit, "Performance assessment in unique jobs". In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999, pp. 56–86.

⁵¹⁵ Motowidlo ve Schmit, **a.g.e.** s. 56–86

etkenler içermektedir. Örneğin, yönetim etkeninin (1) planlama ve organize etme, (2) çalışanlara rehberlik yapma, onları yönlendirme ve motive etme, (3) çalışanları eğitime ve geliştirme, (4) etkili şekilde iletişim kurma ve diğerlerini bilgilendirme gibi alt boyutları vardır.⁵¹⁶

Son yıllarda araştırmacılar görev performansının belli yönleriyle ilgilenmektedirler. Örneğin, örgütler müşteri hizmetlerine daha fazla önem verdiği için yenilik ve müşteri odaklı davranış daha da önem kazanmıştır.⁵¹⁷

Bu çalışmada, görev performansı, bir işte çalışan kişilerin teknolojik sürecin bir kısmını uygulayarak doğrudan ya da gerekli malzemeleri ya da hizmeti sağlayarak dolaylı bir şekilde örgütün teknik çekirdeğine katkı sağlayan eylemler gerçekleştirilmesiyle ilgili verimlilik ve etkinlik olarak tanımlanabilir.⁵¹⁸ Ayrıca, bu çalışmada, çalışanların görev performansını ölçmek için bir bireyin kendisine verilen rolü yerine getirirken gösterdiği genel yetenek, yargıları, doğruluğu, mesleki bilgisi ve yaratıcılığı üzerinde durulmaktadır.⁵¹⁹

⁵¹⁶ W. C. Borman,, & D. H. Brush, “ More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements”, **Human Performance**, 1993, 6, 1–21.

⁵¹⁷ Bu konuda Bkz:

- N. Anderson, & N. King, (1993) “Innovation in organizations”, In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), **International review of industrial and organizational psychology**, Chichester: Wiley, 1993, s.1-34
- D.E. Bowen, & D.A. Waldman (1999).” Customer-driven employee performance”. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), **The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development**, San Francisco: Jossey-Bass, 1999, pp. 154–191.

⁵¹⁸ W.C. Borman ve S.J. Motowidlo, “ Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personal Selection Research”, **Human Performance**, 10(2), 1997, s.99

⁵¹⁹ J. H. Greenhaus., S. Parasuraman, ve W. M. Wormley, “Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes”. **Academy of Management Journal**, 33, 1990, 64-86.

3.4. ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖNCELLERİ, ÖRGÜTE BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu kısımda örgütsel güven, örgütsel güvenin öncelleri, örgüte bağlılık,örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı arasında ilişkiler üzerinde durulacak, böylelikle araştırma bölümünün kurumsal alt yapısı oluşturulacaktır.

3.4.1. Meslektaşlara Duyulan Güven, Öncelleri ve Sonuçları Arasındaki İlişki

Meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişki incelenmesi gereken bir husustur.

Mayer ve diğ. (1995) literatürde yer alan çok sayıda güven önceli arasında en önemli üç öncel üzerinde yoğunlaşmıştır: güvenilen kişinin *yeteneği*, *yardımseverliği* ve *dürüstlüğü*.⁵²⁰ Bu öncellerin her biri güven üzerinde kendine özgü ve toplu bir etkiye sahiptir ve göreceli olan önemleri ise büyük ölçüde hangi kavramın önceli olduklarına ve duruma bağlıdır. Literatürde güvenilen kişinin yeteneğinin, yardımseverliğinin ve dürüstlüğünün güvenle ilişkili olduğunu ortaya koyan deneysel (ampirik) çalışmalar bulunmaktadır.⁵²¹

- *Yetenek*, güvenilirliğin en sık tartışılan unsurlarından biri haline gelmiştir.⁵²² Mayer ve diğ. (1995) yeteneği, kişinin belli bir alanda etkili olmasını sağlayan ilgili beceri, yetkinlik ve özelliklerin algılanan düzeyi şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel bir ortamda meslektaşlar sık sık birbirlerine bilgi ve tamamlanmış işler aktarırlar. Bu nedenle bireylerin yetkinlik, bilgi ve becerileri meslektaşlarının yaptıkları işi de önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanlar işlerini olumlu yönde etkileyecek kaliteli

⁵²⁰ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 709–734.

⁵²¹ Bu konuda Bkz:

- R. C. Mayer, ve J. H. Davis, “The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment.”, **Journal of Applied Psychology**, 84, 1999, s.123–136.
- Maye ve Gavin, **a.g.e.**, s. 874–888.

⁵²² Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 910

bir iş ortaya koyma konusunda meslektaşlarına güvenebileceklerine inandıkları zaman, bu yetkin meslektaşlarının yargılarına da güvenme eğilimde olurlar.

- Mayer ve diğ. (1995)'ne göre *yardımseverlik*, güvenilen kişinin güvenen kişiye iyilik yapma isteğinin algılanma derecesini yansıtmaktadır. Meslektaşlarla ilgili olarak ise yardımseverlik, güvenilen kişi tarafında iyi niyet ve olumlu yönelmeyle tanımlanan ilişkiye vurgu yapmaktadır. Ayrıca yardımseverlik eyleminin anlamlı olabilmesi için güvenilen kişinin iyi niyetinin güvenen kişinin ihtiyaç ve istekleriyle ilişkili olması gerekmektedir. Yapılan çalışmalar güvenen kişiye anlayış gösterenlere, anlayış göstermeyenlerden daha çok güvenildiğini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla çalışan kişiler meslektaşlarının anlayışlı olduğunu ve kendilerinin çıkar ve mutluluğunu düşündüklerini algıladıklarında meslektaşlarına daha rahat güvenmektedirler. Çünkü bu yardımsever meslektaşların çalışanlara karşı kötü davranmaları olası değildir.
- *Dürüstlük* güvenen kişinin, kendisinin uygun gördüğü bir dizi ilkeye güvenilen kişinin de uyduğunu algılama derecesidir. Dürüstlük kavramı iki unsur yoluyla anlaşılabilir: bağlılık ve kabul edilebilirlik. Yani güvenen kişi, güvenilen kişinin değerlerini kabul edilebilir ve uygun olarak gördüğü zaman güvendiği kişiden gelecek etkiyi kabul etme eğilimde olur. Araştırmacılar, dürüst olarak algılanan meslektaşlara daha fazla güvenildiğine çünkü bu meslektaşlardan doğru, tutarlı ve adil davranışlar beklendiğine inanmaktadırlar.⁵²³

Ferres ve diğerleri (2004) çalışanlara duyulan güveni tanımlarken kişinin çalışma arkadaşlarının yeteneklerine olan inancını, onların arzu edilen ve beklenen yönde adil, güvenilir ve etik davranacaklarına olan inancını belirtirler. Buna bağlı olarak, çalışanların çalışma arkadaşlarını destekleyecekleri ve birbirlerinden bilgi saklama yönünde avantaj sağlamaktan sakınacakları varsayılmaktadır. Sonuç olarak,

⁵²³ Tan ve Lim, **a.g.e.**, s. 49-50

Çalışanlar arasındaki güven çalışanların birbirlerinin sözüne, davranışlarına ve hareketlerine güvenmelerini beraberinde getirir.⁵²⁴

Dolayısıyla bu çalışma literatür taramasını göz önüne alarak çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenle bir ilişki içinde olduğunu varsaymaktadır.

Mayer ve diğ. (1995)'nin modeli güveni, risk alma davranışı ve ilgili sonuçlarının en yakın tahmin aracı olarak görmektedir. Diğer modeller ise güveni, görev performansı, vatandaşlık davranışı ve ters etkili davranışlar da dâhil çeşitli iş performans davranışlarının yakın bir önceli olarak ele almaktadırlar. Bu modellerin pek çoğu aynı zamanda güvenin, güvenilirlik ve güven eğiliminin bu sonuçlar üzerindeki etkilerine tam olarak aracılık ettiğini öngörmektedir. *Bu açıdan bakıldığında, güvenilirlik ve güven eğilimi yalnızca güvenin oluşmasını sağladıkları için önemlidirler – risk alma ve iş performansı üzerinde bağımsız ve kendine özgü hiçbir etki oluşturmazlar.*

Ancak sosyal değişim açısından baktığımızda, güvenilirliğin her bir unsuru sosyal değişim ilişkisi kurulmasını sağlar ve güven düzeylerinin yanı sıra çeşitli iş performansı davranışlarıyla önemli ve kendine özgü ilişkilere sahiptir.

Dolayısıyla, tam aracılık görüşü güven modellerinin çoğunluğunun görüş birliğini temsil etse de bu çalışma, bu yapının literatürde sosyal değişim konusunda yapılan kuram geliştirmeye ters düştüğünü öne sürmektedir. Diğer bir deyişle bu çalışma, çeşitli iş performansı davranışlarıyla önemli ve kendine özgü ilişkileri olan güvenilirlik etkenleri gibi diğer etkenler de olduğu için güvenin, kendi öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişkide kısmen aracı konumunda olduğunu varsaymaktadır.⁵²⁵

Çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenin sonuçlarıyla ilgili olarak bu çalışmada (1) alışanların örgüte duygusal bağlılık, (2) örgütsel vatandaşlık

⁵²⁴ Ferres, v.d., **a.g.e.**, s. 610

⁵²⁵ Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 911-912

davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve (3) görev performansı incelenmektedir.

Allen and Meyer (1996), örgüte duygusal bağlılığı, çalışanların örgüte karşı bağlılığı, benimseme hissetmesi ve kendini örgütüyle tanımlaması olarak ifade etmektedir.⁵²⁶ Çalışanların örgütten kendi istekleriyle ayrılma olasılığını azaltan, çalışanlar ve örgüt arasındaki psikolojik bağdır.⁵²⁷

İşteki sosyal değişim nedeniyle ortaya çıkan karşılıklı ilişki süreçleri, kişiler arası ilişkilerin başlamasına, güçlenmesine ve sürdürülmesine yardımcı olur. Bunun sonucunda bir meslektaş, diğer çalışma arkadaşını tahmin edilebilir ve güvenilir olarak görmeye ve güven geliştirerek kendisine karşılık vermeye başlayabilir. Eğer meslektaş yardımseverlikle karşılık veriyorsa (güvenilir demektir) ilişkiye ve örgüte bağlılık gelişebilir.⁵²⁸ Cook ve Wall (1980), meslektaş duyulan güvenin örgütsel tanımlama ve örgütsel katılımı önemli bir ilişki içinde olduğunu ortaya çıkardıkları için bu konumu destekleyen deliller sunmuşlardır.⁵²⁹

Cook ve Wall (1980)'ün⁵³⁰ bulgularıyla paralel olarak Ferres, Connel ve Travaglione'nin (2004) elde ettiği sonuçlar da meslektaş düzeyindeki güven ile örgüte bağlılık arasında bir bağlantı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç, meslektaş duyulan güvenin aynı zamanda destek, bağlılık ve belli bir örgütte kalma isteğini artırdığını varsaymanın uygun olacağını öne sürmektedir.⁵³¹

Literatürde bugüne kadar, vatandaşlık davranışında meslektaş grup üyelerinin rolü ile ilgili çok az araştırma bulunmaktadır. ÖVD literatüründe meslektaşları araştırmaya gösterilen bu ilgi azlığı oldukça şaşırtıcıdır. Çünkü (1) yapılan

⁵²⁶ N. J. Allen, & J. P. Meyer., “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity”, **Journal of Vocational Behavior**, 49, 1996, 252–276.

⁵²⁷ Tan ve Lim, **a.g.e.**, s. 51

⁵²⁸ L. G. Holmes, ve J. K. Rempel, “Trust in close relationships”, in Clyde, H. (Ed.), **Close Relationships**, Sage, Newbury Park, CA, 1989, pp. 187-220.

⁵²⁹ Ferres, v.d., **a.g.e.**, s. 610

⁵³⁰ Cook ve Wall, **a.g.e.**, s.39-52.

⁵³¹ Ferres, v.d., **a.g.e.** s. 608–622.

çalışmaların çoğunluğu vatandaşlık performansının başlangıcını açıklamak için sosyal değişim ya da karşılıklı ilişki kavramı üzerinde durmaktadır ve (2) bu tür davranışlar (örn. kişilerarası yardımlaşma, nezaket, centilmenlik) lider ya da örgütten çok, doğrudan meslektaşlara yöneltilir. Sonuç olarak bu çalışma, kişilerarası algıların ve iş birimi içerisindeki meslektaşları da kapsayan etkileşimsel dinamiklerin, gruptaki bireylerin sergilediği kişilerarası yardımlaşma düzeyini etkileyebileceğini ileri sürmektedir.⁵³²

Settoon ve Mossholder'ın (2002) iki örgütten elde ettiği saha verileri, meslektaşlara duyulan güven ve meslektaşlara yönelik kişilerarası vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir.⁵³³ Settoon ve Mossholder, ihtiyaç duyan kişilere işbirliğiyle yardımcı olma davranışını barındırdıkları için kişilerarası vatandaşlık davranışı ve ÖVD-I'in kavramsal açıdan benzer olduğunu belirtmişlerdir.⁵³⁴

Yakın zamanda yapılan araştırmalar çalışanların takım arkadaşları, yöneticileri ve üst yönetim kadrosu gibi belirli taraflara duyduğu güvenin, kendilerinin çalışma tutumları ve davranışlarıyla bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.⁵³⁵ Deneysel yöntemler kullanan çalışmalar da aynı şekilde bireyin içsel motivasyon sistemini etkileme yoluyla güvenin bireysel iş performansı üzerinde yaptığı etkiyi doğrulamaktadır. Ancak, güven ve çalışanın görev performansı arasındaki ilişki ile arkasındaki mekanizma belirsizliğini korumaktadır. Dolayısıyla

⁵³² Choi, **a.g.e.**, s. 388

⁵³³ R. Settoon, & K. Mossholder, "Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior", **Journal of Applied Psychology**, vol. 87, no. 2, 2002, pp. 255-267

⁵³⁴ Settoon & Mossholder, **a.g.e.**, pp. 255-267

⁵³⁵ Bu konuda Bkz:

- Aryee, v.d., **a.g.e.**, s. 267–285.
- K. Atuahene-Gima, ve Li Haiyang, "When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States", **Journal of Marketing**, 66: 2002, s. 61–81
- Dirks ve Ferrin, **a.g.e.**, s. 611–628
- Y. T. Wong, C. S. Wong, ve H. Y. Ngo, "Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: A test of two competing models", **International Journal of Human Resource Management**, 13(6): 2002, s. 883–900
- Mayer ve Gavin, **a.g.e.**, s. 874–888

güven ve güvenilirlik kavramları, kısmen de olsa örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların önemli ölçüde ilgilendiği bir alandır çünkü bu kavramlar çalışanlar için görev performansı anlamında fayda sağlama potansiyeline sahiptir.⁵³⁶

Görev performansı, bir işte çalışan kişilerin teknolojik sürecin bir kısmını uygulayarak doğrudan ya da gerekli malzemeleri ya da hizmeti sağlayarak dolaylı bir şekilde örgütün teknik çekirdeğine katkı sağlayan eylemler gerçekleştirilmesiyle ilgili verimlilik ve etkinlik olarak tanımlanabilir.⁵³⁷

Çalışanlar meslektaşlarına güvenebileceklerine inanıyorlarsa kendilerini korumakla zaman ve çaba harcamayıp enerjilerini performansları üzerine yönlendirmektedirler. Meslektaşlara duyulan güven ayrıca iletişimde açık sözlülük sağlar ve bilginin algılanan doğrulunu artırır. Bunun sonucunda da güven, yapılan işleri kolaylaştırmakta ve dolayısıyla daha iyi performans gösterilmesini sağlamaktadır.⁵³⁸

Colnitt ve diğ. (2007), meta-analitik çalışmalarında, liderdeki güvenle iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koydular. Bununla birlikte, meslektaşdaki güvenle iş performansı arasında daha yüksek bir pozitif ilişki olduğunu ortaya çıkardılar.⁵³⁹

Ayrıca güven, güvenenle güvenilen arasında karşılıklı etkili bir ilişkiye neden olmaktadır. Sonuçta bu işteki pozitif davranışları ve yüksek seviyede çalışma performansını tetikler. Tsui ve arkadaşları (1997)'nin çalışması şunu göstermiştir; ana işlerde daha iyi performans sergileyenler daha fazla vatandaşlık davranışı

⁵³⁶ Ning ve Jin, **a.g.e.**, s.28

⁵³⁷ W.C. Borman ve S.J. Motowidlo, “ Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personal Selection Research”, **Human Performance**, 10(2), 1997, s.99

⁵³⁸ Tan, ve Lim, **a.g.e.**, s. 52

⁵³⁹ Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 915

göstermişlerdir.⁵⁴⁰ Dirks ve Ferrin (2002) güvenin grup performansında önemli bir pozitif etkiye sebep olduğunu bulmuşlardır.⁵⁴¹

Sonuç olarak, literatür de ele alınan konular göz önüne alındığında bu çalışma çalışanların meslektaşlara duyduğu güvenin, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerindeki etkilerine aracı olduğunu varsaymaktadır.

3.4.2. Yöneticilere Duyulan Güven, Öncelleri ve Sonuçları Arasındaki İlişki

Mayer ve diğ. (1995) literatürde yer alan çok sayıda güven önceli arasında en önemli üç öncel üzerinde yoğunlaşmıştır: güvenilen kişinin *yeteneği, yardımseverliği ve dürüstlüğü*.⁵⁴²

Tan ve Tan (2000) yeteneğin yöneticinin ilgili beceri, yetkinlik ve özelliklerinin algılanan düzeyi olduğunu belirtmiştir⁵⁴³. Gabarro (1978) yöneticilerin altlarında çalışan kişilerle iş ilişkilerini nasıl geliştirdiğini incelemek için uzun vadeli bir çalışma yürütmüştür. Yeni göreve gelmiş yöneticilerle 3 yıllık bir dönem içinde çeşitli görüşmeler yapmış ve özellikle “güvenin temelleri” üzerine odaklanmıştır.⁵⁴⁴ Bu temellerden birisinin, bir örgütte başarılı olmak için gereken kişilerarası beceriler ve genel bilginin yanı sıra belli bir mesleği yapmak için gereken bilgi ve becerileri içine alan yetkinlik ya da *yetenek* olduğunu ortaya çıkarmıştır.⁵⁴⁵

Tan ve Tan (2000) yardımseverliğin, yöneticinin çalışanına benmerkezci bir güdü dışında iyilik yapmayı isteme derecesi olduğunu öne sürmüştür. Çok sayıda araştırmacı, yardımseverliğin güvenin temellerinden biri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

⁵⁴⁰ A. s. Tsui, v.d., “Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?”, *Academy of Management Journal*, 40, 5,1997, s. 1089-1121.

⁵⁴¹ Dirks ve Ferrin, *a.g.e.*, s. 452

⁵⁴² Mayer, v.d., *a.g.e.*, s. 717-722

⁵⁴³ Tan ve Tan, *a.g.e.*, s. 244

⁵⁴⁴ Gabarro, *a.g.e.*, s.290-303

⁵⁴⁵ Colquitt, v.d., *a.g.e.*, s. 910

Gabarro (1978), çalışanların yöneticilerinin davranışları hakkında olumlu bir değerlendirme yapana kadar o yöneticiye güvenmekte zorlandıklarını iddia etmektedir. Bir yönetici yardımsever olduğunda samimi ve dostça davranmakta ve çalışanlarına işlerinde yardım etmeye çalışmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanlar yöneticiyi yardımsever olarak algılamakta ve yöneticiye güven duygusu geliştirmekte ve sürdürülmektedir.

Tan ve Tan (2000) ayrıca dürüstlüğün, yöneticinin hareketlerinin çalışan kişi için kabul edilebilir olan değerleri yansıtmaya derecesi olduğunu savunmuştur. Bir yöneticinin sözleriyle davranışlarının birbirini tutmasıyla ilgi olarak güçlü bir adalet duygusu taşıdığı düşünülmektedir. Dürüstlük, Gabarro (1978), Liebaerman (1981), Butler ve Cantrell (1984) ve Butler'ın (1991) söz ettiği önemli güven faktörlerinden birisidir.⁵⁴⁶ Çalışan, kendi değerleri ve tutumlarıyla benzer değer ve tutumlar sergileyen yöneticiyle ilişki kurmaya daha fazla eğilimlidir.⁵⁴⁷

Bu öncellerin her biri güven üzerinde kendine özgü ve toplu etkiye sahiptir; göreceli olan önemleri ise büyük oranda hangi kavramın önceli olduklarına ve duruma bağlıdır. Güvenilen kişinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğünün güvenle ilişkili olduğunu gösteren birçok deneysel çalışma bulunmaktadır.

Dolayısıyla bu çalışma, literatür göz önüne alındığında çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenle bir ilişki içinde olduğunu varsaymaktadır.

Yakın yönetici, çalışanlara fiziksel ve kişilerarası anlamda üst yönetim kadrosundan daha yakındır. Bu nedenle yönetim kadrosuna değil yöneticiye duyulan güven (ya Mayer ve diğ.'nin yetenek ve dürüstlüğüne bilişsel açıdan benzer ya da

⁵⁴⁶ Bu konuda Bkz:

- Gabarro, **a.g.e.**, s.290-303
- J. K. Liebaerman “ **The Litigious society**”, New York: Basic Books, 1981
- Butler ve Cantrell, **a.g.e.**, s.19-28
- Butler, **a.g.e.**, s.643-663

⁵⁴⁷ Tan ve Tan, **a.g.e.**, s. 244

Mayer ve diğ.'nin yardımseverliğine duygusal açıdan benzer) çalışanların rol davranışı (görev performansı), ekstra rol davranışı (vatandaşlık davranışı) ve iş tutumuyla (duygusal bağlılık) ilişkilendirilmelidir.

Bu çalışma banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvenle ilgili olarak (1) çalışanların örgüte duygusal bağlılık, (2) örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve (3) görev performansı üzerine yoğunlaşmaktadır.

Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgüte tanımlama ve ilişkilendirme derecesini yansıtmaktadır. Bir örgütteki liderlerin güvenilirliği, çalışan kişilerin yöneticilerinin çalışanların çıkarlarını gözettiğine ve çalışanları lehine hareket ettiğine inanmasını sağlamaktadır. Meyer ve Herscovitch (2001), bireyin örgüte ilgili etkinliklere katılmayı isteme ve kendi kimliğini örgüte bağlılığıyla tanımlama olasılığını artıran değişkenlerin, örgüte duygusal bağlılığın gelişmesini sağladığını öne sürmüştür.⁵⁴⁸

Literatürde örgüte bağlılık ve güven arasında bir bağlantının bulunduğunu destekleyen son derece önemli kuramsal ve deneysel çalışmalar bulunmaktadır.⁵⁴⁹

Laschinger ve diğ. (2000) tarafından 412 Kanadalı hemşire üzerine yapılan ampirik bir araştırmaya göre, teşvik edilmiş, kendilerine yetki verilmiş hemşireler daha yüksek düzeyde örgütsel güven göstermişlerdir. Bu da sonuçta daha yüksek seviyede duygusal bağlılık olarak geri dönmüştür.⁵⁵⁰ Aryee ve diğ. (2002) tarafından

⁵⁴⁸ J. P. Meyer & L. Herscovitch. "Commitment in the workplace toward a general model", Human Resource Management Review, 11, 2001, 299–326.

⁵⁴⁹ Bu Konuda Bkz:

- Tan ve Tan, **a.g.e.**, s. 241–260.
- Cook ve Wall, **a.g.e.**, s. 39–52
- S. Albrecht, ve A. Travaglione, "Trust in public-sector senior management", **International Journal of Human Resource Management**, 14, 2003, 76–92.
- H. K. S. Laschinger, v.d., "Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings: Effects on Staff Nurse Commitment", **The Journal of Nursing Administration Issue: Volume 30(9)**, 2000, pp 413-425

⁵⁵⁰ H.K.S. Laschinger, J. Finegan, J. Shamian, ve S. Casier, "Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings: Effects on Staff Nurse Commitment", **The Journal of Nursing Administration Issue: Volume 30(9)**, 2000, s. 413-425

yapılan bir başka çalışma, örgütsel güvenin örgüte bağlılıkla ilgili olduğunu ve örgütsel adalet birimleriyle örgüte bağlılık arasında aracılık yaptığını doğrular.⁵⁵¹ Chen ve diğ. (2005)'nin çalışmasında güveni, örgüte gösterilen önem ve ilgi olarak algılayan çalışanların, buna olumlu çalışma sonuçları olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte bağlılık şeklinde karşılık verdikleri ortaya çıkmıştır.⁵⁵²

Yapılan çalışmalar, güven ve ÖVD arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Lester ve Brower (2003), bir yönetici altında çalışan kişilerin liderlerinin kendilerine duyduğu güvenle ilgili algılarının performanslarını ve ÖVD'lerini etkilediğini ortaya çıkarmıştır.⁵⁵³ Yöneticiye duyulan güven, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ÖVD'nin önemli ölçüde tahmin edilmesini sağlamaktadır.⁵⁵⁴ Mackenzie, Podsakoff ve Rich (2001)'in elde ettiği bulgular, satış müdürlerinin dönüşümsel liderlik tarzlarının satış elemanlarının ÖVD'leri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu etki ilişkisinde de güven, aracı rolünde bulunmaktadır.⁵⁵⁵ Dolayısıyla literatüre bakıldığında, kişilerarası güven ile etkileşim sıklığı, yeterliliği, istikrarı ve ÖVD arasında olumlu bir bağlantı olduğu açıkça görülmektedir.

Ekstra rol davranışı, görev performansını artıran sosyal bağlamın sürdürülmesi ve iyileştirilmesini sağlayan önemli bir vatandaşlık davranışı türü olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle ekstra rol davranışı, iş rolleri birbirine bağımlı olması ve çalışanların işbirliğinin örgütün genel işleyişini kolaylaştırması açısından önem taşımaktadır. Meslektaşlara ve örgütteki diğer çalışanlara da yöneltilebildiği halde, rol davranışında (görev performansı) olduğu gibi görev odaklı ekstra rol yardımlaşmasının da yöneticiye ve potansiyel olarak organizasyona yarar sağladığını

⁵⁵¹ Aryee, v.d., **a.g.e.**, s. 267-285.

⁵⁵² Z. X. Chen, S. Aryee, ve C. Lee, "Test of a mediation model of perceived organizational support", **Journal of Vocational Behavior**, 66, 2005, 457-470.

⁵⁵³ S. W. Lester, ve H. Brower, "In the Eyes of the Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and their Work Attitudes and Behaviors", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, vol. 10 no., 2003, 2 17-33

⁵⁵⁴ B.A. Wech, "Trust context: effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, job satisfaction beyond the influence of leader member exchange", **Business & Society**, 41(3), 2002, 353-360.

⁵⁵⁵ S. B. MacKenzie, P.M. Podsakoff, ve G. A. Rich, "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", **Academy of Marketing Science Journal**, 29(2): 115-134.

öne sürmektedir. Yoğun iş yükü ve çözüm bekleyen sorunlar gibi durumlar ortaya çıktığı zaman diğerlerine yardım ettiklerinde çalışanlar bu tür bir ekstra rol davranışı içine girmiş olmaktadır. Yönetici güvenilirliğinin, iş ortamında güvenli bir sosyal atmosfer oluşturmayı sağladığı iddia edilmektedir.

Mayer ve Gavin (2005)'nin çalışma sonuçları şunu göstermiştir; yönetimin farklı kademelerindeki güven, çalışanın işine odaklanma yetisiyle pozitif olarak ilişkilidir ve bu odaklanma yetisi örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif olarak bağlantılıdır.⁵⁵⁶

Rol davranışı, biçimsel ödül sistemince tanınan ve iş tanımlarıyla sabit olan davranışları içermektedir. Ayrıca yöneticilere duyulan güvenin, doğrudan yöneticilere fayda sağlayan rol davranışını etkilediği ortaya çıkarılmıştır. İş hedeflerine ulaşmak, yöneticilerle görevle ilgili değişim ilişkileri kurmayı gerektirmektedir. Bu değişim ilişkileri ise çalışanları, yöneticilerinin görevi başarmak adına verdiği kararlar ve yaptıkları eylemlere karşı hassas ve incinebilir bir hale getirmektedir. Dolayısıyla duygusal güvenin tersine bilişsel bir güven taşımanın, gereksiz endişe ve korku nedeniyle görevle ilgili dikkat ve çabanın yanlış alanlara yöneltilme olasılığını azalttığı görülmektedir.⁵⁵⁷ Kişinin dikkatle ilgili kaynaklarını belli bir noktaya odaklayarak kullanması, sorumluluk ve görevin yerine getirilmesi açısından hayati önem taşımaktadır.⁵⁵⁸ Yakın yöneticiler yetenek, güvenilirlik ve dürüstlük gibi özelliklerle tanımlandığında çalışanlar da dikkat kaynaklarını görevle ilgili hedeflere ulaşma davranışlarına daha verimli şekilde yöneltebilmektedirler. Diğer yandan, yakın yöneticilerin görevle ilgili sorunları çözme konusundaki bilgi ve becerilerine daha az güven duyan çalışanların, yöneticilerinin talimat ve isteklerini sorgulamadan yerine getirme olasılığı azdır.⁵⁵⁹

Ancak daha önce de bahsedildiği gibi Colquitt ve diğ. (2007), tam aracılık modelini temel alan görüşün güven modellerinin çoğunun fikir birliğini temsil

⁵⁵⁶ Mayer ve Gavin, **a.g.e.**, s. 874–888.

⁵⁵⁷ Yang ve Mossholder, **a.g.e.**, s. 54

⁵⁵⁸ Mayer ve Gavin, **a.g.e.**, s. 875–876

⁵⁵⁹ Yang ve Mossholder, **a.g.e.**, s. 53

etmesine rağmen sosyal değişim ilişkisinin güvenin yokluğunda gelişemeyeceğini savunmaktadırlar. Ancak bu yapı, sosyal değişim literatüründeki kuramlaştırmaya ters düşmektedir. Çünkü güvenin yanı sıra güvenilirliğin pek çok yönü de sosyal değişimin gerçekleşmesini sağlayan değerler olarak görülebilir. Örneğin güvenilirliğin ilgi gösterme ve destek verme ya da sağlam ilkelere göre hareket etme gibi yönleri, değişim yapılan kişi açısından karşılıklı ilişki kurmayı teşvik edecek eylemler olarak görülebilir. Dolayısıyla sosyal değişim açısından bakıldığında güvenilirlik, güven düzeyleriyle sosyal bir değişim ilişkisi kurulmasını teşvik eder; bu güven düzeyleri de o ilişkinin bir göstergesidir.⁵⁶⁰

Dolayısıyla literatür düşünüldüğünde bu çalışmada çalışanların yöneticilere duyduğu güvenin, çalışanların yöneticilerin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerindeki etkilerine aracı olduğu varsayılmaktadır.

3.4.3. Meslektaşlara Duyulan Güven, Yöneticilere Duyulan Güven ve Güven Eğilimi Arasındaki İlişki

Rotter (1967), kişiler arası güveni diğerlerinin söylediklerine ve verdikleri sözlere güvenilebileceğine dair oluşan genel beklenti şeklinde tanımlayarak güveni bir kişilik türü olarak ele alan ilk araştırmacılar arasındadır.⁵⁶¹ Kişiliğe dayalı bu güven türü diğer araştırmacılara göre eğilime bağlı güven, genelleştirilmiş güven ve güven eğilimi olarak adlandırılmıştır. McKnight ve diğ. (1998) görevlerarası ekipler, yapısal yeniden örgütlenmeler ve iş ortaklıkları daha sık olarak yeni çalışma ilişkileri ortaya çıkardığı için güven eğiliminin yeni bir önem kazandığını ileri sürmektedirler. Bununla birlikte güven eğilimi, yabancı aktörlerin bulunduğu bağlamlarda en uygun güven önceli olabilir.⁵⁶² Ayrıca McKnight ve diğ. (2002), güven eğiliminin güvenle güvenme inancını etkilemesi gerektiğini çünkü bu eğilimin mevcut kişilerarası

⁵⁶⁰ Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 911–912

⁵⁶¹ Rotter, **a.g.e.**, s. 651

⁵⁶² Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 911

ilişkilerin yorumlanmasında farklılıklar ortaya çıkarabileceğini öne sürmüştürler.⁵⁶³ Mayer ve diğ. (1995)'na göre kişinin karşısındakine güvenmeye ne kadar istekli olduğunu tam olarak anlayabilmek için güvenen kişinin hem güvenme eğilimi hem de güvendiği kişinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğü konusundaki algısının birbirinin ayırt edilmesi gerekmektedir.⁵⁶⁴

Dolayısıyla bu çalışmada literatür göz önüne alındığında çalışanların güven eğiliminin, çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenle bir ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır.

3.4.4. Meslektaşlara Duyulan Güven, Yöneticilere Duyulan Güven ve Kurumsal Güven Arasındaki İlişki

Kurumsal güven, “düzgün kişisel olmayan yapıların kişinin başarılı gelecek beklentisiyle hareket etmesini sağlama inancı” olarak tanımlanabilir. McKnight ve diğ. (2002)'ne göre, güvene olan eğilim tedarikçilerdeki güveni etkiler ve benzer şekilde güvene olan eğilim kurumsal ortamın algılanmasını da pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca, McKnight ve diğ. (2002)'ne göre eğer bir durumun güvenilir olduğu hissedilirse, bu durumda yer alanların da güvenilir niteliklere sahip olduğuna inanılır. Bu durumda, kurumsal güven sadece güvenme eğilimiyle pozitif olarak ilgili değil, aynı zamanda güvenilen kişide algılanan güvenilirliğin etkilerini de hafifletir.⁵⁶⁵

Ellonen ve diğ. (2008)'na göre kurumsal güven, çalışanların örgütün vizyon ve stratejisine, teknolojik ve ticari yeterliliğine, adil yöntemleri ve yapılarına ve İK politikalarına duyduğu güven olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda kurumsal güven, bir bireyin güvenilirliği hakkında çıkarımlar yapılmasını sağlayan roller, sistemler ve itibarı temel almaktadır; bu güvenin başarısı da İK politikaları gibi örgüt içindeki sistemlerin etkinliği ve adaletiyle belirlenir.⁵⁶⁶

⁵⁶³ McKnight, v.d., **a.g.e.**, s. 340

⁵⁶⁴ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 716

⁵⁶⁵ McKnight, v.d., **a.g.e.**, s. 340

⁵⁶⁶ Ellonen, v.d., **a.g.e.**, s. 162

Shamir & Lapidot (2003)'a göre örgütlerde güven, genellikle, birbirini ve sistematik güveni tam olarak anlamayı etkileyen hem sistematik hem de kişilerarası unsurları içinde barındırmaktadır. Sistematik güvenin tam olarak anlaşılması, sistemin üyeleri olan bireyler ele alınmadan; kişisel güvenin anlaşılması da bu tür kişisel güvenin (ya da güvensizliğin) geliştiği sistematik bağlamlar anlaşılmadan mümkün değildir.⁵⁶⁷

Sonuç olarak literatür göz önüne alındığında bu çalışmada, kurumsal güvenin çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenle bir ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır.

3.4.5. Meslektaşlara ve Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları Arasındaki Doğrudan İlişki

Güven kavramları iki temel açıdan sosyal değişim literatürünün hayati birer unsurudur. Birincisi, resmi bir anlaşma veya belirlenmiş bir ödeme takviminin olmaması içsel bir hassasiyet ve korunmasızlık duygusu oluşturur ki bu durumda taraflardan biri diğerinin sorumlulukları yerine getirememesi olasılığını göze almış olmaktadır. Bir başka ifadeyle, sosyal değişim ilişkileri güvenin olmadığı ortamlarda gelişemez. Bu nedenle araştırmacılar bazen güven düzeylerini sosyal değişim ilişkisinin varlığının göstergesi olarak kullanmışlardır. İkinci olarak ise güvenilirliğin pek çok yönü, sosyal bir değişimin oluşmasını sağlayan değerler olarak görülebilir. Örneğin, güvenilirliğin ilgi gösterme ve destek verme ya da sağlam ilkelere göre hareket etme gibi yönleri, değişim yapılan kişi açısından karşılıklı ilişki kurmayı teşvik edecek eylemler olarak görülebilir. Sonuç olarak sosyal değişim açısından bakıldığında güvenilirlik, güven düzeyleriyle sosyal bir değişim ilişkisi kurulmasını teşvik eder; bu güven düzeyleri de o ilişkinin bir göstergesidir.⁵⁶⁸ Bunu kanıtlamak için yapılan deneysel çalışmaların sayısı artmaktadır ve bu çalışmalar bu değişim sonucu gerçekten fayda elde edilebileceğini öne sürmektedir.⁵⁶⁹

⁵⁶⁷ Shamir ve Lapidot, **a.g.e.**, s. 463–491

⁵⁶⁸ Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 911–912

⁵⁶⁹ Bu Konuda Bkz:

Algılanan güvenilirlik ve kişilerarası yardımlaşma davranışı arasındaki doğrudan ilişki hakkında araştırmacılar, güvenin bireylerin güvendiği kişinin yeterliliği, güvenilirliği, dürüstlüğü ve diğerlerine karşı yardımsever davranma isteğini yargılamasına neden olduğu görüşündedirler.⁵⁷⁰ Güven, kişilerarası yardımlaşmayı artırabilir çünkü çalışanlar yardım davranışlarının yardım edilen kişi tarafından takdir edilip karşılık bulduğuna inandıkları zaman sömürülme endişesini daha az hissedeceklerdir.⁵⁷¹

Matthai (1989) özellikle güven ve duygusal bağlılık ilişkisini değerlendirmiş ve bunun güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu keşfetmiştir.⁵⁷² Bu değerlendirmeden de güvenin örgüte bağlılığın varlığını tahmin etme aracı olabileceği sonucunu çıkarmıştır. Ayrıca Nyhan (1999), Blake ve Mouton'ın (1984) güveni hem karşılıklı saygı hem de duygusal bağlılık geliştirmenin anahtarı olarak gördüklerini belirtmektedir.⁵⁷³ Bunun aksine Diffie-Couch (1984) güvensizliğin bağlılığı da azalttığı sonucuna varmıştır.⁵⁷⁴ Ancak, duygusal bağlılıkla ilgili sonuçların ayrıntılı olarak ele alınmasında meslektaşlara duyulan güven konusu araştırmacılardan çok fazla ilgi görmemektedir.⁵⁷⁵

Bu bakış açısının altında yatan önermeye göre diğer örgüt çalışanlarını güvenilir olarak algılamak güvenen kişinin risk alma (örn. bir değişim ilişkisi başlatma) olasılığını artırmaktadır. Bunun karşılığında güvenen kişi performansla ilgili bazı sonuçlar elde edebilir. Sonuç olarak bu çalışmanın son hipotezleri de şunlardır:

-
- Dirks ve Ferrin, **a.g.e.**, s. 611–628
 - Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 909–927

⁵⁷⁰ Mayer ve Davis, **a.g.e.**, s. 123–136.

⁵⁷¹ Choi, **a.g.e.**, s. 383–402

⁵⁷² J.M. Matthai “Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting” Dissertation Abstracts International, 1989

⁵⁷³ Bu konuda Bkz:

- R. Nyhan, R. “Increasing affective organizational commitment in public organizations”, **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 19 No. 3, 1999, pp. 58-70.
- R.B. Blake & J. S. Mouton, **Solving costly organizational conflicts**, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1984

⁵⁷⁴ P. Diffie-Couch, “Building a feeling of trust in the company”, **Supervisory Management**, 1984, pp. 3-36

⁵⁷⁵ Ferres, v.d., **a.g.e.**, s. 612

*Dolayısıyla bu çalışmada meslektaşlar ve yöneticilerin güvenilirliğinin (a) yetenek, (b) yardımseverlik ve (c) dürüstlük unsurlarından her birinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ile bir ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır.*⁵⁷⁶

Son olarak Tablo-3.3 Colquitt ve diğerlerinin (2007) güven, öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi gösteren meta analiz sonuçlarını vermektedir. Önceller için yetenek ($rc = 0.67$), yardımseverlik ($rc = .63$) dürüstlük ($rc = .62$) ile güven düzeyleri arasında 3,326 ila 7,284 arasında değişen birikimli katılımcı sayısı ile birlikte güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun aksine güven eğilimi, 1,514 birikimli katılımcı sayısı ile birlikte daha dengeli bir ilişki ortaya koymuştur. Sonuçlarla ilgili olarak güven, risk alma davranışıyla güçlü bir ilişki içindedir ($rc = .42$, $N = 1,384$). Aynı zamanda güven üç iş performansı boyutunun her biriyle dengeli bir ilişki içindedir: görev performansı ($rc = .33$, $N = 4,882$), vatandaşlık davranışı ($rc = .27$, $N = 4,050$) ve ters etkili davranış ($rc = -.33$, $N = 2,088$).⁵⁷⁷

Tablo-3.3: Colquitt ve diğerlerinin (2007) Güvenin Öncelleri ve Sonuçları ile İlgili Meta-Analitik Özeti

Değişken	rc	N
Güvenin Öncelleri		
Yetenek	.67	3,885
Yardımseverlik	.63	3,326
Dürüstlük	.62	7,284
Güven eğilimi	.27	1,514
Güvenin Sonuçları		
Risk-alma davranışı	.42	1,384
Görev performansı	.33	4,882
Vatandaşlık davranışı	.27	4,050
Ters etkili davranış	-.33	2,088

Not: rc = doğrulanmış meta-analitik korelasyon; N = birikimli örneklem büyüklüğü

Kaynak: Jason A. Colquitt, Brent A. Scott, ve Jeffery A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 92, No. 4., 2007, s.915

⁵⁷⁶ Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 911-912

⁵⁷⁷ Colquitt, v.d., **a.g.e.**, s. 9115

Önceki bölümlerde genel olarak güven, örgütsel güven, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven, örgütsel güvenin öncelleri, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı arasındaki ilişki konuları literatür temelli ele alınmıştı. Sonraki bölümde ise söz konusu bu teorik temele ilişkin araştırma ele alınacaktır.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA

Bu bölümde, çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçlarının kavramsal modellerini incelemek için kullanılan yöntemler sunulmaktadır. Bu bölüm, dört kısma ayrılmıştır: (1) araştırmanın amacı ve soruları; (2) araştırmanın yöntemi; (3) araştırmanın güvenilirlik ve geçerlilik analizleri; (4) araştırmanın bulguları

4.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Bu bölümde araştırmanın amacı ve araştırmanın ortaya çıkmasında etkili olan araştırma soruları ifade edilecektir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı bankacılık sektöründe, çalışanların meslektaşlar ve yöneticilerine duyduğu güven ve bu güvenin öncelleri (kurumsal güven, güven eğilimi ve çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısı) şeklinde örgütsel güvenin, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerinde oynadığı rolün incelenmesidir.

4.1.2. Araştırmanın Soruları

Örgütsel güven olgusunu, öncelleri ve sonuçlarıyla araştırmak için, bu çalışma, aşağıdaki sorularına cevap aramıştır:

- a) Çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin güvenilirlik algısı, algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverlik ile meslektaşlarına ve yöneticilere duydukları güven arasında bir ilişki var mıdır?
- b) Güven eğilimi ile çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki var mıdır?

- c) Çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğünün güvenilirliği konusundaki algısı ile meslektaşlarına ve yöneticilere duydukları güven arasındaki ilişkiler dengeleyici bir etken olarak güven eğilimi (moderatör) tarafından desteklenir mi?
- d) Kurumsal güven ile çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duydukları güven arasındaki bir ilişki var mıdır?
- e) Çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğünün güvenilirliği konusundaki algısı ile meslektaşlarına ve yöneticilere duydukları güven arasındaki ilişkiler dengeleyici bir etken olarak kurumsal güven (moderatör) tarafından desteklenir mi?
- f) Çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanın görev performansı üzerindeki etkilerine çalışanların meslektaşlara ve yöneticilere duyduğu güven aracı (mediatör) bir etkiye sahip midir?
- g) Meslektaşların ve yöneticilerin güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarının her biri çalışanların örgüte duygusal bağlılığıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışıyla ve çalışanların görev performansı ile bir ilişki içinde midir?

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçlarının kavramsal modellerini incelemek için kullanılan yöntemler sunulmaktadır. Bu bölüm, yedi kısma ayrılmıştır: (1) araştırmanın kapsamı; (2) araştırmanın kısıtları; (3) araştırmanın ölçüm aracı; (4) araştırmanın türü ve veri toplama yöntemi; (5) araştırmanın veri analiz yöntemi; (6) araştırmanın çerçevesi ve (7) araştırmanın hipotezleri.

4.2.1. Araştırmanın Kapsamı

Türkiye Bankalar Birliğine göre 2010 Mart ayı sonu itibariyle 32'si mevduat bankası, 13'ü yatırım bankası ve 4'ü de katılım bankası olmak üzere Türkiye'de toplam 49 banka faaliyet göstermektedir. Mevduat bankaları arasında 3 devlet bankası, 11 özel banka ve 17 yabancı banka bulunmaktadır. Türkiye Bankalara birliğinin 2010 rakamlarına göre, sözü geçen mevduat ve katılım bankalarında toplam olarak 186.897 çalışan bulunmaktadır.

Çalışmanın anakütlesi İstanbul ili sınırları içerisinde genel müdürlük ve bölge müdürlük birimleri bulunan bankalar arasında Türkiye çapında faaliyet gösteren iki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankasının İstanbul'da bulunan 5 genel müdürlük ve 5 bölge müdürlüğünün farklı birimlerinde çalışan toplam 3.900 banka çalışanıyla sınırlandırılmıştır.⁵⁷⁸

İstanbul'da çalışan 3.900 banka çalışanın oluşturduğu anakütlenin detayı aşağıdaki gibidir;

- (1) iki katılım bankasının iki genel müdürlüğünün değişik bireysel müdürlüklerinde çalışan 1000 ve 1000,
- (2) iki özel mevduat bankasının iki genel müdürlüğünün iki bireysel müdürlüğünde çalışan 800 ve 200,
- (3) bir devlet mevduat bankasının bir ek genel müdürlüğünün değişik müdürlüklerinde çalışan 400,
- (4) bir devlet mevduat bankasının üç bölge müdürlüğünün değişik müdürlüklerinde çalışan 300,
- (5) bir devlet mevduat bankasının iki bölge müdürlüğünün değişik müdürlüklerinde çalışan 200.

Çalışmada söz konusu anakütle üzerinde kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

⁵⁷⁸ Araştırmanın ana kütlisine ulaşmak ve araştırma izni için, söz konusu ana kütlede yer alan iki katılım bankasının, iki özel mevduat bankasının ve üç devlet mevduat bankasının gerek genel müdürlüklerde gerekse bölge müdürlüklerinde farklı pozisyonlardaki yöneticileriyle Ocak 2010 - Mart 2010 tarihleri arasında görüşülmüştür. Veri toplama süreci ise, eş zamanlı olarak Ocak 2010 tarihinde başlamış ve Haziran 2010 tarihine kadar sürmüştür.

Söz konusu anakütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N t^2 pq / d^2(N-1) + t^2 pq$$

N: hedef kütledeki birey sayısı,

N=3.900

n : örnekleme alınacak birey sayısı,

p : incelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı),

p=0,50

q : incelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı),

q=0,50

t : belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer,

t=1,96

d : olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatası

d=0,05

$$n = 3.900 \times 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50 / 0,05^2 \times (3.900-1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50$$

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan anakütle için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örnekleme hatası ile hesaplama yapılarak örneklem büyüklüğünün en az n = 350 kisi olması gerektiği belirlenmiştir.⁵⁷⁹

Ancak bu çalışma yukarıda da bahsedildiği gibi Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve çoklu regresyon analizi yöntemlerinden yararlanmaktadır. Bu nedenle örneklem boyutunu bu istatistiksel yöntemleri göz önüne alarak belirlemek gerekir. Veri toplamadan önce, belirli bir modelle istenen istatistiksel güç seviyesine ulaşmak için gerekli minimum örneklem boyutunun belirlenmesi önemlidir. Gerekli örneklem boyutu, verinin normalliği ve araştırmacının kullandığı tahmin yönteminden etkilendiği için genel kabul gören değer, tahmin edilen her bir serbest değişken için 10 katılımcıdır.⁵⁸⁰

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) için tavsiye edilen örneklem boyutu üzerinde tam bir görüş birliği olmadığı halde araştırmacılar 200 şeklinde bir kritik örneklem boyutu öngörmüşlerdir. Diğer bir deyişle genel kabul gören bir kural olarak 200'ün üzerindeki herhangi bir sayı veri analizi için yeterli istatistiksel güce sahip olarak anlaşılabacaktır.⁵⁸¹

⁵⁷⁹ T. Baş, **Anket: nasıl hazırlanır, nasıl uygulanır, nasıl değerlendirilir**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001

⁵⁸⁰ Siu Loon Hoe, "Issues And Procedures In Adopting Structural Equation Modeling Technique", **Journal of Applied Quantitative Methods**, Vol.3, No. 1, 2008, s.77

⁵⁸¹ Hoe, **a.g.e.**, s. 77

Çoklu regresyon analizinin kullanılabilmesi için gözlemlerin bağımsız değişkenlere oranının beşin altına düşmemesi gerekir. Bu minimum oran dikkate alınmazsa aşırı uyumluluk riski ortaya çıkar yani sonuçlar örnekleme özgü hale gelir ve genellenebilirlik özelliği ortadan kalkar. Her bir bağımsız değişken için 10 gözlem şeklindeki daha tutucu bir oranın en iyi olduğu bildirilmiştir.⁵⁸²

Ayrıca daha büyük bir örneklem boyutu deneme ölçümlerinin istatistiksel gücünü artıracığı için bu çalışmada 500'ün üzerinde katılımcı sağlanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla 500'ün üzerinde katılımcıdan cevap alabilmek için iki katılım bankası, iki özel ticari banka ve üç ticari devlet bankasının bulunan genel müdürlükleri ve bölge müdürlüklerinde yönetimde ya da daha alt konumlarda bulunan 725 banka çalışanı ve bunların 125'e yakın yöneticisi kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve çalışmaya katılmaları için davet edilmişlerdir.

4.2.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma tanımlayıcı araştırmanın ilişkiye dayalı (korelasyonel) araştırma kategorisine girmektedir. Bu çalışma gerçek bir deneysel çalışma olmadığı için herhangi bir nedensel ilişki kurulması mümkün değildir. Yapısal eşitlik modelleme (YEM) yöntemi sadece olası nedensel ilişkileri ortaya koyabilir. Ancak, YEM deneysel olmayan verilerle nedenselliği test edemez. Eşdeğer modellerle ilgili literatür, YEM'in yönlülük oluşturmamasının en etkili örneğini sunmaktadır. Bunun nedeni, iki değişken arasındaki ilişkinin yönündeki değişimlerin modelin genel uyumunu ya da değişkenler arasındaki ilişkinin parametre tahminini değiştirmemesidir.

Çalışmada karşılaşılan bir başka kısıt da verilerin anket yoluyla toplanmış olmasıdır. Bu nedenle, katılımcılar verdikleri cevaplarda sosyal açıdan istenilir olma hatasına düşmüş olabilirler. Yani, katılımcılar kendi gerçek düşüncelerinin yerine

⁵⁸² Bartlett, Kotrlik, & Higgins, "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research" **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Vol. 19, No. 1, 2001, s.48

araştırmacının almayı beklediği türde cevaplar vermiş olabilirler. Bu durumun yaşanmış olabileceği düşünülerek cevaplar dikkatle ele alınmalıdır.

Son olarak, bu çalışmada kullanılan veriler iki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankasının İstanbul'da bulunan genel müdürlük ve bölge müdürlüklerinin farklı birimlerinde çalışan banka çalışanlarından elde edilmiştir. Bu durum da bir kısıtlı beraberinde getirmiş olabilir çünkü çalışmada elde edilen bulgular banka şubeleri gibi tüm örgütsel ortamlara ve ana kütle kapsamının dışına genellemek zordur.

4.2.3. Araştırmanın Ölçüm Aracı (Soru Formu)

Çalışmada, veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Çalışmaya temel oluşturan anket formu iki parçalı olarak görülebilir. Anket formunun ilk kısmında, anket formunu cevaplayan bireye yönelik (a) bankada kaç yıldır çalıştığı; (b) yaşı, (c) cinsiyeti, (d) çalıştığı birim, (e) bankadaki konumu, (f) medeni hali ve (g) okuduğu lisenin türü gibi demografik bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket formunun ikinci kısmında ise yukarıda sözü edilen örgütsel güven, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansına yönelik olarak geliştirilen ifadeler yer almaktadır. Demografik maddeler dışında ankette formunda yer alan tüm ifadeler için beş dereceli Likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların görev performansının ölçümü için beş dereceli Likert ölçeği, yetersiz (1) – mükemmel (5) seçenekleriyle kullanılmıştır. Diğer tüm ölçümler için beş dereceli Likert ölçeği, kesinlikle katılmıyorum (1) – kesinlikle katılıyorum (5) seçenekleriyle kullanılmıştır. Ayrıca çalışanların yakın yöneticileri tarafından değerlendirilen, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve çalışanın görev performansı ölçümleri dışındaki diğer tüm ölçümler çalışanların kendilerinin yaptığı oylamalarla gerçekleştirilmiştir.

Ankette güvenin öncelleriyle ilgili ölçümler, meslektaşlar ve yöneticilerin algılanan güvenilirliği; algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverlik; çalışanların güvenme eğilimi, kurumsal güven ve meslektaşlara ve

yöneticilere duyulan güven şeklindedir. Güvenin sonuçlarıyla ilgili ölçümler ise (1) çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, (2) örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve (3) çalışanın görev performansı şeklindedir. Tüm bu ölçümler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Güven Eğilimi Ölçeği

Güven eğilimi olgusunu ölçen 12 maddeli ölçek McKnight, Choudhury ve Kacmar (2002)'in çalışmasından alınmıştır. Bu güven eğilimi ölçeğinin dört boyutu bulunmaktadır; insanlık-yardımseverliğe inanç (3 madde, alfa 0.91), insanlık-dürüstlüğü inanç (3 madde, alfa 0.92), insanlık-yeteneğe inanç (3 madde, alfa 0.95) ve güven tutumu (3 madde, alfa 0.92). McKnight, Choudhury ve Kacmar (2002) insanlığa ya da insaniyete duyulan inancın, kişinin diğerlerini genellikle dürüst, iyi niyetli ve güvenilir olarak görmesi anlamına geldiğini belirtmiştir. “Güvene duyulan inancın belli bir kişinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği anlamına geldiğini savunan görüşten yola çıkarak insanlığa duyulan inancın da aynı şekilde bölümlere ayrılabilirliğini savunup, güven literatürünün sınırlarını genişlettiklerini” ifade etmişlerdir.

Bu nedenle McKnight ve diğ. (1998) genel anlamda inancı, diğerlerinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğü şeklinde alt gruplara ayırdı. Güven tutumu ise insanların özelliklerine duyulan inanca bakılmaksızın kişinin insanları iyi niyetli ve güvenilir kabul ederek onlara bu şekilde davranıp daha iyi sonuç alması anlamına gelmektedir.⁵⁸³ Maddeler Tablo 4.1’de gösterilmiştir:

⁵⁸³ Bu konuda Bkz:

- McKnight, v.d., **a.g.e.**, s. 334-61.
- McKnight, v.d., **a.g.e.**, s. 473-90.

Table-4.1: Güven Eğilimi Ölçeği

BOYUT	MADDE
İnsanlık-Yardımseverliğe İnanç	1. Genel olarak, insanlar başkalarının mutluluğunu önemserler.
	2. Genel olarak, bir kişi başkalarının problemleriyle samimi olarak ilgilenir.
	3. Çoğu zaman, insanlar kendi çıkarlarını gözetmektense başkalarına yardımcı olma gayretindedirler.
İnsanlık-Dürüstliğe İnanç	4. Genel olarak, çoğu insan sözünde durur.
	5. İnsanların sözlerine göre hareket etmeye çalıştıklarını düşünüyorum.
	6. Çoğu insan başkalarıyla olan ilişkilerinde dürüst davranır.
İnsanlık-Yeteneğe İnanç	7. Çoğu profesyonel insanın işlerinde iyi olduklarını düşünüyorum.
	8. Çoğu profesyonel, seçtikleri alanda oldukça bilgilidir.
	9. Profesyonel insanların çoğu kendi uzmanlık alanlarında yetkindir.
Güven Tutumu	10. Genel olarak, insanlar başkalarının mutluluğunu önemserler.
	11. İnsanlarla ilk karşılaştığım zaman şüpheyle yaklaşmam.
	12. İnsanlara, onlara güvenmemem için sebep gösterilene kadar güvenirim.

Meslektaşların ve Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği-Algılanan Dürüstlük, Yetenek ve Yardımseverlik Ölçeği

Hem meslektaşların hem de yöneticilerin algılanan güvenilirliği, algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik açısından ölçülmüştür. Bu ölçümdeki maddeler, Ellonen ve diğerleri (2008) tarafından bazı değişiklikler yapılarak Mayer ve Davis (1999) ve McKnight ve diğerleri (2002)'nin çalışmalarından uyarlanmıştır.⁵⁸⁴

Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği (Meslektaşların Dürüstlük, Yetenek ve Yardımseverliği) Ölçeği

Ellonen ve diğerleri (2008)'nin üç-faktör çözümü meslektaşların algılanan güvenilirliği örn. dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği (yan güven) için toplam varyansın yüzde 65,3'ünü açıklamıştır ve Kaiser-Meyer-Olin örnekleme uygunluk

⁵⁸⁴Bu konuda Bkz:

- McKnight, v.d., a.g.e., s. 334-61.
- Mayer ve Gavin a.g.e., s. 874-888.
- Ellonen, v.d., a.g.e. s. 160-181

ölçümünde uygun bir değer elde etmiştir (KMO 0.901). Tüm değişkenler açıklanan toplam faktör varyansı açısından 0.460 ve 0.773 arası değişen, kabul edilebilir değerler elde etmiştir. Önerilen üç faktör şu şekilde adlandırılmıştır: (1) Çalışanın algılanan dürüstlüğü (altı madde, alfa 0.894); (2) Çalışanın algılanan yeteneği (beş madde, alfa 0.846); ve (3) Çalışanın algılanan yardımseverliği (dört madde, alfa 0.859).⁵⁸⁵ Maddeler Tablo 4.2’de gösterilmiştir:

Tablo-4.2: Meslektaşların algılanan güvenilirliği yani meslektaşların dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği ölçeği

BOYUT	MADDE
Çalışanın Algılanan Dürüstlük	1. Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, güçlü bir adalet duygusuna sahiptir.
	2. Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, başkalarıyla kurdukları ilişkilerde adil olmak için büyük çaba sarf ederler.
	3. Organizasyonun bu birimindeki çalışanların davranışları ve hareketleri her zaman tutarlıdır.
	4. Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar için faaliyetlerindeki bütünlük anahtar bir değerdir.
	5. Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, çoğunlukla verdikleri sözü tutarlar.
	6. Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, benim için önemli olan şeyler hakkında açık konuşurlar.
Çalışanın Algılanan yeteneği	7. Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, yapılması gereken iş hakkında geniş bilgiye sahiptirler
	8. Organizasyonun bu birimindeki çalışanların, yaptıkları işte başarılı oldukları düşünülür
	9. Birim çalışanlarının becerilerine çok güveniyorum.
	10. Organizasyonun bu biriminde çalışanların çoğunun işini çok iyi yaptığını düşünüyorum.
	11. Organizasyonun bu biriminde çalışanların büyük çoğunluğu, kendi alanlarında uzmandırlar.
Çalışanın Algılanan yardımseverlik güven	12. Bu örgütsel birimin çalışanları, refahımla ilgilidirler.
	13. Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, benim isteklerimi ve ihtiyaçlarımı önemserler.
	14. Bu örgütsel birimdeki tipik bir çalışan, başkalarının problemlerine karşı oldukça duyarlıdır.
	15. Çalışanlar çoğunlukla kendi çıkarlarını gözetmek yerine başkalarına yardımcı olmaya çalışırlar.

⁵⁸⁵ Ellonen, v.d., a.g.e., s. 167

Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği (Yöneticilerin Dürüstlük, Yetenek ve Yardımseverliği) Ölçeği

Ellonen ve diğerleri (2008)'nin faktör analizi ayrıca yöneticilerin algılanan güvenilirliğinin üç unsuru yani dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik (dikey güven) için toplam varyansın yüzde 74,8'ini açıklayan sonuçlar vermiş ve Kaiser-Meyer-Olin örnekleme uygunluk ölçümünde uygun bir değer elde etmiştir (KMO 0.941). Tüm değişkenler açıklanan toplam faktör varyansı açısından 0.524 ve 0.846 arası değişen, kabul edilebilir değerler elde etmiştir. Önerilen üç faktör şu şekilde adlandırılmıştır: (1) liderin algılanan dürüstlüğü (altı madde, alfa 0.920); (2) liderin algılanan yeteneği (beş madde, alfa 0.935); & (3) liderin algılanan yardımseverliği (dört madde, alfa 0.896).⁵⁸⁶ Maddeler Tablo 4.3'te gösterilmiştir:

Tablo-4.3: Yöneticilerin algılanan güvenilirliği yani yöneticilerin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği ölçeği

BOYUT	MADDE
Yöneticilerin Algılanan Dürüstlük	1. Organizasyonun bu birimindeki liderler güçlü bir adalet duygusuna sahiptir.
	2. Bu örgütsel birimin liderleri, başkalarıyla kurdukları ilişkilerde adil olmak için büyük çaba gösterirler.
	3. Bu örgütsel birimdeki liderlerin hareketleri ve davranışları her zaman tutarlıdır
	4. Bu örgütsel birimin liderleri için faaliyetlerindeki bütünlük anahtar bir değerdir.
	5. Bu örgütsel birimin liderleri, verdikleri sözü çoğunlukla tutarlar.
	6. Bu birimin liderleri, benim için önemli olan şeyler hakkında açık konuşurlar.
Yöneticilerin Algılanan yeteneği	7. Organizasyonun bu biriminin liderleri, yapılması gereken iş hakkında oldukça bilgilidirler.
	8. Organizasyonun bu birimindeki liderlerin, yaptıkları işte başarılı oldukları düşünülür.
	9. Birim liderlerinin becerilerine olan güvenim tamdır.
	10. Bu birimdeki pek çok liderin, işini çok iyi yaptığını düşünüyorum.
	11. Bu iş biriminde liderlerin büyük çoğunluğu kendi alanlarında uzmandırlar.

⁵⁸⁶ Ellonen, v.d., a.g.e., s. 168

Yöneticilerin Algılanan yardımseverlik	12. Bu iş birimindeki liderler benim refah durumumla ilgilidirler.
	13. Benim isteklerim ve ihtiyaçlarım bu örgütsel birimin liderleri için önemlidir.
	14. Bu örgütsel birimdeki tipik bir lider, başkalarının problemlerine karşı oldukça duyarlıdır.
	15. Liderler çoğunlukla kendi çıkarlarını gözetmek yerine başkalarına yardımcı olmaya çalışırlar

Meslektaşlara ve Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği

Meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güven Mayer ve Gavin (2005)'in geliştirdiği maddelerle değerlendirilmiştir. Mayer ve Gavin, kişinin yöneticisine duyduğu güveni ölçmek için on madde önermişlerdir; ancak, son kullandıkları ölçeğe sadece beş maddeye yer vermişlerdir. On maddeli ölçek için kullanılan Cronbach alfası 0.82, beş maddeli ölçek için kullanılan ise 0.81'dir.

Bu çalışmada, kişinin yöneticisine ve meslektaşlarına duyduğu güveni değerlendirme amacıyla oluşturulan maddeler için Mayer ve Gavin (2005)'in kullandığı ölçeğin ilk hali dikkate alınmıştır. Böylece söz konusu 10 ifadeden yöneticilere güven ve meslektaşlara güven ile ilgili olan ifadeler kullanılmıştır.

Sonuç olarak, beş maddeli meslektaşlara duyulan güven ölçeği ve beş maddeli yöneticilere duyulan güven ölçeği ortaya çıkmıştır. Her bir madde katılımcıların belli muhataplara yani yöneticilere ve meslektaşlara karşı çeşitli hassasiyet şekilleriyle ilgili açıklamaları yansıtmaktadır.⁵⁸⁷ Maddeler Tablo 4.4'te ve 4.5.'te gösterilmiştir:

⁵⁸⁷ Mayer ve Gavin, **a.g.e.**, s. 887–888.

Tablo-4.4: Meslektaşlara Duyulan Güven Ölçeği

MADDE
ÇALIŞMA ARKADAŞLARINIZI DÜŞÜNEREK...
1. İmajıma zarar verecek olsa bile iş arkadaşşıma işim ile ilgili hataları söylerim.
2. Görüşlerim popüler olmasa da hassas konular hakkındaki görüşlerimi iş arkadaşşımla paylaşırim.
3. İş arkadaşşım bir problemin neden kaynaklandığını sorduğunda, problemde suçluluk payım olsa da rahatlıkla söyleyebilirim.
4. Başkalari iş arkadaşşım hakkında kötü şeyler söylerse, buna önem vermem.
5. İş arkadaşşım bana bir şey sorduğunda, bunun bana karşı kullanılabileceğini düşünmeden cevap veririm.

Table-4.5: Yöneticilere Duyulan Güven Ölçeği

MADDE
BİR ÜST YÖNETİCİNİZİ DÜŞÜNEREK...
1. İmajıma zarar verecek olsa bile yöneticime işim ile ilgili hataları söylerim
2. Görüşlerim popüler olmasa da hassas konular hakkındaki görüşlerimi yöneticimle paylaşırim.
3. Yöneticim bir problemin neden kaynaklandığını sorduğunda, problemde suçluluk payım olsa da rahatlıkla söyleyebilirim.
4. Başkalari yöneticim hakkında kötü şeyler söylerse, buna önem vermem.
5. Benim için önemli olan bir işi yöneticime teslim ettiğim zaman, bu işimi takip edeceğine emin olurum.

Kurumsal Güven Ölçeği

Ellonen ve diğ. (2008)'nin çalışmasında kurumsal güven boyutsal bir olgu olarak ele alınmış ve kullanılan son ölçekte, 19 maddenin tümünün ortalamasını alınarak hesaplama yapılmıştır. Bu hesaplama da iyi bir güvenilirlik sonucu vermiştir (alfa 0.918). Bu maddeler örgütsel yapısal güvence, durumsal normallik ortamının özellikleri ve vizyon, strateji ve iletişime göre kurumsal güven olgusunu ölçmüştür.⁵⁸⁸ Maddeler Tablo 4.6'de gösterilmiştir:

⁵⁸⁸ Ellonen, v.d., a.g.e., s. 169

Table-4.6: Kurumsal Güven Ölçeği

MADDE
1. Bana göre, bu örgütsel birim başkalarına karşı eşitlikçi ve saygılı davranır.
2. Bu örgütsel birimin yönetim kadrosu çalışanlarının refahı ve geleceği ile ilgilidir.
3. Bu örgütsel birim, sadece kendi çıkarı için değil, tüm şirket için neyin iyi olduğunu düşünür.
4. Bu örgütsel birime sorumluluklarını yerine getireceği konusunda rahatlıkla güvenilebilirim.
5. Taahhütlerini genellikle yerine getiren bu birimde çalışmaktan memnunum.
6. Bu birimin yönetim kademesinin yaptıkları ve söyledikleri birbiri ile tutarlıdır.
7. Bu birimin yönetim kademesi gelecek tehlikelerle nasıl başa çıkacaklarına dair vizyon sahibidirler.
8. Bu birimin yönetim kademesi, benim için önemli olan şeyler hakkında açık konuşurlar.
9. Bu birimin yönetim kademesinin güçlü bir stratejik vizyonu vardır.
10. Bu birimin üst düzey yönetim kademesinin yönetim anlayışı konusunda olumlu düşünüyorum.
11. Bu örgütsel birimin stratejisi hakkında bilgi sahibiyim.
12. Bu örgütsel birimde iç iletişim etkin şekilde çalışır.
13. Sürekli öğrenme ve gelişme için bu örgütsel birimin kapasitesine güveniyorum.
14. Bu birimin teknolojik yetkinliği olduğuna inanıyorum.
15. Bu birimin ticari yetkinliği olduğuna inanıyorum.
16. Bu birimin yönetim kademesi yeterli uzmanlığa sahiptir.
17. Bu birimin iş süreçlerinin kaliteli olduğuna inanıyorum.
18. Veri sistemlerimiz operasyonlarımızı yeterince destekler.
19. İnsan Kaynakları uygulamalarımız operasyonlarımızı yeterince destekler.

Örgüte Duygusal Bağlılık Ölçeği

Çalışanların değerlendirdiği Örgüte Duygusal Bağlılık Ölçeği (DBÖ), Allen & Meyer (1990)'in çalışmasından alınan sekiz maddeden oluşmaktadır. 8 maddeli ölçeği kullanan çalışmalardan elde edilen iç tutarlılık tahminleri (alfa katsayısı) Duygusal Bağlılık Ölçeği (DBÖ) için 0.74 ila 0.87 arasında değişmektedir. ⁵⁸⁹

⁵⁸⁹Bu konuda Bkz:

- Allen ve Meyer, **a.g.e.**, s. 63, s. 1-18
- Rick D. Hackett, Peter Bycio, ve A. Peter Hausdorf, "Further assessments of meyer and allen's (1991) three-component model of organizational commitment", **Journal of Applied Psychology**, 79, 1, 1994, s. 15-23

Duygusal bağlılık ölçeğini kullanan faktör analizi çalışmaları, bu ölçeğin istatistikî olarak güvenilir sonuçlar verdiğini ortaya çıkarmıştır.⁵⁹⁰ Maddeler Tablo 4.7’de gösterilmiştir:

Table-4.7: Örgüte Duygusal Bağlılık Ölçeği

MADDE	
1	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.
2	Çalıştığım kurumdaki insanlara gururla bahsediyorum
3	Bu işletmeye bağlandığım gibi başka bir işletmeye de kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.
4	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum
5	Bu kuruma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.
6.	Şahsen bu kurumla bir bağım olduğunu düşünmüyorum.
7.	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum
8.	Bu kurum, benim için oldukça çok kişisel bir anlama sahiptir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Ölçeği

Yöneticilerin değerlendirdiği 5 maddeli vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ölçeği Moorman, Blakely ve Niehoff (1998)’un çalışmasından alınmıştır ve çalışanların gerektiğinde işlerinde meslektaşlarına yardımcı olması olgusuna odaklanmaktadır. Moorman, Blakely ve Niehoff (1998)’un çalışmasından elde edilen iç tutarlılık tahminleri (alfa katsayısı) 0.83 şeklindedir.⁵⁹¹ Bu ölçek Graham’ın (1989) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına dayanmaktadır. Her biri 5 maddeyle ölçülen örgütsel vatandaşlık davranışının bu dört

- B. Randeall Dunham, Jean A. Grube, and Maria B. Castaneda, “Organizational commitment: The utility of an integrative definition”, **Journal of Applied Psychology**, 79, 3, 1994, s. 370-80.

⁵⁹⁰ Allen ve Meyer, **a.g.e.**, s. 64

⁵⁹¹ R. H. Moorman, G. L. Blakely, ve B. P. Niehoff, “Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?”, **Academy of Management Journal**, 41, 3, 1998, s. 352-367

boyutu şunlardır: (1) kişilerarası yardımlaşma, (2) bireysel inisiyatif, (3) kişisel çaba ve (4) sadık destekçilik.⁵⁹²

Örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışıyla ilgili maddeler Tablo 4.8’de gösterilmiştir:

Table-4.8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Ölçeği

MADDE
1. İş arkadaşlarının iş ile ilgili sorunlarının çözümü için özel çaba sarf eder
2. İşe yeni başlayan çalışanın adaptasyonu için gönüllü yardımcı olur
3. Genellikle çalışma programını, mesai saati dışında diğer çalışanların isteklerine yardım edecek şekilde ayarlar.
4. İşe yeni başlayan çalışanların, çalışma arkadaşları içinde kendilerini iyi hissetmeleri için özel bir çaba sarf eder.
5. Yoğun iş ve kişisel durumlarında bile iş arkadaşlarına samimi bir ilgi ve nezaket gösterir.

Çalışanın Görev Performansı Ölçeği

Bu çalışmada, Tsui ve diğ. (1997)’nin çalışmasındaki 11 maddeden beş tanesi⁵⁹³ kullanılmıştır. Çekirdek görev performansı ölçeği (11 maddeli) için Cronbach alfası değeri 0.67’dir. Bu beş madde çekirdek görev performansını ölçmek için Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990)’un çalışmasından uyarlanmıştır. Bu maddeler bireyin kendisine verilen görevi yerine getirmede ortaya koyduğu genel yetenek, muhakeme yeteneği, doğruluğu, iş bilgisi ve yaratıcılığı üzerine odaklanmıştır. Bu maddeleri oylayanlar (yöneticiler) yedi dereceli bir ölçeği kullanarak anket maddelerine 1 “yetersiz” ila 7

⁵⁹²J. W. Graham, “Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation”, Unpublished working paper, Loyola University of Chicago, 1989.

⁵⁹³A. S. Tsui, v.d., “Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?”, **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 5, 1997, s. 1089-1121.

“mükemmel” arasında değişen cevaplar vermişlerdir.⁵⁹⁴ Çalışanın görev performansı ile ilgili maddeler Tablo 4.9’da gösterilmiştir:

Table-4.9: Çalışanın Görev Performansı Ölçeği

MADDE
1. Temel iş gereklerini gerçekleştirmek için çalışanın yeteneği,
2. Temel iş gereklerini gerçekleştirirken muhakeme yeteneği,
3. Temel iş gereklerini gerçekleştirirken doğruluğu,
4. Temel iş gereklerini gerçekleştirirken iş bilgisi,
5. Temel iş gereklerini gerçekleştirirken yaratıcılığı,

4.2.4. Araştırmanın Türü ve Veri Toplama Yöntemi

Banka çalışanlarının meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçları olan değişkenleri ortaya çıkarmayı hedefleyen bu araştırma, tanımlayıcı araştırma alanına girmektedir. Modeldeki değişkenler arası ilişkileri incelemenin yanı sıra model oluşturma ve denemeye odaklanması da düşünüldüğünde bu araştırma, tanımlayıcı araştırmanın alt başlığı olan korelasyon (ilişki) araştırmalarına girmektedir.

İki anket formunun, birisi çalışanlar diğeri ise yöneticiler için hazırlanmış olup her birine çalışmanın amacını ve gizliliğinin teminat altında olduğunu açıklayan birer ön yazı eklenmiştir.

Bu anketler, iki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankasının İstanbul’da bulunan genel müdürlük ve bölge müdürlüklerinin farklı birimlerinde çalışan banka çalışanlarına dağıtılmıştır. Bankalardaki işin doğası gereği farklı birimlerdeki bireylerin birlikte çalışmak ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için devamlı olarak etkileşim içinde olmaları gerekmektedir. Banka çalışanlarının görev yaptığı birimler kredi, pazarlama, hazine, müşteri hizmetleri ile işlem, uluslararası işlem ve döviz işlemleri arasında değişmektedir. Ayrıca,

⁵⁹⁴ J. H. Greenhaus, S. Parasuraman, ve W. M. Wormley, “Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes”, **Academy of Management Journal**, 33, 1990, 64-86.

Çalışanların yaptığı iş ise veri girişi, kredi analizi, kredi yönetimi ve kredi kabul, portföy yönetimi vb arasında değişmektedir. Bu tür birbiriyle bağlantılı birimlerden oluşan bir iş ortamı, bireyler arasındaki güveni iş ortamı için anlamlı kılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların yaptıkları işteki çeşitlilik de anketin bir dizi bireysel algı ve iş ortamı davranışı yakalamasını sağlamıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi banka şubelerindeki ağır iş yükü ve anketin uzunluğu düşünülerek bankaların genel müdürlükleri ile bölge müdürlüklerinde çalışan banka çalışanlarından veri toplama amacıyla yararlanılmıştır. iki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankasının İştanbul’da bulunan genel müdürlük ve bölge müdürlüklerinin farklı birimlerinde çalışan banka çalışanlarına Ocak-Haziran 2010 döneminde veri toplama amacıyla başvurulmuştur.

Ankete başlamadan önce araştırmacı kendisini İştanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programına kayıtlı yabancı bir ğrenci olarak tanıtmış; iki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankasının İştanbul’da bulunan genel müdürlükleri ve bölge müdürlüklerinin farklı birimlerinin müdürleriyle görüşerek yaptığı çalışmayı ve kullandığı anket araçlarını anlatmış, bu konuda kendilerinden yorum istemiş ve veri toplamak için izin almıştır.

Ayrıca tutarlı bir yorum yapılabilmesi açısından, yapılan ilk görüşmede “yönetim”in yöneticiler ve müdürlerden oluşan oldukça küçük ve iyi tanımlanmış bir grup olduğu ve kişinin “yönetici”sinin kendisine konumca “en yakın olan yönetici” olduğu belirtilmiştir.

Son olarak ise görüşmelerde, çalışan ve yönetici anketlerini doldurmakta kullanılacak en uygun yöntemler hakkında konuşulmuştur. Özellikle yöneticilere de her bir çalışanını tek tek dikkate alarak (alışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı- kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performanslarıyla ilgili) hazırlanan anket formlarını doldurmaları istenmiştir.

İnandırıcılığı artırmak için ön yazının kapağına üniversitenin amblemi de eklenmiştir. Çalışmanın amacına ve gizliliğine uygun olarak anketler katılımcılara (çalışanlara ve yöneticilere) dağıtılmadan çok önce kendilerine sözlü olarak bir açıklama yapılmıştır. Anket öncesinde ve sonrasında araştırmacı, banka çalışanlarına (çalışmanın katılımcılarına) sözlü olarak teşekkür etmiştir. 500'ün üzerinde katılımcıdan cevap alabilmek için 725 çalışan için 725 anket formu (güven ve öncelleriyle ilgili algılarını öğrenmek için) ve her bir çalışanını değerlendirilmesi için 125 yakın yöneticiye toplam 725 anket (çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı ile ilgili algılarını öğrenmek için) arasında aşağıdaki şekilde dağıtılmıştır (bakınız Tablo 4.10):

145 yönetici anketi ve 145 çalışan anketi, birinci katılım bankasının genel müdürlüğünün pazarlama, döviz işlemleri, işlemler, hukuk, alacaklar gibi farklı birimlerinde ve uluslararası finans kurumlarında görev yapan 145 çalışana ve onların yirmi (20) yakın yöneticisine araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Dağıtılan 145 çalışan ve 145 yönetici anketi içerisinde 130 adet tamamlanmış çalışan anketi ve her bir çalışan için 18 yöneticisinin doldurduğu toplam 130 yönetici anketi geri dönmüştür. Bunlar da sırasıyla % 89 ve % 90 cevaplanma oranına sahiptirler. 130 adet tamamlanmış anket formunun 127'si doğru şekilde doldurulmuş olup çalışmamızın amacı doğrultusunda kullanılmak üzere birinci katılım bankasından teslim alınmıştır.

100 yönetici anketi ve 100 çalışan anketi, ikinci katılım bankasının genel müdürlüğünün pazarlama, döviz işlemleri, işlemler, hukuk, alacaklar gibi farklı birimlerinde ve uluslararası finans kurumlarında görev yapan 100 çalışana ve onların on beş (15) yakın yöneticisine araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Dağıtılan 100 çalışan ve 100 yönetici anketi içerisinde 90 adet tamamlanmış çalışan anketi ve her bir çalışan için 12 yöneticisinin doldurduğu 90 yönetici anketi geri dönmüştür. Bunlar da sırasıyla % 90 ve % 80 cevaplanma oranına sahiptirler. 90 adet tamamlanmış anket formunun 84'ü doğru şekilde doldurulmuş olup çalışmamızın amacı doğrultusunda kullanılmak üzere ikinci katılım bankasından teslim alınmıştır.

100 yönetici anketi ve 100 çalışan anketi, birinci özel ticaret bankasının genel müdürlüğünün pazarlama, döviz işlemleri, işlemler, hukuk, alacaklar gibi farklı birimlerinde ve uluslar arası finans kurumlarında görev yapan 100 çalışana ve onların yirmi (20) yakın yöneticisine araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Dağıtılan 100 çalışan ve 100 yönetici anketi içerisinde 60 adet tamamlanmış çalışan anketi ve her bir çalışan için 10 yöneticisinin doldurduğu 60 yönetici anketi geri dönmüştür. Bunlar da sırasıyla % 60 ve %50 cevaplanma oranına sahiptirler. 60 adet tamamlanmış anket formunun 50'si doğru şekilde doldurulmuş olup çalışmamızın amacı doğrultusunda kullanılmak üzere birinci özel ticaret bankasından teslim alınmıştır.

50 yönetici anketi ve 50 çalışan anketi, ikinci özel ticaret bankasının genel müdürlüğünün pazarlama, döviz işlemleri, işlemler, hukuk, alacaklar gibi farklı birimlerinde ve uluslar arası finans kurumlarında görev yapan 50 çalışana ve onların on (10) yakın yöneticisine araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Dağıtılan 50 çalışan ve 50 yönetici anketi içerisinde 30 adet tamamlanmış çalışan anketi ve her bir çalışan için 8 yöneticisinin doldurduğu 30 yönetici anketi geri dönmüştür. Bunlar da sırasıyla % 60 ve % 80 cevaplanma oranına sahiptirler. 30 adet tamamlanmış anket formunun 25'si doğru şekilde doldurulmuş olup çalışmamızın amacı doğrultusunda kullanılmak üzere ikinci özel ticaret bankasından teslim alınmıştır.

100 yönetici anketi ve 100 çalışan anketi, birinci devlet ticaret bankasının genel müdürlüğünün pazarlama, döviz işlemleri, işlemler, hukuk, alacaklar gibi farklı birimlerinde ve uluslar arası finans kurumlarında görev yapan 100 çalışana ve onların yirmi (20) yakın yöneticisine araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Dağıtılan 100 çalışan ve 100 yönetici anketi içerisinde 80 adet tamamlanmış çalışan anketi ve her bir çalışan için 12 yöneticisinin doldurduğu 80 yönetici anketi geri dönmüştür. Bunlar da sırasıyla % 80 ve %60 cevaplanma oranına sahiptirler. 80 adet tamamlanmış anket formunun 76'sı doğru şekilde doldurulmuş olup çalışmamızın amacı doğrultusunda kullanılmak üzere birinci devlet ticaret bankasından teslim alınmıştır.

100 yönetici anketi ve 100 çalışan anketi, ikinci devlet ticaret bankasının genel müdürlüğünün pazarlama, döviz işlemleri, işlemler, hukuk, alacaklar gibi farklı birimlerinde ve uluslar arası finans kurumlarında görev yapan 100 çalışana ve onların on beş (15) yakın yöneticisine araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Dağıtılan 100 çalışan ve 100 yönetici anketi içerisinde 70 adet tamamlanmış çalışan anketi ve her bir çalışan için 11 yöneticisinin doldurduğu 70 yönetici anketi geri dönmüştür. Bunlar da sırasıyla % 70 ve %73 cevaplanma oranına sahiptirler. 70 adet tamamlanmış anket formunun 57'si doğru şekilde doldurulmuş olup çalışmamızın amacı doğrultusunda kullanılmak üzere ikinci devlet ticaret bankasından teslim alınmıştır.

130 yönetici anketi ve 130 çalışan anketi, üçüncü devlet ticaret bankasının genel müdürlüğünün pazarlama, döviz işlemleri, işlemler, hukuk, alacaklar gibi farklı birimlerinde ve uluslar arası finans kurumlarında görev yapan 130 çalışana ve onların yirmi beş (25) yakın yöneticisine araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Dağıtılan 130 çalışan ve 130 yönetici anketi içerisinde 95 adet tamamlanmış çalışan anketi ve her bir çalışan için 21 yöneticisinin doldurduğu 95 yönetici anketi geri dönmüştür. Bunlar da sırasıyla % 73 ve %84 cevaplanma oranına sahiptirler. 95 adet tamamlanmış anket formunun 90'ı doğru şekilde doldurulmuş olup çalışmamızın amacı doğrultusunda kullanılmak üzere üçüncü devlet ticaret bankasından teslim alınmıştır.

Toplanan tüm anketleri birlikte dikkate alındığında, çalışanların değerlendirdiği ve yöneticilerinin değerlendirdiği, hipotezleri test etmek için kullanılan toplam 725'er anket formu bulunmaktadır. Dağıtılan 725'er anket formunun 555'i çalışanlar tarafından doldurulduktan sonra geri dönmüştür. Çalışanların kendilerinin değerlendirdiği ve yöneticilerinin değerlendirdiği 555'er anketin 509'u doğru şekilde doldurulmuş olup çalışan ve yönetici anketleri birbiriyle eşleştirilmiştir. Eşleştirilen anketler arasındaki ortalama yönetici kontrol alanı (509/92) 5.53 değerindedir.

Tablo-4.10. Araştırmanın çalışma evreni ve örneklemi

Müdürlük	Çalışma evreni	Örneklem Sayısı	Dönüş sayısı	Dönüş Oranı	İşlenen sayısı	İşlenme Oranı	Yönetici katılım oranı
Katılım Bankası A	1000	145	130	89.6	127	97.6	18/20=90
Katılım Bankası B	1000	100	90	90	84	93.3	12/15=80
Özel Ticari Banka A	800	100	60	60	50	83.3	10/20=50
Özel Ticari Banka B	200	50	30	60	25	83.3	8/10=80
Kamu Ticari Banka A	400	100	80	80	76	95	12/20=60
Kamu Ticari Banka B	200	100	70	70	57	81.4	11/15=73
Kamu Ticari Banka C	300	130	95	73	90	94.4	21/25=84
Toplam	3900	725	555	76.5	509	91.7	92/125=74

4.2.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi

Bu bölümde, katılımcılardan elde edilen verileri analiz etme yöntemleri ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. Veri analizi için bilgisayar yazılımı olarak Sosyal Bilimler için İstatistik Paket (SPSS)'in 13.0 sürümü ve LISREL'in 8.8 sürümü kullanılmıştır. Veri analizinde iki tür analiz yapılmıştır. İlk olarak, asıl analizler için araştırma ve hazırlık yapmak amacıyla gerçekleştirilen ilk analizlerde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. İkinci olarak ise yukarıda yer alan test edilebilir hipotezlerde belirtilen temel araştırma sorularını incelemek için kullanılan analiz yöntemleri açıklanmıştır.

Yapılan ilk analizlerde ölçülen her bir değişken için tanımlayıcı istatistik hesaplaması (ortalamalar, standart sapmalar ve dağılım sıklığı) yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık ve geçerlilik değerlendirmeleri, keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizinin (DFA) yapılmasından sonra Cronbach's alfa kullanımıyla gerçekleştirilmiştir. İç tutarlılık, bir bireyin verdiği cevabın o kişinin gerçek cevabını ne derece yansıttığını değerlendirmektedir. Bireyin belli bir maddeye verdiği cevabın, benzer türde bir grup maddeye verdiği cevapla ne kadar tutarlı olduğunu ölçmektedir. Bir anketin iç tutarlılığının olması için içerdiği maddelerin birbiriyle oldukça bağlantılı olması gerekmektedir. İç tutarlılık için en yaygın kullanılan ölçüm, Cronbach's alfa katsayısıdır.

Temel analizler, tasarlanan kuramsal modeli test etmek ve modeldeki değişkenler arası ilişkiyi yapısal eşitlik modeli (YEM) yöntemiyle inceleme amacıyla gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizleri ise meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenle ilgili güven eğilimi ve kurumsal güvenin meslektaş ve yöneticilerin algılanan özellikleri (algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik) üzerindeki dengeleyici etkisini test etmek için yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli (YEM), tasarlanan güven modelini test etmek için uygulanmıştır. Maksimum olasılık tahminiyle birlikte LISREL 8.8 ise yapısal eşitlik analizleri için kullanılmıştır. Bir hipotez modeli genellikle YEM yöntemi

kullanılarak doğrusal denklem sistemiyle test edilmektedir. Bu çalışma yöntemi, bir değişkendeki değişimlerin bir ya da daha fazla değişkendeki değişimlerle ne derece örtüştüğünü korelasyon katsayısına göre incelemektedir. YEM yöntemi sıklıkla kullanılır çünkü çok sayıda değişkenin ve bunların arasındaki ilişkilerin aynı anda ölçülebilmesine imkân tanımaktadır. Diğer çok değişkenli tekniklere göre daha çok yönlü ve çok amaçlıdır çünkü bu yöntemle değişkenler arasında aynı anda ve çok sayıda bağımlı ilişki ölçülebilmektedir.⁵⁹⁵

Bu çalışmada, Hoyle (1995)'un önerdiği iki adımlı analitik yöntem benimsenmiştir. İlk adımda, ölçümün yanlış belirlenmesinin yapısal modellerin yanlış belirlenmesi gibi yorumlanmasını önlemek için yapısal modellerin tahmininden önce ölçüm modelleri değerlendirilmiştir.⁵⁹⁶ Kullanılan ölçümlerin temel yapısı net bir şekilde oluşturulduğu ve her bir ölçeğin maddeleri daha önceki çalışmalardan alınarak uyarlandığı için bu analizlerde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Ancak başlangıçta temel bileşenler faktör analizini kullanarak yüksek düzeydeki güven olgularının ne kadar farklı olduğunu belirlemek için ayrıca keşfedici faktör analizi (KFA) sonuçlarından da yararlanıldı. Temel bileşenler faktör analizini (TBFA) kullanmaktaki amaç, yüksek düzeydeki uygun güven olgularına yükleme yapmayan maddeleri ayıklamaktır.⁵⁹⁷

Doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) değişkenlerin her biriyle ilgili ölçümlerin ayrı ayrı incelenmesiyle başlamıştır ve yetersiz kalan maddeler ölçümlerden çıkarılmıştır. Analitik yöntemin ikinci adımında ise kuramsal modellerin yapısal eşitlik analizi yapılmıştır.

Bir modelle ilgili tahminde bulunulduktan sonra sıradaki adım modelin uyumunun değerlendirilmesidir. Bir modelin kullandığı kovaryans matrisinin gözlemlenen kovaryans matrisine eşdeğer olma derecesine göre o modelin

⁵⁹⁵ Hoe, **a.g.e.**, s.77

⁵⁹⁶ H. Hoyle, ve A. T. Panter, "Writing about structural equation models", In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*, **Thousand Oaks, CA: Sage**, 1995, s. 158-176

⁵⁹⁷ G. A. Churchill, Jr., "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", **International Marketing Research**, 16(1), 1979, s. 64-73.

gözlemlenen verilere uyduğu söylenebilir. Modelin uyumunu değerlendirmenin en yaygın iki yolu ki-kare yani χ^2 uyum iyiliği testi ve χ^2 testinin ekleri olan uyum indeksleridir.⁵⁹⁸ Bu çalışmada, bir dizi uyum indeksi kullanılmıştır.

Günümüzdeki yapısal eşitlik modeli (YEM) literatüründe çok sayıda model uyum indeksi bulunmaktadır. Bu çalışmadaki model uyumunu incelemek için uyum iyiliği indeksi (GFI- Goodness-of-Fit Index; Bollen, 1989),⁵⁹⁹ normlandırılmış uyum indeksi (NFI- Normed Fit Index; Bentler & Bonett, 1980),⁶⁰⁰ artırılmalı uyum indeksi (IFI- Incremental Fit Index; Bollen, 1989),⁶⁰¹ Tucker-Lewis İndeksi (TLI- Tucker-Lewis Index; Tucker & Lewis, 1973),⁶⁰² karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI- Comparative Fit Index; Bentler, 1989),⁶⁰³ ve yaklaşım hatasının ortalama karekökü (RMSEA-Root Mean Square Error of Approximation; Steiger & Lind, 1980)⁶⁰⁴ kullanılmıştır. GFI, model matrisi tarafından tahmin edilen varyans ve kovaryansların göreceli miktarını yansıtmaktadır. NFI, hedef modelin temel modele ne kadar benzediğinin bir göstergesidir. IFI, sıklık ve örneklem boyutu konularına değinmektedir. TLI, modelin en iyi olası modele ne kadar benzediğinin bir göstergesidir. Örneklem boyutunu göz önüne alan CFI, “temel modele karşı hedef modelin merkezi olmayan ki-karesinin tahmin ettiği şekilde uyum eksikliğindeki göreceli azalmanın göstergesidir”.⁶⁰⁵ Söz konusu bu indekslerin 0,80 ile 0,90 arasında olması genel kabul görürken 0,90’ın üzerinde olması iyi uyumu ifade etmektedir.⁶⁰⁶ Son olarak, RMSEA, popülasyondaki yaklaşık hatayı göz önüne alır

⁵⁹⁸ L. Hu, ve P.M. Bentler, “Evaluating model fit”, In R. H. Hoyle (Ed.), **Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, s. 76-99.

⁵⁹⁹ K. A. Bollen, **Structural equations with latent variables**, New York: Wiley, 1989

⁶⁰⁰ P. M. Bentler, ve D. G. Bonnet, “Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures”, **Psychological bulletin**, 88, 1980, s. 588-606.

⁶⁰¹ P.M. Bentler, “**Comparative fit indexes in structural models**”, *Psychological Bulletin*, 107, 2, 1990, s. 238-246

⁶⁰² L. R. Tucker, ve C. Lewis, “A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis”, **Psychometrika**, 38, 1973, s. 1-10.

⁶⁰³ P.M. Bentler, **EQS structural equations program manual**, Encino, CA: Multivariate Software, 1995.

⁶⁰⁴ J.H. Steiger, J.C. Lind, “Statistically based tests for the number of common factors”, Paper presented at the annual meeting of the Psychometric Society, Iowa City, IA, 1980.

⁶⁰⁵ Hoyle ve Panter, a.g.e., s. 167

⁶⁰⁶ Bu Konuda Bkz:

ve şu soruyu sorar: “model bilinmeyen ama optimal olarak seçilmiş parametre değerleri ile popülasyonun kovaryans matrisi uyum sağlar mı? Bir model için 0,05’ten küçük RMSEA değeri “iyi” bir uyum göstergesi olarak düşünülürken 0,05 ila 0,08 arası değerler ise “normal” uyum olarak kabul edilir.⁶⁰⁷

Bu çalışmada yukarıda adı geçen indekslerin seçilmesinin iki nedeni vardır. Birincisi, bu indeksler çok sayıda çalışmada kullanılmaktadır ve çok çeşitli durumlar için kullanıldıklarında bile sabit oldukları kanıtlanmıştır. İkincisi, örneklem boyutunu dikkate alan ve küçük örneklem boyutuna uyan bazı indeksler tercih edilmiştir. Örneğin, Bentler ve Bonett’nin (1980) NFI’si son on yılın pratik kriter tercihini oluşturmaktadır.⁶⁰⁸ Ancak, NFI’nin küçük örneklemelerde uyumu eksik tahmin etme eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır.⁶⁰⁹ Bentler (1990) NFI’yi örneklem boyutunu dikkate alacak şekilde düzeltmiş ve CFI’yi tasarlamıştır.⁶¹⁰ Bu çalışma için her iki indeks de seçilmiştir. Ayrıca bir modelin ki-kare istatistiğinin önemi, o modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılmamıştır.* Bunun yerine Gerbing ve Anderson (1992) ile Marsh, Balla ve McDonald (1988)’ın önerilerine dayanarak, yukarıda sıralanan uyum göstergelerinden yararlanılmıştır.⁶¹¹

-
- C. Rodrigues, ve D. Hemsworth, “A Structural Analysis of the Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Purchasing and Business Performance”, **Total Quality Management**, Vol. 16, No. 2, 2005, s. 215–230.
 - N. K. Malhotra, S. KIM, ve J. AGARWAL, “Internet Users’ Information Privacy Concerns (IUIPC): The Construct, the Scale, and a Causal Model”, **Information Systems Research**, Vol. 15, No. 4, 2004, s. 336–355.
 - K. Pflughoeft, v.d., “Multiple Conceptualizations of Small Business Web Use and Benefit”, **Decision Science**, Vol. 34, No. 3, 2003, s. 467–512.

⁶⁰⁷ M. W. Browne, ve R. Cudeck, “Alternative ways of assessing model fit”, In K. A. Bollen & S. L. Long (Eds.), *Testing structural equation models*, London, England: Sage, 1993, s. 136–162.

⁶⁰⁸ Bentler, ve Bonnet, **a.g.e.**, s. 588–606.

⁶⁰⁹ Hoyle, ve Panter, **a.g.e.**, s. 158–176

⁶¹⁰ P. M. Bentler, “Comparative fit indices in structural models”, **Psychological Bulletin**, 107, 1990, 238–246.

* *Ki kare iki değişken arasındaki (teorik olan beklenen değerler ile ampirik data) bağımsızlık derecesini hesaplar. Ki kare için p değerinin <.05 olması teorik olarak modelin dataya fit edip etmemesinde etkilidir. İki kovaryans arasındaki uyum değerinin kullanılan örneklemdeki denek sayısı eksi bir ile çarpılmasından elde edilir. Elde edilen sonuç ki kare dağılımı olarak hesaplanır. Geleneksel anlamlılık testinin aksine ki kare testinde anlamsız bir pi değeri elde edilmek istenir. Ancak bu ölçüm örneklem büyüklüğünden ve normallikten uzaklaşma durumundan ciddi biçimde etkilenir. Bu durum iyi uyuma sahip bir modelin reddedilmesine sebep olabilir. Bu yüzden, ki kare /bağımsızlık derecesi rasyosunun (normed ki kare) kullanılması önerilebilir (Tüzün, **a.g.e.**, s.176).*

⁶¹¹ Bu konuda Bkz:

Eğer model uyum indeksleri, tasarlanan modelin kabul edilebilir genel bir uyumu olduğunu gösterdiyse bir sonraki adım olarak uyumun belirli unsurları olan “parametre tahminleri”ni yorumlama aşamasına geçilmiştir. Bir model iyi bir uyuma sahip olduğunda bile mantıksal sınırlarını aşan bazı parametre tahminleri yapılabilir. Bu durum, bazı model belirlemelerin hatalı olabileceğini düşündürmektedir.⁶¹² Örneğin, bazı maddelerin hata varyansı 0,5’ten büyüktür. Hata varyansları kısmen tesadüfi hatalardan, kısmen de modeldeki değişkenlerle açıklanmayan sistematik hatalardan oluşabilir. Hata varyanslarının parametre tahminleri, modeldeki maddelerin ortak faktörden başka bir faktörle ilgili varyanslar gösterme derecesini göstermektedir. Eğer hata varyansı 0,5’ten büyükse madde, hedef faktörden başka bir faktörle bağlantılı demektir. Dolayısıyla o maddenin modele dâhil edilebilmesi için yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu tür maddeler yeniden değerlendirilirken standartlaştırılmış yükleri (standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları) da değerlendirilir. Bir maddenin standartlaştırılmış yükü Stevens (1996)’ın faktör yükleri için önerdiği eşik değer olan 0,52’den küçükse o madde modelden çıkarılmalıdır.⁶¹³

Sorunlu maddelerin modelden çıkarılması ve yeniden belirleme yapılması daha iyi bir uyum yakalanmasını sağlayabilse de Bollen (1989) ortak faktörün gösterge sayısının üçten aşağıya inmesine karşı uyarıda bulunmaktadır. Daha da önemlisi, herhangi bir çıkarma ve yeniden belirleme işlemi, değişikliklerin kavramları etkilememesi gerektiği düşünülerek gerçekleştirilmelidir.⁶¹⁴

Parametre tahminlerinin yorumlanmasından sonra, değişkenler arası ilişkilerin yönü değerlendirilmelidir. Holve ve Panter (1995)’e göre “YEM sonuçlarını yorumlamanın en zor olan ve en az anlaşılan yanı, değişkenler arası

-
- D. W. Gerbing, ve J. C. Anderson, “Monte Carlo evaluations of goodness-of-fit indices for structural equation models”, **Sociological methods and research**, 21, 1992, 132-160.
 - H. W. Marsh, J. R. Balla, ve R. P. McDonald, “Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size”, **Psychological Bulletin**, 103, 1988, 391-410

⁶¹² Bollen, A. Kenneth, **Structural Equations with Latent Variables**, John Wiley & Sons, pp. 265-288, 1989.

⁶¹³ Zhang, **a.g.e.**, s.83

⁶¹⁴ Hoyle, ve Panter, **a.g.e.**, s. 158-176

ilişkilerin büyüklüğü ya da yönü değil bu ilişkilerin doğasıdır”.⁶¹⁵ Aslında YEM deneysel olmayan verilerle nedenselliği test edemez. Denklem modelleri literatürü, YEM’in yönlülük oluşturmamasının en etkili örneğini sunmaktadır. Bu nedenle pek çok modelde, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünde meydana gelen bir değişiklik ne modelin genel uyumunu ne de değişkenler arasındaki ilişki hakkındaki parametre tahminini değiştirmemektedir. Dolayısıyla YEM yöntemiyle elde edilen sonuçlar olası bir nedensel ilişki ortaya koyabilir ama bu nedensel ilişkinin varlığını kanıtlamaz.⁶¹⁶

4.2.6. Araştırmanın Çerçevesi

Bu çalışmada önerilen kavramsal çerçeve, literatür taramasındaki bulgulara dayanmaktadır. Çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçları için önerilen modeller, mevcut yapıları bütünleştirerek, yeni yapılar ekleyerek ve mevcut yapıları değiştirerek bilgi tabanına katkıda bulunmaktadırlar. Mayer ve diğerleri (1995) tarafından geliştirilen asıl modelde “kurumsal güven” yer almamıştır.⁶¹⁷

Şekil-4.1 ve Şekil-4.2 bu araştırmanın, çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçlarıyla ilgili hipotezleri özetleyen araştırma çerçevesini göstermektedir. Aşağıda Şekil-4.1 ve Şekil-4.2 de yer alan örgütsel güven ve etkilerini gösteren çerçevelerde, çalışanların diğer çalışanlara ve yöneticilerine duyduğu güven ile tanımlanan örgütsel güven; ‘güvenilen kişinin algılanan özellikleri’ (örneğin güven duyulan kişinin güvenilirliği: çalışanların veya yöneticilerin sahip oldukları dürüstlük, yetenekler ve yardımseverlik), ‘güvenen kişinin (çalışanların) güven duyma eğilimi’ ve ‘kurumsal güven’ değişkenlerinin örgütsel duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı gibi tutumsal ve davranışsal çıktılar üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir. Bunlara ilave olarak güvenilirliğin güven düzeyleriyle sosyal bir değişim ilişkisi kurulmasını teşvik ettiğini ve bu güven düzeylerinin de o

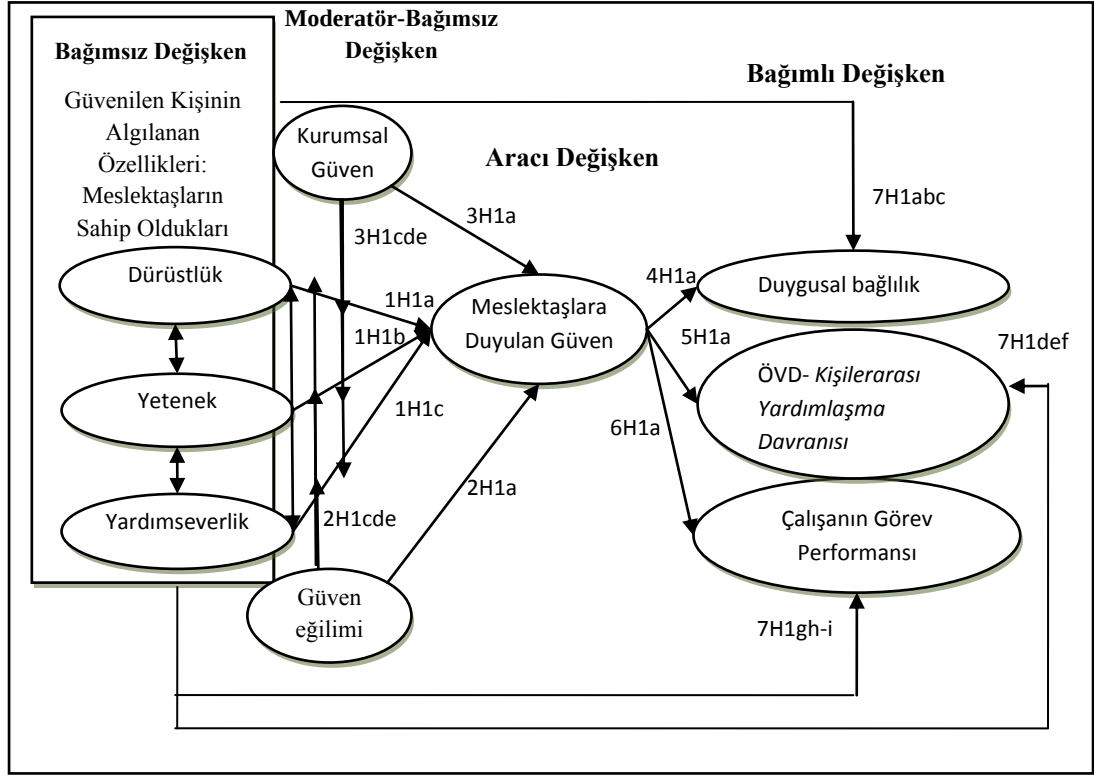
⁶¹⁵ Hoyle, ve Panter, **a.g.e.**, s. 175

⁶¹⁶ **A. e.**, s.158-176

⁶¹⁷ Mayer, v.d., **a.g.e.**, s. 715

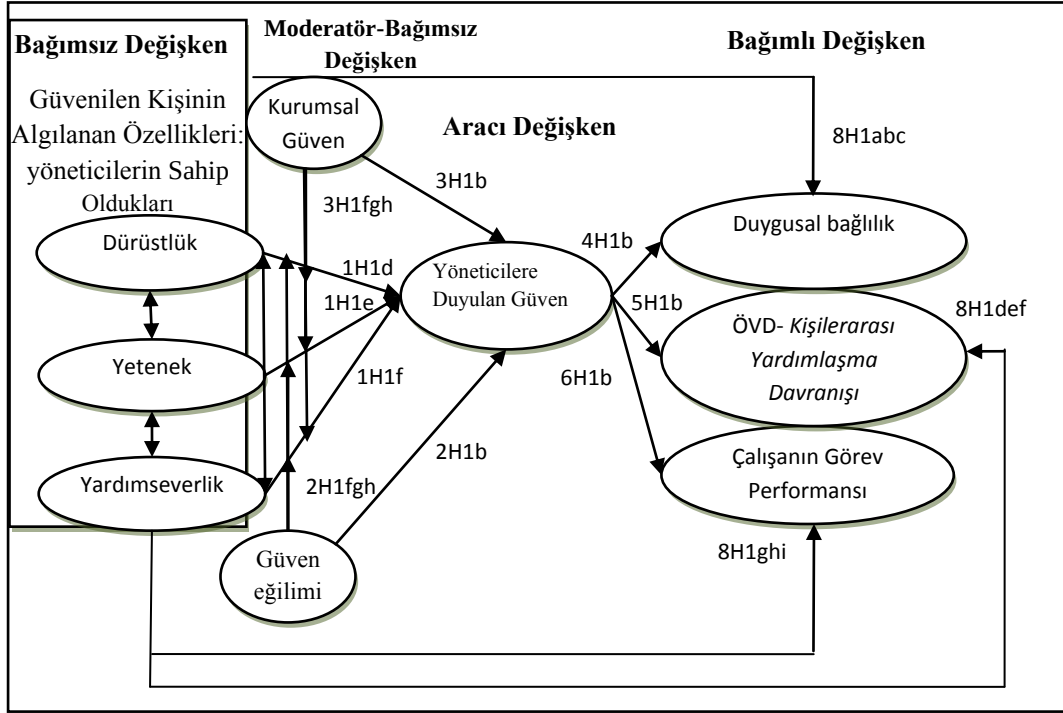
ilişkinin bir göstergesi olduğunu savunan sosyal değişim açısından bakıldığında, meslektaşların ve yöneticilerin güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarının her birinin çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı ile ilişki içinde olduğunu öngörmektedir. Bu çerçevede, çalışanların diğer çalışanlara ve yöneticilerine duyduğu güven ile tanımlanan örgütsel güven kısmen aracı değişkendir. Ayrıca meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenle olumlu bir ilişki içinde olmalarının yanı sıra hem güven eğilimi hem de kurumsal güven, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncellerinin (meslektaşlar ve yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki etkisini dengeleyici bir özelliğe de sahiptir.

Şekil-4.1, çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenin öncelleri (algılanan dürüstlük, algılanan yetenek, algılanan yardımseverlik, kurumsal güven ve güven eğilimi) ve sonuçlarının (duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı) **1H1a, 1H1b, 1H1c, 2H1a, 2H1c, 2H1d, 2H1e, 3H1a, 3H1c, 3H1d, 3H1e, 4H1a, 5H1a, ve 6H1a** hipotezlerini göstermektedir. Ayrıca **7H1a, 7H1b, 7H1c, 7H1d, 7H1e, 7H1f, 7H1g, 7H1h, 7H1i** hipotezleri meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her birinin çalışanların duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı ile ilişki içinde olduğunu öngörmektedir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Çerçevesi - çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçları

Şekil 4.2, çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri (algılanan dürüstlük, algılanan yetenek algılanan yardımsverlik, kurumsal güven ve güven eğilimi) ve sonuçlarının (duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı) **1H1d, 1H1e, 1H1f, 2H1b, 2H1f, 2H1g, 2H1h, 3H1b, 3H1f, 3H1g, 3H1h, 4H1b, 5H1b ve 6H1b** hipotezlerini göstermektedir. Ayrıca **8H1a, 8H1b, 8H1c, 8H1d, 8H1e, 8H1f, 8H1g, 8H1h, 8H1i** hipotezleri yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımsverlik unsurlarından her birinin çalışanların duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı ile ilişki içinde olduğunu öngörmektedir.



Şekil 4.2: Araştırmanın Çerçevesi - çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçları

Dolayısıyla araştırmanın çerçevesi, güvenin her iki kişilerarası şekli (meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güven) ve kişisel olmayan şekli (örn. kurumsal güven) açısından örgütsel güven, öncelleri ve sonuçlarıyla ilişkisini incelemektir.

4.2.7. Araştırmanın Hipotezleri

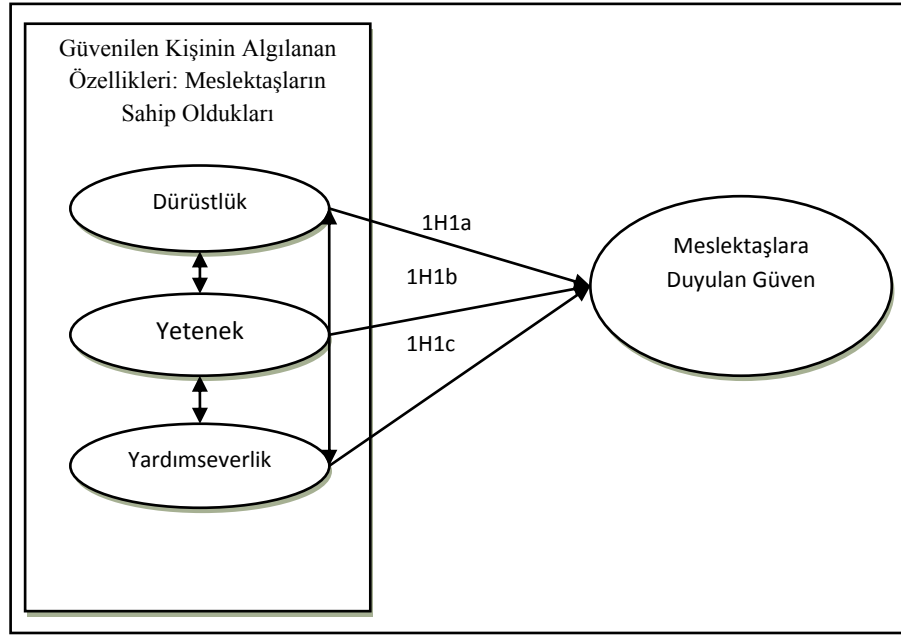
Araştırmanın hipotezlerine ilişkin literatür temeli yukarıda bahsedilmiştir. Bu bölümde, yapılan araştırmanın hipotezleri ortaya konulacaktır.

Meslektaşlara Duyulan Güvenin Önceli Olarak Meslektaşların Algılanan Güvenirliliği

1H1a: Çalışanların meslektaşlarına yönelik olarak algıladıkları dürüstlük ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır (bakınız Şekil 4.3).

1H1b: Çalışanların meslektaşlarına yönelik olarak algıladıkları yetenek ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır (bakınız Şekil 4.3).

1H1c: Çalışanların meslektaşlarına yönelik olarak algıladıkları yardımseverlik ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır (bakınız şekil 4.3).



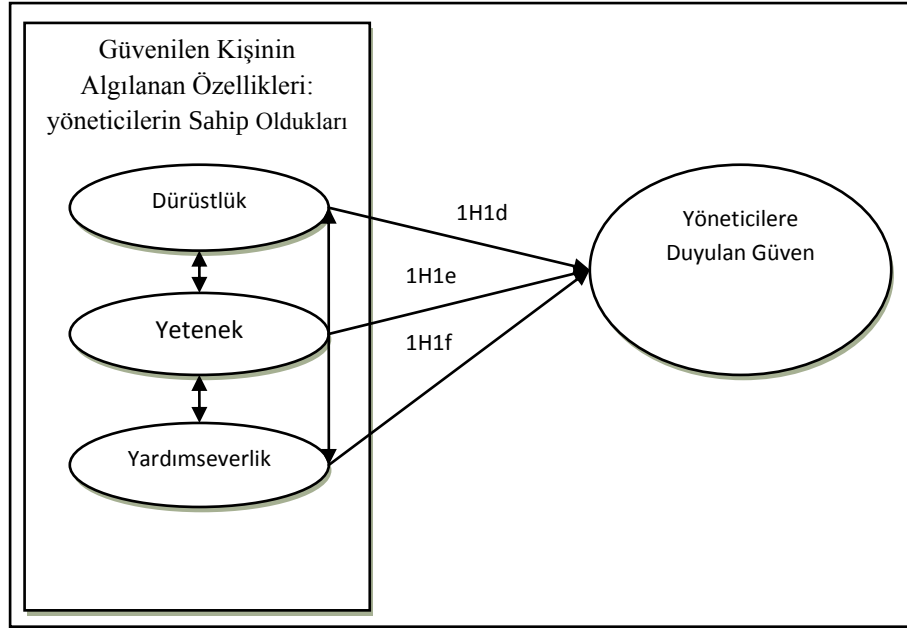
Şekil 4.3: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Önceli Olarak Meslektaşların Algılanan Güvenirliliği

Yöneticilere Duyulan Güvenin Önceli Olarak Yöneticilerin Algılanan Güvenirliliği

1H1d: Çalışanların yöneticilerine ilişkin dürüstlük algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır (bakınız şekil 4.4).

1H1e: Çalışanların yöneticilerine ilişkin yetenek algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır (bakınız şekil 4.4).

1H1f: Çalışanların yöneticilerine ilişkin yardımseverlik algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır (bakınız şekil 4.4).



Şekil 4.4: Yöneticilere Duyulan Güvenin Önceli Olarak Yöneticilerin Algılanan Güvenirliliği

Meslektaşlara ve Yöneticilere Duyulan Güvenin Önceli Olarak Güvenme Eğilimi

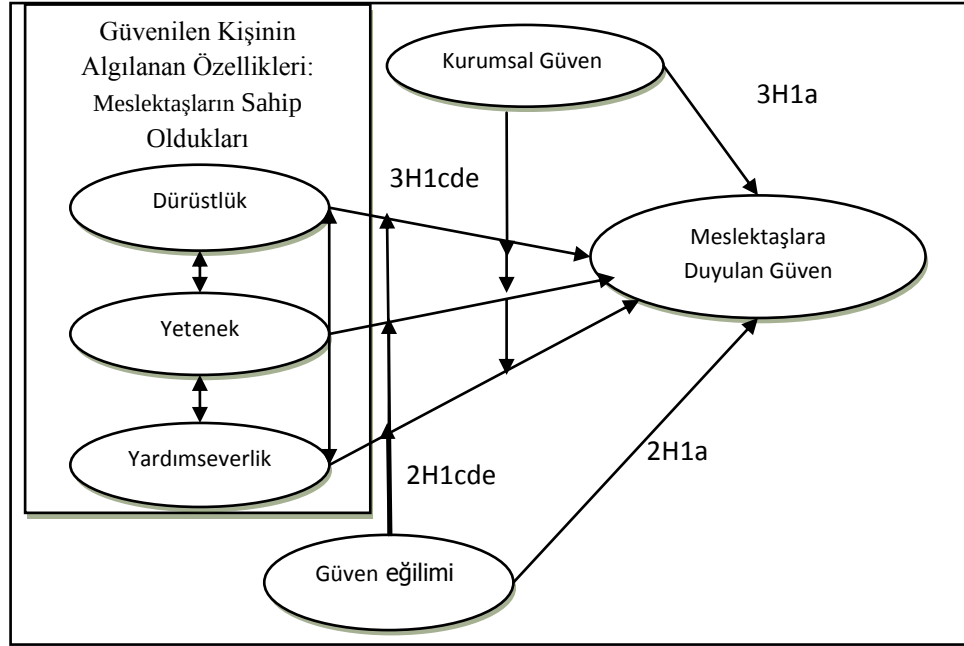
2H1a: Çalışanların güvenme eğilimi ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır (bakınız şekil 4.5).

2H1b: Çalışanların güvenme eğilimi ile çalışanların yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır(bakınız Şekil 4.6).

Dengeleyici (Moderatör) Değişken Olarak Güvenme Eğilimi

2H1c, 2H1d, 2H1e: Çalışanların güvenme eğilimi, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile meslektaşlarına duydukları güven arasında dengeleyici bir rol oynar (bakınız şekil 4.5).

2H1f, 2H1g, 2H1h: Çalışanların güvenme eğilimi, çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile yöneticilerine duydukları güven arasında dengeleyici bir rol oynar (bakınız şekil 4.6).



Şekil 4.5: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Önceli Olarak ve Moderatör Değişken Olarak Güvenme Eğilimi ve Kurumsal Güven

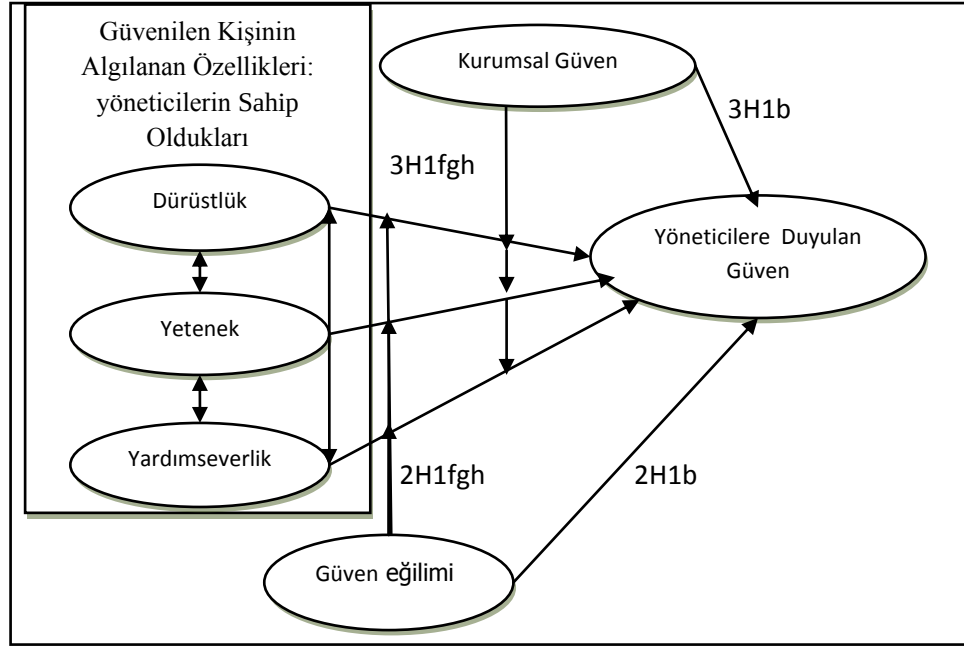
Meslektaşlara ve Yöneticilere Duyulan Güvenin Önceli ve Moderatör Değişken Olarak Kurumsal Güven

3H1a: Kurumsal güven ile çalışanların meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır (bakınız Şekil 4.5).

3H1b: Kurumsal güven ile çalışanların yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır (bakınız Şekil 4.6).

3H1c, 3H1d, 3H1e: Kurumsal güven, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile meslektaşlarına duydukları güven arasında dengeleyici rol oynar (bakınız Şekil 4.5).

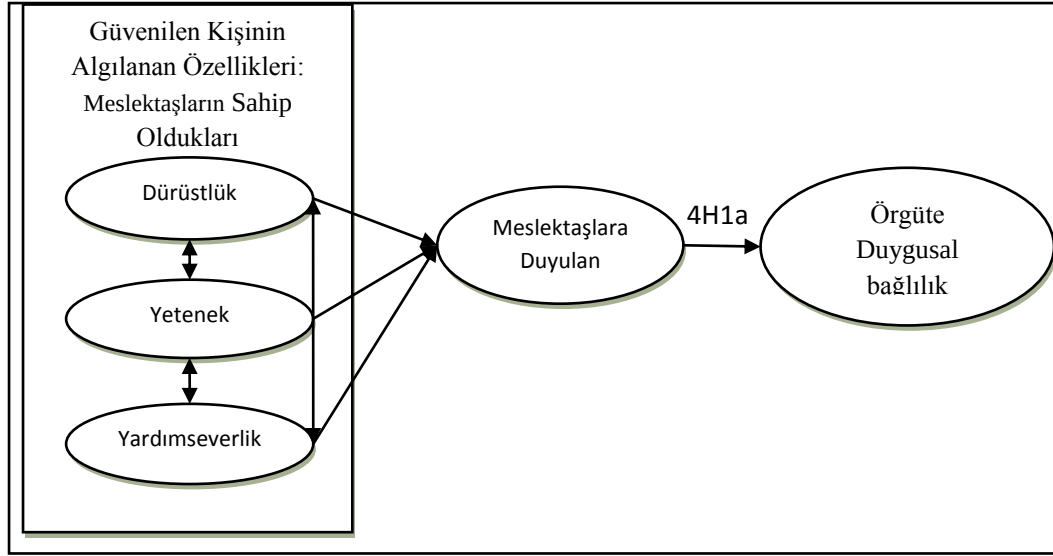
3H1f, 3H1g, 3H1h: HI: Kurumsal güven, çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile yöneticilerine duydukları güven arasında dengeleyici bir rol oynar (bakınız Şekil 4.6).



Şekil 4.6: Yöneticilere Duyulan Güvenin Önceli Olarak ve Moderatör Değişken Olarak Kurumsal Güven ve Güven Eğilimi

Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Meslektaşlara Duyulan Güven

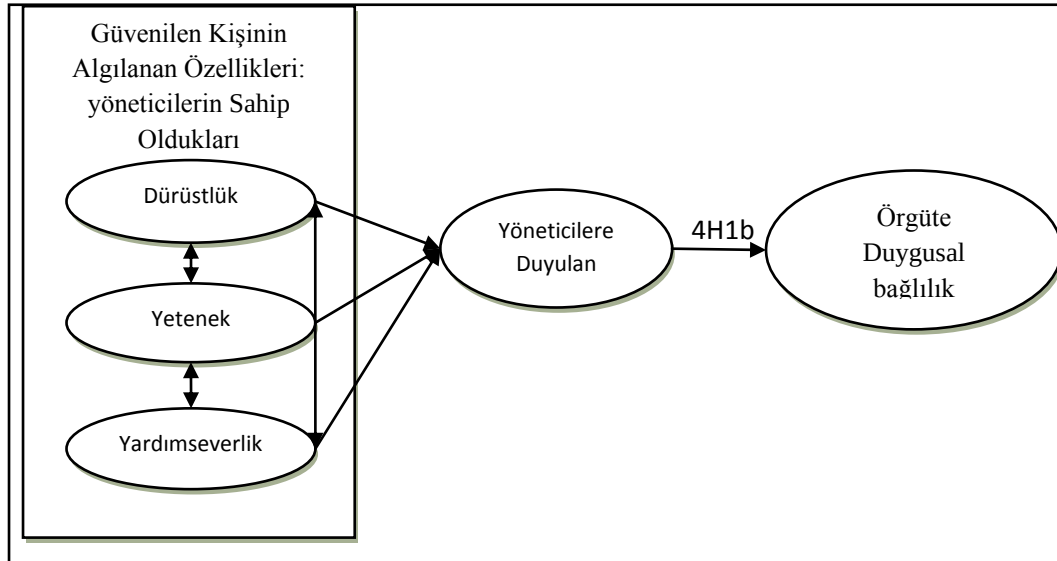
4H1a: Çalışanların meslektaşlarına duydukları güven, meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin algıları ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında aracı bir rol oynar (bakınız şekil 4.7).



Şekil 4.7: Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Meslektaşlara Duyulan Güven

Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Yöneticilere Duyulan Güven

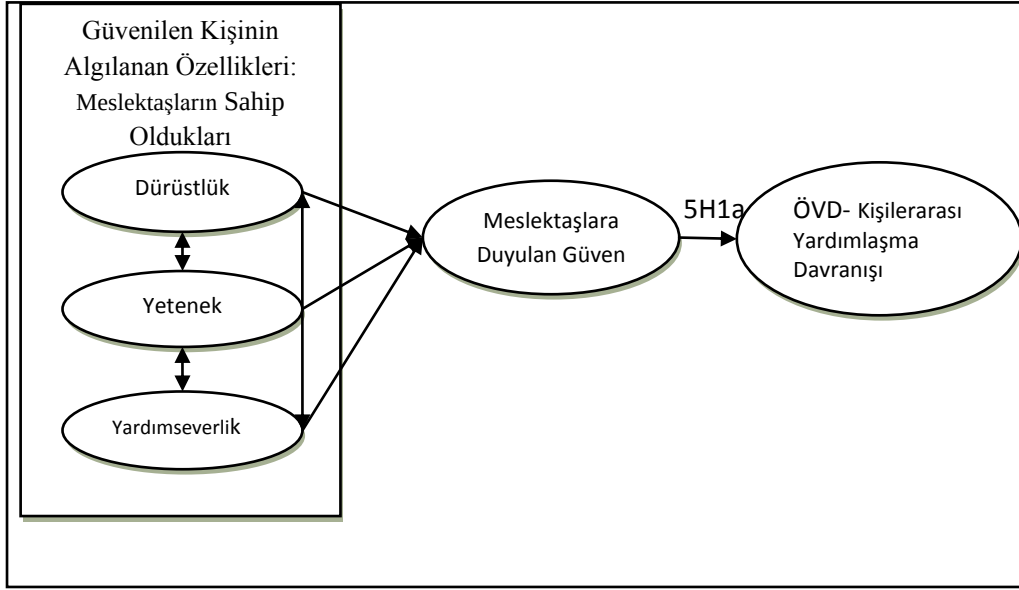
4H1b: Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin güven algıları ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında aracı bir rol oynar (bakınız şekil 4.8).



Şekil 4.8: Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Yöneticilere Duyulan Güven

Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-
Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken
Olarak Meslektaşlara Duyulan Güven

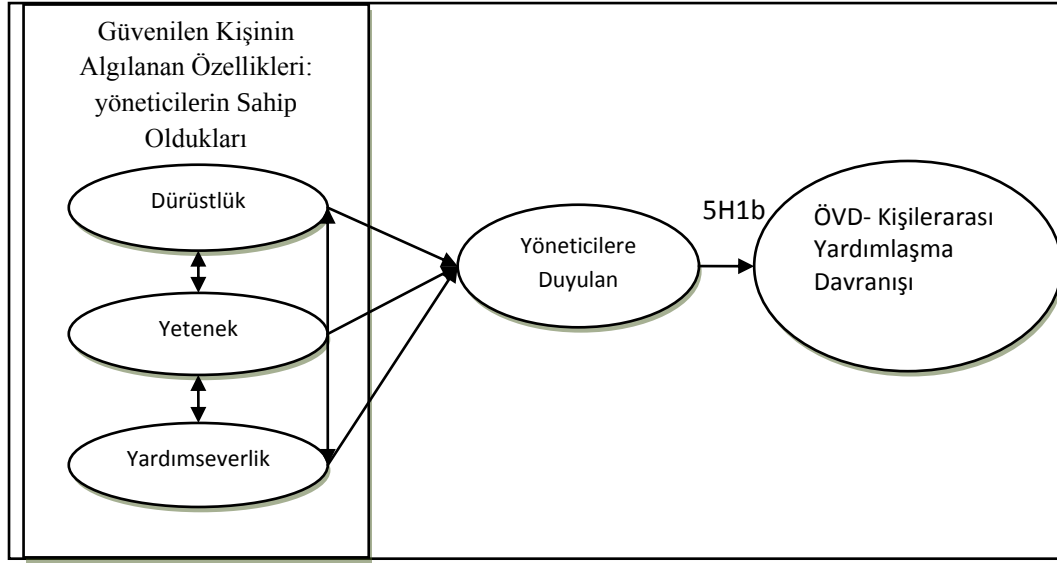
5H1a: Çalışanların meslektaşlarına duydukları güven, meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin algıları ile kişilerarası yardımlaşma davranışı arasında aracı bir rol oynar (bakınız şekil 4.9).



Şekil 4.9: Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Meslektaşlara Duyulan Güven

Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-
Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken
Olarak Yöneticilere Duyulan Güven

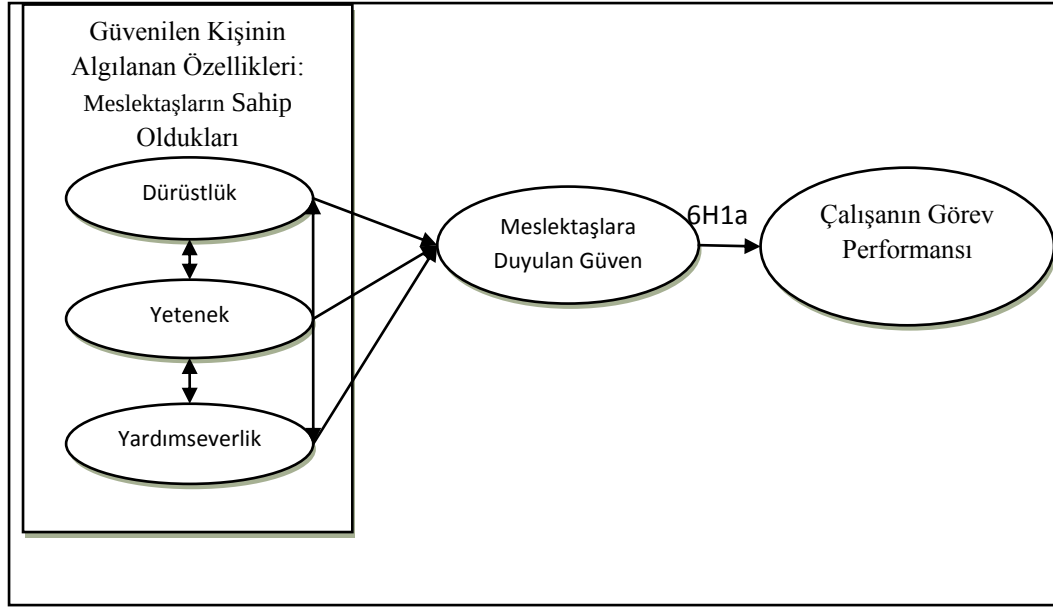
5H1b: Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin algıları ile kişilerarası yardımlaşma davranışı arasında aracı bir rol oynar (bakınız şekil 4.10).



Şekil 4.10: Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Yöneticilere Duyulan Güven

Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Görev Performansı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Meslektaşlara Duyulan Güven

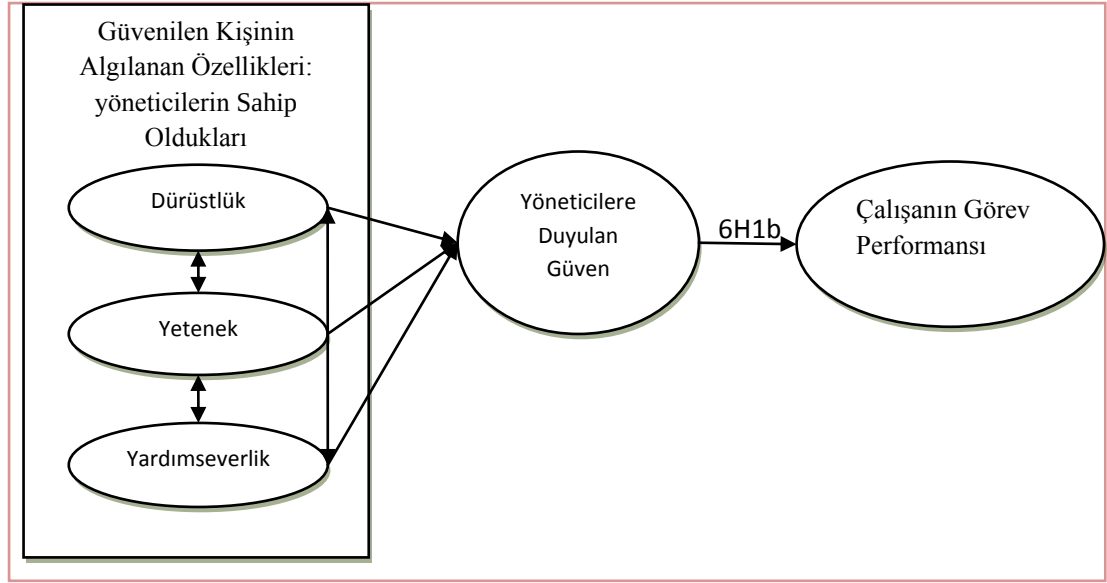
6H1a: Çalışanların meslektaşlarına duydukları güven, meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardıms severliklerine ilişkin algıları ile görev performansları arasında aracı bir rol oynar (bakınız şekil 4.11).



Şekil 4.11: Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Görev Performansı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Meslektaşlara Duyulan Güven

Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Görev Performansı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Yöneticilere Duyulan Güven

6H1b: Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardıms severliklerine ilişkin algıları ile görev performansları arasında aracı bir rol oynar (bakınız şekil 4.12).



Şekil 4.12: Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği ve Çalışanın Görev Performansı Arasındaki Varsayılan İlişkide Aracı Değişken Olarak Yöneticilere Duyulan Güven

Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Çalışanın Duygusal Bağlılığı Arasında Olduğu Varsayılan İlişki

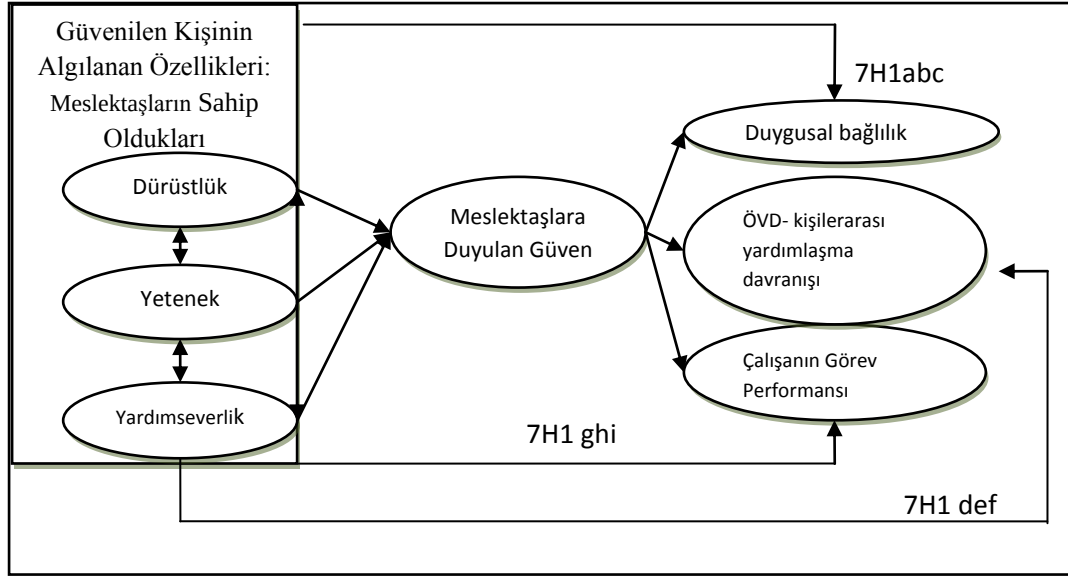
7H1a, 7H1b, 7H1c: Meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların duygusal bağlılığı ile ilişki içindedir (bakınız şekil 4.13).

Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Arasında Olduğu Varsayılan İlişki

7H1d, 7H1e, 7H1f: Meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ile ilişki içindedir (bakınız şekil 4.13).

Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Çalışanın Görev Performansı Arasında Olduğu Varsayılan İlişki

7H1g, 7H1h, 7H1i: Meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların görev performansı ile ilişki içindedir (bakınız şekil 4.1 3).



Şekil 4.13: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları Arasında Olduğu Varsayılan Doğrudan İlişki

Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Çalışanın Duygusal Bağlılığı Arasında Olduğu Varsayılan İlişki

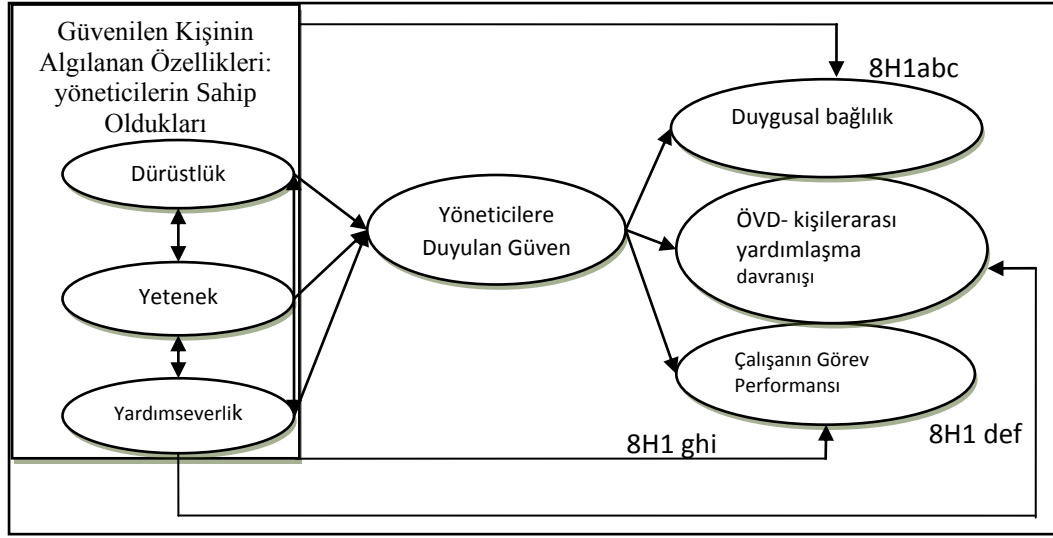
8H1a, 8H1b, 8H1c: Yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardıms severlik unsurlarından her biri çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığı ile ilişki içindedir (bakınız şekil 4.14).

Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Arasında Olduğu Varsayılan İlişki

8H1d, 8H1e, 8H1f: Yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardıms severlik unsurlarından her biri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı- kişilerarası yardımlaşma davranışı ile ilişki içindedir (bakınız şekil 4.14).

Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Çalışanın Görev Performansı Arasında Olduğu Varsayılan İlişki

8H1g, 8H1h, 8H1i: HI: Yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardıms severlik unsurlarından her biri çalışanların görev performansı ile ilişki içindedir (bakınız şekil 4.14).



Şekil 4.14: Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları Arasında Olduğu Varsayılan Doğrudan İlişki

Yukarıdaki hipotezlerin özeti Tablo 4.11.de verilmiştir.

Tablo-4.11: Çalışmadaki Hipotezlerin Özeti

KONU	HİPOTEZ
Meslektaşlara Duyulan Güvenin Önceli Olarak Meslektaşların Algılanan Güvenirliliği	Hipotez 1HIa: Çalışanların meslektaşlarına yönelik olarak algıladıkları dürüstlük ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır. Hipotez 1HIb: Çalışanların meslektaşlarına yönelik olarak algıladıkları yetenek ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır. Hipotez 1HIc: Çalışanların meslektaşlarına yönelik olarak algıladıkları yardımseverlik ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır.
Yöneticilere Duyulan Güvenin Önceli Olarak Yöneticilerin Algılanan Güvenirliliği	Hipotez 1HIId: Çalışanların yöneticilerine ilişkin dürüstlük algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır. Hipotez 1HIf: Çalışanların yöneticilerine ilişkin yetenek algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır. Hipotez 1HIg: Çalışanların yöneticilerine ilişkin yardımseverlik algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır.
Meslektaşlara ve Yöneticilere Duyulan	Hipotez 2H1a: Çalışanların güvenme eğilimi ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır.

Güvenin Önceli Olarak Güvenme Eğilimi	<u>Hipotez 2HIb</u> : Çalışanların güvenme eğilimi ile çalışanların yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır.
Moderatör Değişken Olarak Güvenme Eğilimi	<u>Hipotez 2HIcde</u>: Çalışanların güvenme eğilimi, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile meslektaşlarına duydukları güven arasında dengeleyici bir rol oynar. <u>Hipotez 2HIefgh</u>: Çalışanların güvenme eğilimi, çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile yöneticilerine duydukları güven arasında dengeleyici bir rol oynar.
Meslektaşlara ve Yöneticilere Duyulan Güvenin Önceli Olarak Kurumsal Güven	<u>Hipotez 3HIIa</u>: Kurumsal güven ile çalışanların meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır. <u>Hipotez 3HIIb</u>: Kurumsal güven ile çalışanların yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır.
Moderatör Değişken Olarak Kurumsal Güven	<u>Hipotez 3HIIcde</u>: Kurumsal güven, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile meslektaşlarına duydukları güven arasında dengeleyici rol oynar. <u>Hipotez 3HIIefgh</u>: Kurumsal güven, çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile yöneticilerine duydukları güven arasında dengeleyici bir rol oynar.
Güvenin Etkisi – Aracı Değişken Olarak Güven	<u>Hipotez 4HIIa</u>: Çalışanların meslektaşlarına duydukları güven, meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin algıları ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında aracı bir rol oynar. <u>Hipotez 4HIIb</u>: Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin güven algıları ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında aracı bir rol oynar.
Güven ve Örgütsel Bağlılık	
Güvenin Etkisi – Aracı Değişken Olarak Güven	<u>Hipotez 5HIIa</u> : Çalışanların meslektaşlarına duydukları güven, meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin algıları ile kişilerarası yardımlaşma davranışı arasında aracı bir rol oynar.
Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	<u>Hipotez 5HIIb</u> : Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin algıları ile kişilerarası yardımlaşma davranışı arasında aracı bir rol oynar.
Güvenin Etkisi – Aracı Değişken Olarak Güven	<u>Hipotez 6HIIa</u> : Çalışanların meslektaşlarına duydukları güven, meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin algıları ile görev performansları arasında aracı bir rol oynar.
Güven ve Çalışanların	<u>Hipotez 6HIIb</u> : Çalışanların yöneticilerine duydukları güven,

Performansı	yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin algıları ile görev performansları arasında aracı bir rol oynar.
Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Çalışanların Duygusal Bağlılığı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Ve Görev Performansı Arasında Olduğu Varsayılan İlişki	Hipotez 7H1abc: Meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların duygusal bağlılığı ile ilişki içindedir. Hipotez 7H1def: Meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ile ilişki içindedir. Hipotez 7H1 ghi: Meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların görev performansı ile ilişki içindedir.
Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Çalışanların Duygusal Bağlılığı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı, ve Görev Performansı Arasında Olduğu Varsayılan İlişki	Hipotez 8H1 abc: Yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığı ile ilişki içindedir. Hipotez 8HI def: Yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ile ilişki içindedir. Hipotez 8HI ghi: Yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların görev performansı ile ilişki içindedir.

4.3. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde araştırmaya ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ele alınacaktır.

4.3.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısı değerleri 0.00 ila 1.00 arasında değişmektedir. Cronbach's alfa eşik düzeyini oluşturan puan üzerinde genel bir fikir birliği olduğu söylenemez. Ancak bazı araştırmacılar, Cronbach's alfa yaygın olarak kullanılan ölçekler için 0.80'den az olmaması gerektiğini öne sürdüğü halde Gable (1986) ve Litwin (1995) Cronbach's alfanın etkili ölçümler için 0.70 ve üzeri değerlerde kabul edilebilir olacağını iddia etmişlerdir.⁶¹⁸ Aynı zamanda hangi değerlerin Cronbach's alfası için iyi ya da çok iyi düzeyler olduğu konusunda genel bir fikir birliği yoktur.

⁶¹⁸ R. K. Gable, "Instrument development in the affective domain", Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing, 1986

Gabel, 0.80 ve üzerindeki alfa katsayılarının iyi olarak görülmesi gerektiğini,⁶¹⁹ Cortina (1993) ise 0.85 ve üzerindeki alfa katsayılarının oldukça iyi olduğunu belirtmiştir.⁶²⁰

Meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği; yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği, meslektaşlara duyulan güven, yöneticilere duyulan güven, çalışanın güven eğilimi, kurumsal güven, örgüte duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı için yapılan güvenilirlik tahminleri (Cronbach's alfa) Tablo-4.12'de belirtilmektedir. Tablo-4.12'de de görüldüğü gibi tüm çok maddeli değişkenler için yapılan güvenilirlik tahminleri 0,70 olan eşik değerin üzerindedir:⁶²¹ 5 maddeli-meslektaşların algılanan dürüstlüğü ($\alpha=.870$), 5 maddeli-meslektaşların algılanan yeteneği ($\alpha=.917$), 4 maddeli-meslektaşların algılanan yardımseverliği ($\alpha=.831$), 5 maddeli-yöneticilerin algılanan dürüstlüğü ($\alpha=.906$), 5 maddeli-yöneticilerin algılanan yeteneği ($\alpha=.897$), 4 maddeli-yöneticilerin algılanan yardımseverliği ($\alpha=.884$), 4 maddeli-meslektaşlara duyulan güven ($\alpha=.954$), 5 maddeli- yöneticilere duyulan güven ($\alpha=.881$), 12 maddeli-güven eğilimi ($\alpha=.840$), 19 maddeli-kurumsal güven ($\alpha=.939$), 5 maddeli- çalışanların örgüte duygusal bağlılığı ($\alpha=.862$), 5 maddeli-çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ($\alpha=.874$), ve 4 maddeli- çalışanların görev performansı ($\alpha=.875$). Dolayısıyla, ölçümlerin güvenilirliği hem genel anlamda hem de özellikle yapısal eşitlik modelleme açısından oldukça tatmin edicidir.⁶²²

⁶¹⁹ A.e.

⁶²⁰ J. M. Cortina, "What is coefficient alpha? An examination of theory and Application", **Journal of Applied Psychology**, 78(1), 1983, 98-104.

⁶²¹ J.C. Nunnally ve L.H. Bernstein, **Psychometric theory** (3rd ed.), New York:McGraw-Hill, 1994

⁶²² Zhang, a.g.e., s.101

Tablo-4.12: Çalışmadaki Değişkenlerin Güvenilirlik Tahminleri

Ölçümler	Cronbach's α
5 maddeli-Meslektaşların algılanan dürüstlüğü	0.870
5 maddeli-Meslektaşların algılanan yeteneği	0.917
4 maddeli-Meslektaşların algılanan yardımseverliği	0.831
5 maddeli-Yöneticilerin algılanan dürüstlüğü	0.906
5 maddeli-Yöneticilerin algılanan yeteneği	0.897
4 maddeli-Yöneticilerin algılanan yardımseverliği	0.884
4 maddeli-Meslektaşlara duyulan güven	0.954
5 maddeli-Yöneticilere duyulan güven	0.881
12 maddeli-Güven eğilimi	0.840
19 maddeli-Kurumsal güven	0.939
5 maddeli-Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığı	0.862
5 maddeli-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı	0.874
4 maddeli-Çalışanın Görev Performansı	0.875

4.3.2. Araştırmanın Geçerlilik Analizi

Bir anketin geçerliliğini test etmek, anketin ölçmek istediğini iddia ettiği olguları ne derece ölçtüğünü değerlendirmektir. Ölçüm araçlarının geliştirilmesi açısından üç tür geçerlilik bulunmaktadır: (a) içerik geçerliliği, (b) yapı geçerliliği ve (c) kriter geçerliliği.

İçerik geçerliliği, bir ölçüm aracındaki maddelerin içerikte hedeflenen evreni ne derece yansıttığını gösterir. İçeriğin geçerliliği, belli bir dizi maddenin içeriğin tanım alanını yansıtır derecesidir. Bu çalışmada içerik geçerliliği için yapılan analizde güven literatürü içinde kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Yapı geçerliliği, belli açıklayıcı kavramların ölçüm aracındaki maddelere verilen cevapları ne derece açıklayabildiğini gösterir. Bu çalışmada yapı geçerliliği

testiyle, tasarlanan ölçeklerin temel yapısı gerçeği ne derece yansıttığı değerlendirilmiştir. Bu çalışmada madde alt kümelerinin faktör yüklerini inceleyerek gerçekleştirilen yapı geçerliliği testi için keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır.

Kriter geçerliliği ise bir ölçüm aracının, kendisinin dışında kalan bazı önemli davranış biçimlerini ne derece ölçebildiğini gösterir. Soyut sosyal bilim kavramlarının ölçümü için gereken uygun kriter değişkenlerinin eksikliği nedeniyle bu çalışmada kriterin geçerliliği değerlendirilmemiştir.⁶²³

Bu çalışmada keşfedici faktör analizi (KFA) olarak SPSS 13.0 sürümünden yararlanılarak varimax rotasyonu ile temel bileşenler analizi ve sonrasında Kaiser normalleştirme yöntemi dokuz ölçüme uygulanmıştır: (1) meslektaşların algılanan güvenilirliği yani algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği, (2) yöneticilerin algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği, (3) meslektaşlara duyulan güven, (4) yöneticilere duyulan güven, (5) güven eğilimi, (6) kurumsal güven, (7) çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, (8) çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve (9) çalışanın görev performansı.

Tablo-4.13 meslektaşların algılanan güvenilirliğinin üç faktörlü analizini göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.922 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren (1) 5 maddeli – meslektaşların algılanan yeteneği, (2) 4 maddeli – meslektaşların algılanan yardımseverliği ve (3) 6 maddeli – meslektaşların algılanan dürüstlüğü. Bu üç faktör birlikte sırasıyla 6,881; 2,039 ve 1,003 özdeğerleriyle toplam varyansın % 66.15’ini açıklamıştır.

⁶²³ Zhang, a.g.e., s.79-80

Tablo-4.13: Meslektaşların Algılanan Güvenilirlik Faktör Analiz

Meslektaşların Algılanan	Faktör		
	1	2	3
Güvenilirlik			
Algılanan yeteneği10	,842	,169	,195
Algılanan yeteneği9	,832	,204	,161
Algılanan yeteneği11	,832	,247	,124
Algılanan yeteneği7	,829	,159	,204
Algılanan yeteneği8	,821	,128	,139
Algılanan yardımseverlik13	,188	,758	,202
Algılanan yardımseverlik12	,244	,758	,144
Algılanan yardımseverlik14	,199	,758	,241
Algılanan yardımseverlik15	,125	,718	,292
Algılanan Dürüstlük2	,182	,367	,730
Algılanan Dürüstlük3	,195	,445	,658
Algılanan Dürüstlük5	,224	,342	,649
Algılanan Dürüstlük4	,050	-,060	,649
Algılanan Dürüstlük1	,223	,430	,642
Algılanan Dürüstlük6	,253	,373	,566

Tablo-4.14 yöneticilerin algılanan güvenilirliğinin iki faktörlü analizini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin algılanan dürüstlüğü gösteren 6 numaralı madde, iki faktörde 0.551 ve 0.530 şeklinde çoklu yükü olduğu için analizden çıkarılmıştır. Bu maddenin çıkarılmasından sonra bu iki faktörlü analizin son yapısı şu şekilde oluşmuştur: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.945 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren (1) 5 maddeli – yöneticilerin algılanan dürüstlüğü ve 4 maddeli – algılanan yardımseverliği, Colquitt ve diğerlerinin 2007 tarihli bazı güvenilirlik kavramlarının yardımseverlik ve dürüstlüğü tek bir özellik değişkeninde bir araya getirdiğini savundukları görüşü doğrular şekilde tek bir faktörde birleştirilmiştir⁶²⁴ ve (2) 5 maddeli – yöneticilerin algılanan yeteneği. Bu iki faktör birlikte sırasıyla 8,177 ve 1,172 özdeğerleriyle toplam varyansın % 66.77'sini açıklamıştır. Ancak, sonrasındaki veri analiz sonuçlarında bağımsız değişkenler arasında çoklu korelasyon sorunu yaşanmasını önlemek için yöneticilerin algılanan güvenilirliğinin üç faktörlü analizini tercih ettik: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.945 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren (1) 5 maddeli – yöneticilerin algılanan dürüstlüğü, (2) 4 maddeli – algılanan yardımseverliği ve (3) 5 maddeli – yöneticilerin algılanan yeteneği. Bu üç faktör birlikte toplam varyansın % 73.12'sini açıklamıştır.

⁶²⁴ Colquitt v.d., a.g.e., s.920

Tablo-4.14: Yöneticilerin Algılanan Güvenilirlik Faktör Analiz

Yöneticilerin Algılanan Güvenilirlik	Faktör	
	1	2
Algılanan yardımseverlik13	,793	,270
Algılanan yardımseverlik14	,775	,274
Algılanan Dürüstlük3	,758	,335
Algılanan Dürüstlük1	,755	,328
Algılanan Dürüstlük2	,749	,360
Algılanan yardımseverlik12	,738	,307
Algılanan yardımseverlik15	,710	,246
Algılanan Dürüstlük5	,632	,442
Algılanan Dürüstlük4	,599	,450
Algılanan yeteneği8	,196	,824
Algılanan yeteneği7	,301	,796
Algılanan yeteneği9	,404	,756
Algılanan yeteneği10	,407	,749
Algılanan yeteneği11	,391	,707

Tablo-4.15 tek faktörlü meslektaşlara güven analizini göstermektedir. Ayrıca meslektaşlara duyulan güveni gösteren 5 numaralı madde, 0.49 şeklindeki düşük yükleme nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Son olarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.836 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren meslektaşlara duyulan güvenin tek faktörlü analizi 3.529 şeklindeki özdeğeriyle toplam varyansın % 88.217'sini açıklamıştır.

Tablo-4.15: Meslektaşlara Güveni Faktör Analiz

Meslektaşlara Güveni	Faktör
	1
Meslektaşlara Güveni1	,973
Meslektaşlara Güveni3	,960
Meslektaşlara Güveni2	,916
Meslektaşlara Güveni4	,906

Tablo-4.16 tek faktörlü yöneticilere güven analizini göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.861 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren 5 maddeli – tek faktörlü yöneticilere güven analizi 3.389 özdeğeriyle toplam varyansın % 66.77'sini açıklamıştır.

Tablo-4.16: Yöneticilere Güven Faktör Analiz

Yöneticilere Güven	Faktör
	1
Yöneticilere Güven4	,850
Yöneticilere Güven5	,849
Yöneticilere Güven3	,827
Yöneticilere Güven1	,823
Yöneticilere Güven2	,765

Tablo-4.17 dört faktörlü güven eğilimi analizini göstermektedir: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.810 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren (1) 3 maddeli - İnsanlık-Yardımseverliğe İnanç, (2) İnsanlık-Dürüstlüğe İnanç, (3) İnsanlık-Yeteneğe İnanç ve (4) Güven Tutumu. Bu dört faktör birlikte sırasıyla 4,004, 1,696, 1,416 ve 1,047 özdeğerleriyle toplam varyansın % 68.07'sini açıklamıştır. Ancak Mayer & Davis (1999)'in çalışması benimsenerek güven eğilimi tek boyutlu bir yapı olarak düşünülmüştür ve son ölçek de 12 maddenin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Tablo-4.17: Güvenme Eğilimi Faktör Analiz

Güvenme Eğilimi	Faktör			
	1	2	3	4
Güvenme Eğilimi8	,866	,098	,135	,123
Güvenme Eğilimi9	,840	,117	,027	,111
Güvenme Eğilimi7	,808	,166	,061	,095
Güvenme Eğilimi5	,081	,843	,110	,121
Güvenme Eğilimi4	,110	,817	,218	,087
Güvenme Eğilimi6	,284	,680	,277	,132
Güvenme Eğilimi2	,103	,105	,814	,159
Güvenme Eğilimi1	,019	,145	,808	,075
Güvenme Eğilimi3	,104	,319	,695	,070
Güvenme Eğilimi12	,040	,063	,097	,833
Güvenme Eğilimi10	,177	,090	,087	,732
Güvenme Eğilimi11	,089	,126	,093	,717

Tablo-4.18 iki faktörlü kurumsal güven analizini göstermektedir: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.948 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren (1) 10 maddeli – Durumun Normallliği - Dürüstlük, Yardımseverlik, Vizyon, Strateji ve (2) 9 maddeli – Durumun Normallliği - Yetenek, Yapısal Güven, Strateji. Bu iki faktör birlikte sırasıyla 9,246 ve 1,729 özdeğerleriyle toplam varyansın %

57.76'sını açıklamıştır. Ancak Ellonen ve diğerleri (2000)'nin çalışması benimsenerek kurumsal güven tek boyutlu bir yapı olarak düşünülmüştür ve son ölçek de 19 maddenin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.⁶²⁵

Tablo-4.18: Kurumsal Güven Faktör Analiz

Kurumsal Güven	Faktör	
	1	2
Durumun normallığı -Dürüstülük5	,828	,102
Durumun normallığı -Dürüstülük4	,808	,194
Durumun normallığı -Dürüstülük6	,795	,277
Vizyon7	,755	,272
Durumun normallığı -Yardımseverlik3	,733	,233
Vizyon9	,696	,386
Durumun normallığı -Yardımseverlik1	,690	,235
Durumun normallığı -Yardımseverlik8	,682	,289
Durumun normallığı -Yardımseverlik2	,673	,285
Strateji10	,593	,398
Durumun normallığı -Yetenek14	,169	,758
Yapısal Güven-Veri sistem18	,118	,734
Durumun normallığı -Yetenek17	,280	,694
Durumun normallığı -Yetenek15	,336	,663
Yapısal Güven-İnsan kaynaklar uygulamalar19	,094	,632
Durumun normallığı -Yetenek- iletişim12	,451	,621
Durumun normallığı -Yetenek-Öğrenme yetenek13	,428	,604
Durumun normallığı -Yetenek-Yönetim yetenek16	,488	,587
Strateji11	,449	,533

Tablo-4.19 tek faktörlü örgüte duygusal bağlılık analizini göstermektedir. Ayrıca örgüte duygusal bağlılığı gösteren 6, 5 ve 3 numaralı maddeler, 0.511, 0.460 ve 0.379 şeklindeki düşük yükleme nedeniyle bu analizden çıkarılmıştır. Son olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.834 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren 5 maddeli – tek faktörlü örgüte duygusal bağlılık analizi 3.229 özdeğeriyle toplam varyansın % 64.58'ini açıklamıştır.

⁶²⁵ Ellonen, v.d., **a.g.e.**, s. 160-181

Tablo-4.19: Duygusal Örgüte Bağlılığı Faktör Analiz

Duygusal Bağlılığı	Faktör 1
Duygusal Bağlılığı2	,840
Duygusal Bağlılığı7	,812
Duygusal Bağlılığı8	,811
Duygusal Bağlılığı4	,796
Duygusal Bağlılığı1	,757

Tablo-4.20 tek faktörlü örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı analizini göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.862 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren 5 maddeli – tek faktörlü kişilerarası yardımlaşma davranışı analizi 3.330 özdeğeriyle toplam varyansın % 66.60’ını açıklamıştır.

Tablo-4.20: Duygusal Bağlılığı- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Faktör Analiz

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı	Faktör 1
Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı 4	,855
Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı 5	,831
Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı 3	,826
Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı 1	,790
Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı 2	,777

Tablo-4.21 tek faktörlü görev performansı analizini göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümünde 0.865 gibi kabul edilebilir bir örneklem uygunluğu gösteren 5 maddeli – tek faktörlü görev performansı analizi 3.283 özdeğeriyle toplam varyansın % 66.65’ini açıklamıştır.

Tablo-4.21: Çalışan Görev Performans Faktör Analizi

Çalışan Performans	Faktör 1
Çalışanın Görev Performans4	,855
Çalışanın Görev Performans1	,847
Çalışanın Görev Performans2	,841
Çalışanın Görev Performans3	,816
Çalışanın Görev Performans5	,680

Keşfedici faktör analizi ve temel bileşen analizinin uygulanmasındaki temel amaç, uygun yüksek düzeyde yapıya yükleme yapmayan maddeleri ayıklamaktır. Bu amacı göz önüne alarak keşfedici faktör analizi sonucunda yöneticilerin algılanan güvenilirliğinin 6 numaralı dürüstlük maddesi yani “Bu örgütsel birimdeki liderler

benim için önemli olan konularda açık bir şekilde iletişim kuruyorlar.” maddesi iki faktörde aşırı yükü bulunduğu için ölçümden çıkarılmıştır. Ayrıca, meslektaşlara güven ölçeğinin 5 numaralı maddesi yani “İş arkadaşım bana bir şey sorduğunda, bunun bana karşı kullanılabileceğini düşünmeden cevap veririm” maddesi düşük yükü nedeniyle ölçümden çıkarılmıştır. Son olarak çalışanların örgüte duygusal bağlılığı ölçeğinin 3. 5. ve 6. maddeleri yani: “Bu işletmeye bağlandığım gibi başka bir işletmeye de kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum”, “Bu kuruma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” ve “Şahsen bu kurumla bir bağım olduğunu düşünmüyorum” maddeleri düşük yükleri nedeniyle ölçümden çıkarılmıştır. Bu sorular olumsuz kelimeler kullanılarak hazırlandığı için bu maddelerin KFA analizinde düşük yük elde ettiklerini düşünüyorum. KFA analizinin kullanılmasındaki diğer temel amaç ise sonuçları üçüncü kısımda gösterilecek olan bir dizi doğrulayıcı faktör analizine (DFA) temel oluşturmaktır.⁶²⁶

4.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, çalışmada uygulanan nicel veri analiz yöntemlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmadaki ölçüm aracında banka çalışanlarının meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güveni ölçen maddeler bulunmaktadır. Diğer maddeler ise öne sürülen öncelleri yani banka çalışanlarının meslektaşlar ve yöneticilerinin algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği, banka çalışanlarının güven eğilimini ve kurumsal güven ölçmekte kullanılmıştır. Bu maddelerin bir kısmı da banka çalışanlarının meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenin sonuçlarını yani banka çalışanlarının örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve son olarak da görev performanslarını ölçmek için kullanılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları, altı kısım halinde sunulmaktadır. Birinci kısımda araştırmaya ilişkin genel istatistik bilgilere yer verilmektedir.

⁶²⁶ Mcknight, v.d., **a.g.e.**, s.342

İkinci kısımda, bu çalışmadaki değişkenlerin, ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arasındaki korelasyonlar gibi genel istatistiksel bilgiler sunulmuştur.

Üçüncü kısımda, ölçüm modeli testinin sonuçları yer almaktadır.

Dördüncü kısımda, test edilen iki model yani (1) meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçları ile (2) yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçları ile yapısal modellerdeki değişkenler arası varsayılan ilişkiler yer almaktadır.

Beşinci kısımda, çoklu regresyon analizinin yer aldığı altıncı kısım ise güven eğiliminin ve kurumsal güvenin meslektaşlar ve yöneticilere duyulan güven ve öncelleri (meslektaşlar ve yöneticilerin algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği) arasındaki ilişki üzerinde yaptığı dengeleyici (moderatör) etkiyi ele almaktadır. Ayrıca bu kısımda regresyon analizi yoluyla güven eğilimi ve kurumsal güvenin banka çalışanlarının meslektaşları ve yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki temel etkileri de sunulmaktadır.

Son kısımda ise, yukarıda sözü edilen bulguların genel bir özeti yer almaktadır.

4.4.1. Genel İstatistiksel Bilgi – Örneklem Özellikleri

Bu çalışmanın hedefi, banka çalışanlarının örgütsel güven, öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişki konusundaki algılarını ölçmektir. Diğer bir deyişle bu çalışmanın temel amacı meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarıyla ilgili değişkenleri ölçmektir. Meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleriyle ilgili değişkenler şunlardır: banka çalışanlarının meslektaşlarının (1) algılanan dürüstlük, (2) algılanan yetenek ve (3) algılanan yardımseverliği, banka çalışanlarının yöneticilerinin (4) algılanan dürüstlük, (5) algılanan yetenek ve (6) algılanan yardımseverliği, (7) güven eğilimi ve (8) kurumsal güven. Meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin sonuçlarıyla ilgili değişkenler ise şunlardır: (1) çalışanların örgüte duygusal bağlılığı (2) çalışanların örgütsel

vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve (3) çalışanların görev performansı. Bu değişkenler için kullanılan ölçümlerin ikisi yani çalışanların yakın yöneticilerinin oyladığı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve çalışanların görev performansı hariç hepsi çalışanların kendileri tarafından yorumlanmış ve değerlendirilmiştir (oylanmıştır). Bu nedenle bu çalışmanın verileri çalışanların oyladığı 11 ölçüm (meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği; yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği; çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, güven eğilimi ve kurumsal güven) kullanılarak İstanbul'da bulunan iki büyük katılım bankası, üç büyük devlet mevduat bankası ve iki büyük özel mevduat bankasının 555 banka çalışanından elde edilmiştir.

Ayrıca, 555 banka çalışanının örgütsel vatandaşlık davranışı- kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı ile ilgili veriler, bu çalışanların 125 yakın yöneticisinin doldurduğu 555 anket formundan elde edilmiştir. 555 çalışan ve 555 yönetici anketi içerisinde 46'sı tamamlanmadığı, yetersiz veri barındırdığı ve yanlış eşleştirildiği için veriler arasından çıkarılmıştır. Sonuç olarak geriye kalan 509 çalışan anketi, 125 yakın yöneticinin 92'sinin doldurduğu 509 yönetici anketiyle eşleştirilmiştir. Dolayısıyla sonuçta, örneklem için 509 adet çalışan ve 555 adet yönetici kullanılabilir anket ortaya çıkmıştır

Tablo-4.22: Örneklemin demografik özellikleri

ÇALIŞAN					
Cinsiyet			Medeni Hal		
	S	%		S	%
Bayan	220	43.2	Evli	231	45.4
Bay	289	56.8	Evli değil	278	35,6
Yaş			Eğitim		
	S	%		S	%
25 yaş altı	76	14.9	İlköğretim	2	0.4
25 ila 30 arası	238	46.8	Lise	52	10.2
31 ila 40	128	25,1	Yüksekokul	45	8.8
41 ve üzeri	67	13,2	Üniversite	345	67.8
Hizmet Süresi			İşletmedeki Konum		
	S	%		S	%
1 – 2 yıl	169	33.2	Alt kademe yönetici	76	15
3-5 yıl	188	36,9	Çalışan	433	85
6-10 yıl	45	8,8	Çalışılan Birim		
11 yıl ve üstü	107	21,1	Operasyon	53	10.4
			Pazarlama	161	31,6
			Muhasebe-Finans	256	50,3
			Diğer		
TOPLAM	509	100	TOPLAM	509	100

YÖNETİCİ					
Cinsiyet			Medeni Hal		
	S	%		S	%
Bayan	31	33,7	Evli	71	77,1
Bay	61	66,3	Evli değil	21	22,9
Yaş			Eğitim		
	S	%		S	%
25 yaş altı	4	4,3	İlköğretim		
25 ila 30 arası	16	17,3	Lise	5	5,4
31 ila 40	38	41,3	Yüksekokul	3	3,2
41 ve üzeri	34	36,9	Üniversite	60	65,2
Hizmet Süresi			İşletmedeki Konum		
	S	%		S	%
1 – 2 yıl	10	10,8	Orta kademe yönetici	42	45,6
3-5 yıl	25	27,2	Alt kademe yönetici	50	54,4
6-10 yıl	23	25	Çalışılan Birim		
11 yıl ve üstü	34	37	Operasyon	15	16,3
			Pazarlama	30	32,6
			Muhasebe-Finans	45	48,9
			Diğer	2	2,2
TOPLAM	92	100	TOPLAM	92	100

Tablo-4.22’de görüldüğü gibi, çalışanlardan oluşan 509 katılımcının %56,8’i erkek, %43.2 ise kadındır; %45.4’ü evlidir, %54.6’sı evli değildir; %67.8’i lisans düzeyinde, %12.8’i ise lisans üstü düzeyde eğitim almıştır; %85’i yönetim dışı

konumlarda (çalışan), %15'i ise yönetim kadrolarında çalışmaktadır; %50.3'ü ve %31.6'sı sırasıyla muhasebe ve finans & pazarlama biriminde, %10.4 operasyon biriminde çalışmaktadır; %46.8'i 25 ila 30, %25.1'i ise 31 ila 40 yaşlarındadır; %33.2 ve %36.9'u 1-2 yıl ila 3-5 yıl, %8.8 ve %21.1'i ise 6-10 yıl ila 11 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Diğer yandan yöneticilerden oluşan 92 katılımcının, %66.3'ü erkek, %43.7'si ise bayandır; %77.1'i evlidir, %22.9'u ise evli değildir; %65.2'si lisans düzeyinde, %26.2'si ise lisans üstü düzeyde eğitim almıştır; %45.6'sı orta yönetim kadrolarında, %54.4'ü ise üst yönetim kadrolarında çalışmaktadır; %48.9 ve %32.6'sı sırasıyla muhasebe ve finans & pazarlama biriminde, %16.34'ü operasyon biriminde çalışmaktadır; %17.3'ü 25 ila 30, %41.3'ü 31 ila 40 yaşlarındadır, %36.9'u ise 41 ve üzeri yaşlardadır; son olarak %10.8 ve %27.2'si 1-2 yıl ila 3-5 yıl, %25 ve %37'si 6-10 yıl ila 11 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Birlikte ele alındığında bu demografik bilgiler, Türkiye'nin büyük bankalarındaki çalışanlardan oluşan tüm evrenin özelliklerinden önemli bir sapma göstermemiştir: Mart 2010 itibarıyla banka çalışanlarının cinsiyet dağılımına göre çalışanların yüzde 50'si kadındır. Bu oran devlet mevduat bankalarında yüzde 40, özel ve yabancı bankalarda ise yüzde 55'tir; banka çalışanlarının yüzde 1'i ilköğretim mezunu, yüzde 23'ü lise mezunu, yüzde 71'i üniversite mezunu ve yüzde 5'i ise lisansüstü eğitim almış kişilerdir. Bu nedenle, anketi cevaplayanlar ve cevaplamayanları birbirinden ayıran net bir cevap örneğinin bulunmadığı görülmektedir.⁶²⁷

4.4.2. Tanımlayıcı İstatistik ve İki Değişkenli Korelasyonlar

Ortalamalar, standart sapmalar ve DFA ve KFA yöntemleriyle düzeltilen 13 değişken arasındaki Pearson korelasyonları Tablo-4.23'te sunulmuştur. Kuramsal tartışma bölümünde de belirtildiği gibi örgütsel güvenin boyutları yani banka

⁶²⁷ The Banks Association of Turkey, "Quarterly Statistics by Banks, Branches and Employees", 2010, <http://www.tbb.org.tr/english/duyurular/The%20Financial%20System%20and%20Banking%20Sector%20in%20Turkey.pdf>, 2 Mart 2010

alışanlarının meslektaşları ve yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişkiler bulunmaya çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmadaki 6 değişken yani meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği ile yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri olarak tanımlanmıştır. Ayrıca 3 değişken yani çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kışılerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı ise meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin sonuçları olarak tanımlanmıştır. Ayrıca iki değişken yani meslektaşlara duyulan güven ve yöneticilere duyulan güven de öncelleri ve sonuçları arasındaki aracı değişkenler olarak tanımlanmıştır. Son olarak 2 değişken yani çalışanların güvenme eğilimi ve kurumsal güven ise meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güven ile öncelleri arasındaki ilişkinin etkilerini dengeleyici değişkenler olarak tanımlanmıştır. Tablo-4.23'te matrisin gösterdiği gibi tüm değişkenler istatistiksel olarak (**0.01 düzeyinde) anlamlı korelasyonlara sahiptir. Dolayısıyla değişkenler arasındaki bu anlamlı korelasyon, hipotezlerin çoğunu doğrulamaktadır.

Ancak Tablo-4.23'te gösterilen korelasyonların bazıları, verilerin yapısal eşitlik modellemesi açısından çoklu bağlantısı ve uygunluğuyla ilgili endişeler doğurmuştur. Örneğin kurumsal güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı-kışılerarası yardımlaşma davranışı ve kurumsal güven ile çalışanın görev performansı arasındaki korelasyonlar sırasıyla .904 ve .879 şeklinde. llen değişkenler arasındaki çoklu bağlantıyı değerlendirmek için Rockwell (1975)'in iki değişkenli ilişkiler için tasarladığı genel kabul görmüş kural kullanılmıştır.⁶²⁸ Rockwell'e göre sadece iki değişkenli korelasyonlar .80 değerini aştığında bağımsız değişkenin karşılıklı bağımlılığının ařırđ olduğu dşnlmelidir. Bu çalışmada yukarıda bahsedilen bazı iki değişkenli korelasyonlar .80 değerini aşmaktaydı. Ancak bu ařırđ değer, bağımsız değişkenler arasında değil dengeleyici ve bağımsız değişkenler yani kurumsal güven, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı arasında gerçekleşmiştir. Ayrıca istatistiksel karşılıklı bağımlılığı denetleyen yöntemleri

⁶²⁸ R. C. Rockwell, "Assessment of multicollinearity: the Haitovsky test of the determinant." **Soc. Methods & Research**, 3, 1975, 308-320.

uygulamak, istatistiksel olarak bağımsız ancak kuramsal olarak sorgulanabilir olan ölçümleri kullanmaktan daha önemlidir. Bu nedenle yapısal eşitlik modellemesinin kullanılması mantıklı olmuştur.⁶²⁹

Tablo-4.23: Değişken Ortalamaları, Standart Sapma ve Korelasyonları

Değişken	Ort	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Eğilim	3.18	.57	1												
MD	3.31	.78	.460**	1											
MYET	3.46	.77	.368**	.503**	1										
MYAR	3.22	.78	.466**	.682**	.469**	1									
YD	3.36	.82	.381**	.691**	.443**	.683**	1								
YYET	3.63	.73	.382**	.557**	.513**	.564**	.709**	1							
YYAR	3.25	.82	.413**	.600**	.425**	.731**	.735**	.669**	1						
KG	3.53	.66	.442**	.600**	.487**	.623**	.701**	.706**	.685**	1					
MD	3.59	.84	.382**	.498**	.630**	.454**	.413**	.515**	.395**	.460**	1				
YD	3.63	.70	.364**	.604**	.741**	.553**	.536**	.606**	.505**	.544**	.680**	1			
ÇDB	3.68	.77	.274**	.284**	.324**	.369**	.401**	.373**	.390**	.586**	.253**	.289**	1		
ÖDV-KYD	3.51	.76	.452**	.610**	.451**	.598**	.702**	.666**	.671**	.904**	.426**	.518**	.476**	1	
ÇGP	3.49	.78	.376**	.518**	.447**	.527**	.624**	.682**	.628**	.879**	.421**	.487**	.520**	.764**	1

Notlar: (1) Eğilim=Çalışanın güven eğilimi; (2) MD=meslektaşların dürüstlüğü; (3) MYET=meslektaşların yeteneği; (4) MYAR=meslektaşların yardımseverliği; (5) YD=yöneticilerin dürüstlüğü; (6) YYET=yöneticilerin yeteneği; (7) YYAR=yöneticilerin yardımseverliği; (8) KG=kurumsal güven; (9) MD=meslektaşlara duyulan güven; (10) YD= yöneticilere duyulan güven (11) ÇDB=çalışanın duygusal bağlılığı; (12) ÖDV-KYD=örgütsel vatandaşlık davranışı- kişiler arası yardımlaşma davranışı(13) ÇGP=çalışanın görev performansı; ** 0,01 seviyesinde anlamlı (P<0.01)

4.4.3. Ölçüm Modeli Testi

Bu çalışmada yapısal eşitlik modeli (YEM) tekniğinin tercih edilmesinin nedenlerinden biri, YEM'in doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yoluyla ölçüm modeli testini uygulayarak ölçümleri hatadan arındırıp düzeltmek için kullanılabilmesidir. DFA, ölçüm aracının geçerliliği konusunda bize ön kanıt sunmaktadır. Bu çalışmada kullanılan ölçümlerin bir çoğu işletme literatüründen uyarlandığı ve ticari bankacılık bağlamına uyum sağlaması açısından değiştirildiği için DFA'nın uygulanması bu ölçümleri bir kez daha doğrulamış olacaktır. Ayrıca, ölçümün yanlış belirlenmesinin

⁶²⁹R. J., House, "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated Theory", Leadership quarterly, 7, 1996, 323-352.

yapısal modellerin yanlış belirlenmesi gibi yorumlanmasını önlemek için yapısal modellerin tahmininden önce ölçüm modelleri değerlendirilmiştir.⁶³⁰

DFA, her bir ölçek için uygulanmıştır: (1) meslektaşların algılanan güvenilirliği (yani algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği), (2) yöneticilerin algılanan güvenilirliği (yani algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği), (3) çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven, (4) çalışanların yöneticilerine duyduğu güven, (5) çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, (6) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve (7) çalışanların görev performansı.

Çalışanların güven eğilimi ve kurumsal güven şeklindeki diğer iki ölçümle ilgili olarak meslektaşlara duyulan güven ve yöneticilere duyulan güvenle arasındaki olumlu ilişkinin dışında çalışmadaki bu iki ölçüm, dengeleyici değişken olarak ele alınarak veri analizinin son kısmında çoklu regresyon açısından incelenmiştir.

Tüm modeller genel olarak iyi uyumludur. Ancak bazı parametre tahminleri, mantıksal sınırlarını aşmıştır. Bu durum, bazı model belirlemelerin hatalı olduğunu düşündürmektedir.⁶³¹ Örneğin bazı maddelerin hata varyansı 0.5'ten büyüktür. Hata varyansının kısmen tesadüfi hatadan kısmen de modeldeki değişkenlerle açıklanmayan sistematik hatalardan oluştuğu düşünülebilir. Hata varyansı ile ilgili parametre tahminleri, maddelerin ortak bir faktör (yani hata) dışında bir faktörle ilgili varyans gösterme derecesini ortaya koymaktadır. Eğer hata varyansı 0,5'ten büyükse madde, hedef faktörden başka bir faktörle bağlantılı demektir. Dolayısıyla o maddenin modele dâhil edilebilmesi için yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu tür maddeler yeniden değerlendirilirken standartlaştırılmış yükleri (standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları) de değerlendirilir. Bir maddenin

⁶³⁰ R. S. Burt, "Interpretational confounding of unobserved variables in structural equation models", *Sociological methods and research*, 5, 1976, s. 3-52.

⁶³¹ K. A. Bollen, **Structural equations with latent variables**, New York: Wiley, 1989.

standartlaştırılmış yükü Stevens (1996)'ın faktör yükleri için önerdiği eşik değeri olan 0,52'den küçükse o madde modelden çıkarılmalıdır.⁶³²

Sorunlu maddelerin modelden çıkarılması ve yeniden belirleme yapılması daha iyi bir uyum yakalanmasını sağlasa da Bollen (1989)'in ortak bir faktörün gösterge sayısının üçten aşağıya inmemesi konusunda yaptığı uyarıyı da dikkate aldım. Daha da önemlisi, herhangi bir çıkarma ve yeniden belirleme işlemi, değişikliklerin kavramları etkilememesi gerektiği düşünülerek gerçekleştirilmelidir.⁶³³

Yukarıda açıklandığı gibi güncel YEM literatüründe çok sayıda model uygunluk indeksi bulunmaktadır. Bu çalışmadaki model uyumunu incelemek için Uyum İyiliği İndeksi (GFI-Goodness of Fit Index), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI-Normed Fit Index), Artırmalı Uyum İndeksi (IFI-Incremental Fit Index), Tucker-Lewis İndeksi), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI-Comparative Fit Index) ve Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA-Root Mean Square Error of Approximation) kullanılmıştır. Çeşitli uyum göstergelerinin eşik değerleri konusunda, ilk olarak Bentler ve Bonnet (1980)'nin önerdiği 0,90 ve üzeri değerleri kabul etme geleneği bu alandaki genel geçer standart haline gelmiştir. Son olarak, bir model için 0,05'ten küçük RMSEA değeri iyi uyum göstergesi olarak düşünülürken 0,05 ile 0,08 arası değerler ise kabuledilebilir uyum olarak ifade edilir.⁶³⁴

Yukarıda açıklandığı gibi modelin ki-kare istatistiğinin önemi o modelin uyumunu değerlendirmede kullanılmamıştır. Bunun yerine Gerbing ve Anderson (1992) ile Marsh, Balla ve McDonald (1988)'in önerilerine dayanarak, yukarıda sıralanan uyum göstergelerinden yararlanılmıştır.⁶³⁵ Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarına göre “uyum iyiliği göstergeleri”, tüm ölçüm modellerinin iyi bir model uyumuna sahip olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği göstergeleri Tablo-4.24'te

⁶³² Zhang, **a.g.e.**, s.83

⁶³³ Hoyle ve Panter, **a.g.e.**, s. 158-176

⁶³⁴ M. W. Browne, ve G. Mels, RAMONA user's guide, Columbus Ohio: The Ohio State University, Department of Psychology, 1994

⁶³⁵ Zhang, **a.g.e.**, s.89

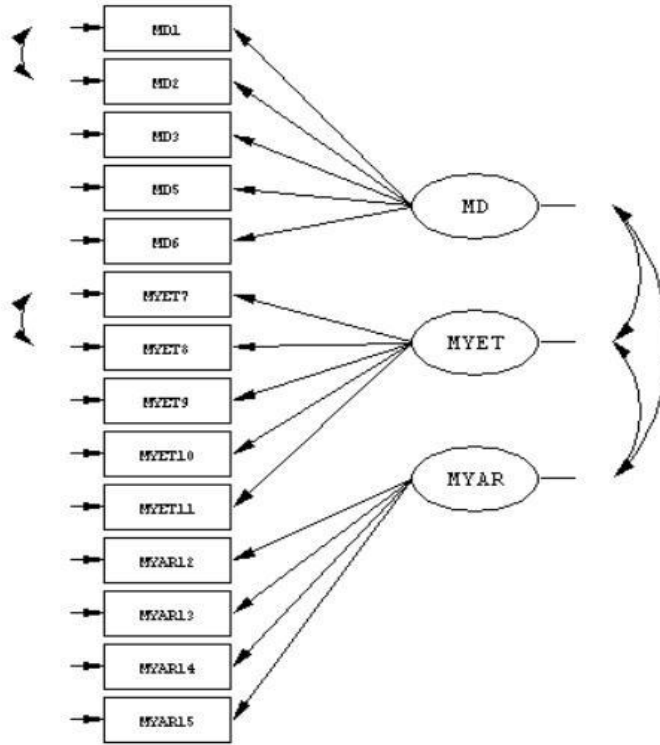
verilmiştir. Analizde elde edilen sonuçlar aşağıda her bir ölçüm için ayrı ayrı belirtilmiştir.

Tablo-4.24: Ölçüm Modellerinin Uyum İndeksleri

Ölçüm Modeli	X ²	df	NFI	NNFI	IFI	CFI	GFI	RMSEA
Meslektaşların algılanan güvenilirliği	158	72	0.98	0.99	0.99	0.99	0.96	0.049
Yöneticilerin algılanan güvenilirliği	141.84	68	0.99	0.00	0.99	0.99	0.96	0.046
Meslektaşlara güven	0.00	0	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.000
Yöneticilere güven	6.62	3	1.00	0.99	1.00	1.00	0.99	0.049
Örgüte duygusal bağlılık	0.16	1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.000
Övd- kişilerarası yardımlaşma davranışı	9.78	4	0.99	0.99	1.00	1.00	0.99	0.053
Çalışanın görev performansı	1.64	2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.000

4.4.3.1. Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği Ölçüm Modeli

Meslektaşların algılanan güvenilirliği (6 maddeli-algılanan dürüstlük, 5 maddeli-algılanan yetenek ve 4-maddeli algılanan yardımseverlik) ölçüm modelini oluşturan on beş madde DFA ile oluşturulan parametre tahminlerinin incelenmesinden sonra on dörde düşürülmüştür. Bir madde, kapsam dışı parametre tahmini nedeniyle ikinci analizden çıkarılmıştır. Örneğin meslektaşların algılanan dürüstlüğü ölçen dördüncü maddenin 2,31'lik hata varyans değeri yani eşik değer olan 0,5'ten yüksek değeri vardır. Buna göre, bu madde diğer maddeler üzerinde daha yüksek bir faktör yüküne sahiptir. Bu maddenin asıl analize dâhil edilebilmesi için yapılan ikinci bir değerlendirmede maddenin, 0,34 değerinde yani Stevens (1996)'ın faktör yükleri için önerdiği eşik değer olan 0,52'nin altında standartlaştırılmış bir yükü olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, kapsam dışı hata varyansından elde edilen bilgileri doğrulamış ve bu maddenin analize dâhil edilmeye uygun olmadığını ve ölçümden çıkarılması gerektiğini ortaya koymuştur.

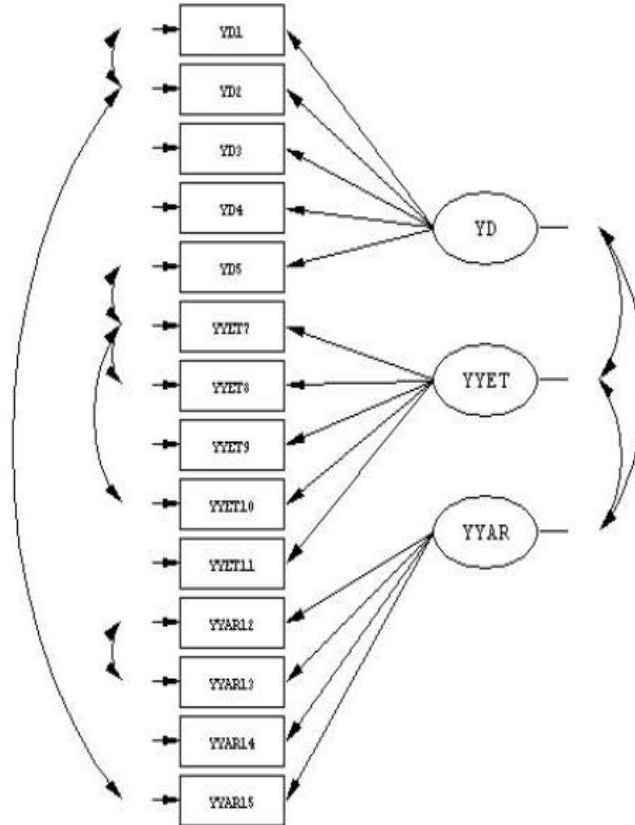


Şekil-4.15: Meslektaşların Algılanan Güvenilirliği Ölçüm Modeli

Bu maddenin çıkarılmasından sonra model üzerinde yeniden yapılan analizde (bkz. Şekil-4.15) tam olarak kabul edilebilir model uyumu olduğu görülmüştür. NFI, TLI ve GFI, 0,90 standardını aşmıştır. IFI ve GFI de 0,95 değerini aşarak iyi bir uyum ortaya koymuştur. Son olarak RMSEA değeri 0,049'dur ve bu ölçümün iyi olduğunu göstermiştir (Model uyum indeksleri için bkz. Tablo-4.24).

4.4.3.2. Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği Ölçüm Modeli

Yöneticilerin algılanan güvenilirliği (5 maddeli-algılanan dürüstlük, 5 maddeli-algılanan yetenek ve 4-maddeli algılanan yardımseverlik) ölçüm modelini oluşturan on dört madde (KFA sonucunda çıkarılan 6 numaralı-yöneticilerin algılanan dürüstlüğü maddesinin çıkarılmasında sonra) tam olarak kabul edilebilir bir model uyumu göstermiştir (bkz. Şekil-4.16).

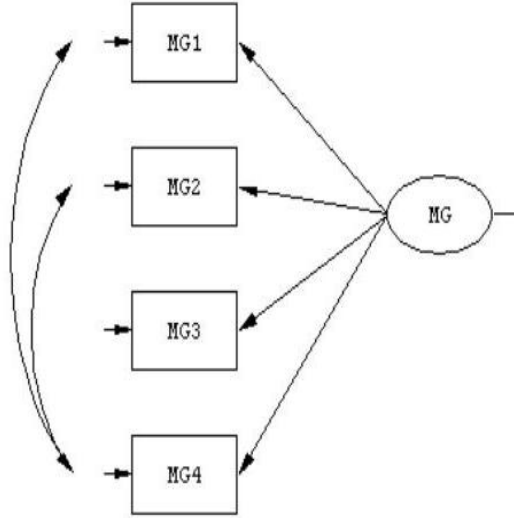


Şekil-4.16: Yöneticilerin Algılanan Güvenilirliği Ölçüm Modeli

Tablo-4.24’te görülen tüm model indeksleri 0,90 değerini aşmıştır. RMSEA değeri 0,046’dır ve bu ölçümün iyi olduğunu göstermiştir. Bütün uyum indeksleri göz önüne alındığında bu ölçüm iyi bir uyum olarak görülebilir. Ölçüm modeli Şekil-4.16’de verilmiştir.

4.4.3.3. Çalışanların Meslektaşlarına Duyduğu Güven Ölçüm Modeli

Çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven ölçüm modelinin dört maddesi (KFA sonucunda 5 numaralı maddenin çıkarılmasında sonra) mükemmel bir uyum ortaya koymuştur çünkü model doygundur ve uyum iyiliği istatistikleri, Serbestlik = 0, minimum uyum işlevi Ki-Kare = 0,00 (P = 1,00) ve normal kuram ağırlıklandırılmalı en küçük kareler ki-kare = 0,00 (P = 1,00) derecelerini göstermektedir (Model uyum indeksleri için bkz. Tablo-4.24).



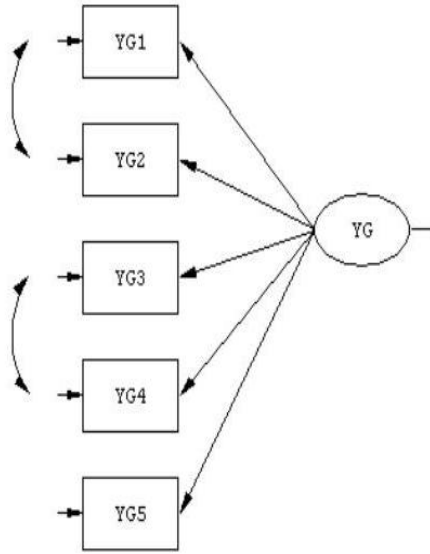
Şekil-4.17: Çalışanların Meslektaşlarına Duyduğu Güven Ölçüm Modeli

Son ölçüm modeli de Şekil-4.17’de verilmiştir.

4.4.3.4. Çalışanların Yöneticilerine Duyduğu Güven Ölçüm Modeli

Çalışanların yöneticilerine duyduğu güven ölçüm modelinin beş maddesi, mükemmel yakın bir uyum ortaya koymuştur çünkü modelin uyum iyiliği

istatistikleri, serbestlik dereceleri = 3, minimum uyum işlevi ki-kare = 6,57 (P = 0,087), normal kuram ağırlıklandırılmalı en küçük kareler ki-kare = 6,62 (P = 0,085), NFI, IFI ve CFI=1, NNFI ve GFI=0,99 değerlerini göstermektedir. RMSEA değeri 0,049'dur ve bu ölçümün iyi olduğunu göstermiştir (model uyum indeksleri için bkz. Tablo-4.24).

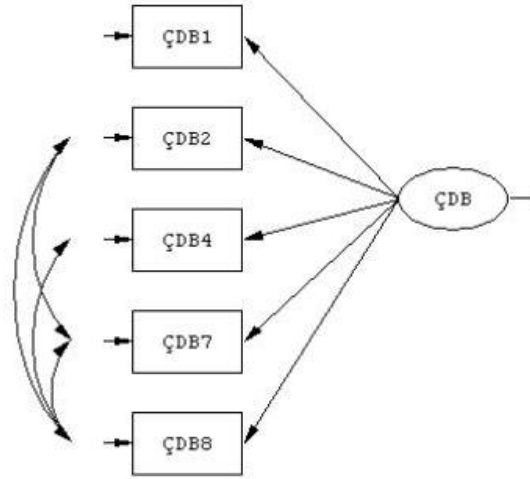


Şekil-4.18: Çalışanların Yöneticilerine Duyduğu Güven Ölçüm Modeli

Son ölçüm modeli ise Şekil-4.18'de verilmiştir.

4.4.3.5. Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığı Ölçüm Modeli

Çalışanların örgüte duygusal bağlılığı ölçüm modelinin beş maddesi, mükemmele yakın bir uyum ortaya koymuştur çünkü modelin uyum iyiliği istatistiklerine göre, serbestlik dereceleri = 1, minimum uyum işlevi ki-kare = 0,16 (P = 0,69), normal kuram ağırlıklandırılmalı en küçük kareler ki-kare = 0,16 (P = 0,69), NFI, IFI, CFI, NNFI ve GFI=1 değerleri, mükemmel bir uyum olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri 0,000'dır ve bu ölçümün mükemmel olduğunu göstermiştir (model uyum indeksleri için bkz. Tablo-4.24).

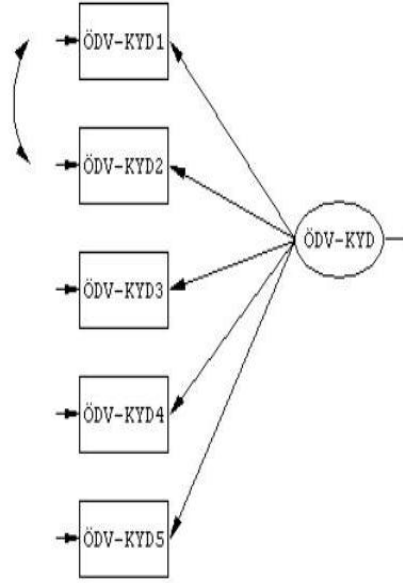


Şekil-4.19: Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığı Ölçüm Modeli

Son ölçüm modeli ise Şekil-4.19'de verilmiştir.

4.4.3.6. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Ölçüm Modeli

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ölçüm modelinin beş maddesi, mükemmele yakın bir uyum ortaya koymuştur çünkü modelin uyum iyiliği istatistiklerine göre serbestlik dereceleri = 4, minimum uyum işlevi ki-kare = 9,86 (P = 0,043), normal kuram ağırlıklandırılmalı en küçük kareler ki-kare = 9,78 (P = 0,44), NFI, NNFI ve GFI=0,99 şeklindedir.



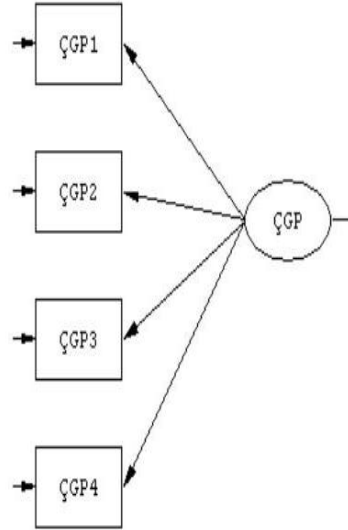
Şekil-4.20: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı Ölçüm Modeli

Diğer yandan IFI ve CFI=1 değerleri mükemmel yakın bir uyum olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri 0,053'tür ve bu ölçümün iyi olduğunu göstermiştir (model uyum indeksleri için bkz. Tablo-4.24). Son ölçüm modeli ise Şekil-4.20'de verilmiştir.

4.4.3.7. Çalışanların Görev Performansı Ölçüm Modeli

Çalışanların görev performansı ölçüm modelini oluşturan beş madde, DFA ile oluşturulan parametre tahminlerinin incelenmesinden sonra dörde düşürülmüştür. Bir madde, kapsam dışı parametre tahmini nedeniyle ikinci analizden çıkarılmıştır. Örneğin beş numaralı maddenin 0,50'lik yani eşik değer olan 0,5'e eşit bir hata varyans değeri vardır. Buna göre, bu madde diğer maddeler üzerinde daha yüksek bir faktör yüküne sahiptir. Bu maddenin asıl analize dâhil edilebilmesi için yapılan ikinci bir değerlendirmede maddenin, 0,50 değerinde yani Stevens (1996)'ın faktör yükleri için önerdiği eşik değer olan 0,52'nin altında standartlaştırılmış bir yükü olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, kapsam dışı hata varyansından elde edilen bilgileri doğrulamış, bu maddenin analize dâhil edilmeye uygun olmadığını ve ölçümden çıkarılması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu maddenin çıkarılmasından sonra model

üzerinde yeniden yapılan analizde (bkz. Şekil-4.21) tam olarak kabul edilebilir model uyumu olduğu görülmüştür. Uyum iyiliği istatistiklerine göre uyumlu olmaya yakın modelin serbestlik dereceleri = 2, minimum uyum işlevi ki-kare = 1,64 (P = 0,44), normal kuram ağırlıklandırılmalı en küçük kareler ki-kare = 1,60 (P = 0,45) şeklindedir. Diğer yandan NFI, TLI, GFI, IFI ve CFI=1 değerleri, verilerin modele mükemmel şekilde uyduğunu göstermektedir. Son olarak, RMSEA değeri 0,00 ve bu ölçümün mükemmel olduğunu göstermiştir (model uyum indeksleri için bkz. Tablo-4.24). Son ölçüm modeli ise Şekil-4.21’de verilmiştir.



Şekil-4.21: Çalışanların Görev Performansı Ölçüm Modeli

Tüm ölçüm modellerin model uyumlarının iyi olduğunun belirlenmesinden sonra sıradaki adım modeldeki parametrelerin incelenmesidir. Bir ölçüm modeli için en önemli parametreler, standartlaştırılmış faktör yükleri (SFY-standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarıdır) ve bu parametreler her bir maddenin faktör yükünü, parantez içindeki standart hatasını ve uygun t değerini yansıtmaktadır. Ayrıca gözlemlenen değişkenlerin çoklu korelasyon katsayılarının kareleri yani R kare, her bir modelin temelindeki yapıları ne kadar iyi ölçtüğünü ortaya koyan güvenilirlik göstergeleridir. Ölçüm modelindeki her bir madde için yapılan parametre tahminleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo-4.25: Ölçüm Modellerinin Parametre Tahminleri

Gizli ve Gözlemlenen Değişkenler	SFY	t	S.E.	R ²
Meslektaşların Algılanan Dürüstlüğü				
MD1	0.75	18.88	0.04	0.57
MD2	0.76	19.15	0.04	0.58
MD3	0.81	21.02	0.04	0.66
MD5	0.72	17.82	0.04	0.52
MD6	0.69	16.77	0.04	0.47
Meslektaşların Algılanan Yeteneği				
MYET7	0.80	21.18	0.04	0.64
MYET8	0.76	19.41	0.03	0.57
MYET9	0.85	23.30	0.03	0.72
MYET10	0.87	24.08	0.03	0.75
MYET11	0.85	23.15	0.03	0.72
Meslektaşların Algılanan Yardımseverliği				
MYAR12	0.73	18.00	0.04	0.53
MYAR13	0.78	19.72	0.04	0.61
MYAR14	0.74	18.40	0.04	0.55
MYAR15	0.72	17.75	0.04	0.52
Yöneticilerin Algılanan Dürüstlüğü				
YD1	0.80	21.15	0.04	0.64
YD2	0.84	22.91	0.04	0.71
YD3	0.85	23.21	0.04	0.72
YD4	0.76	19.86	0.03	0.59
YD5	0.78	20.36	0.04	0.60
Yöneticilerin Algılanan Yeteneği				
YYET7	0.78	19.99	0.03	0.61
YYET8	0.71	17.67	0.03	0.50
YYET9	0.85	23.07	0.03	0.71
YYET10	0.87	23.77	0.03	0.75
YYET11	0.78	20.56	0.03	0.61
Yöneticilerin Algılanan Yardımseverliği				
YYAR12	0.79	20.29	0.04	0.62
YYAR 13	0.85	22.70	0.04	0.72
YYAR 14	0.83	22.32	0.03	0.70
YYAR 15	0.74	18.80	0.04	0.55
Meslektaşlara Duyulan Güven				
MGT1	0.96	29.31	0.03	0.93
MGT2	0.90	25.91	0.03	0.80
MGT3	0.96	29.07	0.03	0.92
MGT4	0.86	23.68	0.03	0.73
Yöneticilere Duyulan Güven				
YG1	0.75	18.53	0.04	0.56
YG2	0.67	15.89	0.03	0.45
YG3	0.75	18.20	0.04	0.56
YG4	0.79	19.78	0.04	0.63
YG5	0.84	21.56	0.04	0.70
Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı				
ÇDB1	0.67	15.23	0.04	0.44
ÇDB2	0.94	21.05	0.04	0.88
ÇDB4	0.65	14.91	0.04	0.42
ÇDB7	0.81	16.84	0.05	0.66
ÇDB8	0.71	13.42	0.05	0.50
Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-				

Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı				
ÖVD-KYD 1	0.68	16.52	0.04	0.47
ÖVD-KYD 2	0.67	15.99	0.04	0.44
ÖVD-KYD 3	0.78	19.94	0.04	0.61
ÖVD-KYD 4	0.85	22.37	0.03	0.72
ÖVD-KYD 5	0.80	20.65	0.04	0.64
Çalışanın Görev Performansı				
ÇGP7	0.83	21.64	0.04	0.68
ÇGP8	0.80	20.65	0.04	0.64
ÇGP9	0.77	19.38	0.04	0.59
ÇGP10	0.80	20.50	0.04	0.64

Tablo-4.25’te görüldüğü gibi gözlemlenen her bir değişkenin kendi gizli değişkeni üzerindeki standart yükü 0.67 ila 0.96 arasında değişmektedir yani Stevens (1996)’ın faktör yükleri için önerdiği eşik değer olan 0,52’nin üzerindedir. “t” değerleri aracılığıyla elde edilen tüm parametre tahminleri anlamlı düzey olan 0,05’in altındadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır (>2).

4.4.4. Yapısal Eşitlik Modeli Testi - Hipotezlerin Test Edilmesi

İkinci analiz adımı ise hipotez halindeki modelin değerlendirilmesidir. Birinci aşamada uygulanan DFA ölçüm modellerini incelemiş ve ölçüm modelinin yanlış belirlenmesinin yapısal eşitlik modelini etkileme olasılığını ortadan kaldırmıştır. Banka çalışanlarının algılarından yola çıkarak bu çalışmada, hem kişilerarası (meslektaşlar arasındaki, çalışanlar ve yöneticileri arasındaki) hem de kişisel olmayan (kurumsal) güven şekliyle örgütsel güven olgusu, öncelleri ve sonuçları incelenmiştir.

Kişilerarası örgütsel güven çalışmasıyla meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güven, öncelleri (güven eğilimi, meslektaşların ve yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) ve sonuçları (çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve çalışan görev performansı) kastedilmektedir.

Kişisel olmayan örgütsel güven çalışmasıyla örgütsel güvenin kurumsal şekli kastedilmektedir. Teknolojik ve ticari yeterlilik, strateji ve vizyon, İK uygulamaları ve iletişim gibi üst yönetim kadrosunun özellikleri hariç olmak üzere çalışanlarıyla

kişiselleştirilmeyen örgütsel uygulama ve işlemler bu kurumsal güven şeklini tanımlamaktadır.

Hem kurumsal güven hem de güven eğilimi, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin önceli olarak incelenmiştir. Ayrıca, kurumsal güven ve güven eğiliminin her ikisi de meslektaşların ve yöneticilerin algılanan dürüstlüğü, yeteneği ve yardımseverliğinin meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güven üzerindeki etkilerini önemli derecede etkileyen dengeleyici bir değişken olarak ele alınmıştır.

Yukarıda belirtildiği gibi hipotez halindeki kuramsal çerçevenin tamamı iki kısma ayrılmış ve aynı anda test edilmiştir: (1) meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçları ile (2) yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçları. Bu iki kısım, kurumsal güven ve güven eğiliminin meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarından ayrı şekilde dengeleyici bir değişken olarak incelendiği iki bağımsız model olarak görülebilir (Bkz Şekil 4.1 ve 4.2).

İlk modelde meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçları bulunmaktadır ve (1) önceller yani meslektaşlara duyulan güveni etkileyen algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverlik ile (2) sonuçlar yani meslektaşlara duyulan güvenin olumlu sonuçları olan çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerine yoğunlaştırılmıştır. Ayrıca birinci modelde kurumsal güven ve güven eğiliminin her biri birer dengeleyici ve meslektaşlara duyulan güvenin önceli olarak incelenmiştir (Bkz Şekil 4.1).

İkinci modelde yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçları bulunmaktadır ve (1) önceller yani yöneticilere duyulan güveni etkileyen algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverlik ile (2) sonuçlar yani yöneticilere duyulan güvenin olumlu sonuçları olan çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerine yoğunlaştırılmıştır. Ayrıca ikinci modelde kurumsal güven ve

güven eğiliminin her biri birer dengeleyici ve yöneticilere duyulan güvenin önceli olarak incelenmiştir (Bkz Şekil 4.2).

1H1a, 1H1b, 1H1c, 1H1d, 1H1e ve 1H1f. hipotezleri çalışanların, meslektaşlarının ve yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenle bir ilişki içinde olduğunu öne sürmektedir. **4H1a, 4H1b, 5H1a, 5H1b ve 6H1a, 6H1b** hipotezleri ise çalışanların meslektaşlara ve yöneticilere duyduğu güvenin, çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini öngörmektedir. **7H1a, 7H1b, 7H1c, 7H1d, 7H1e, 7H1f, 7H1g, 7H1h, 7H1i ve 8H1a, 8H1b, 8H1c, 8H1d, 8H1e, 8H1f, 8H1g, 8H1h, 8H1i** hipotezleri de meslektaşların ve yöneticilerin güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarının her birinin çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı ile ilişki içinde olduğunu öngörmektedir.

Bu hipotezlerin yapısal eşitlik modeli yardımıyla test edilmesi sırasında meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracılık modellerinin uyumunu, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmi aracılık modellerinin uyumuyla karşılaştırıldı.

Söz konusu aracılık ilişkisinin ispat edilmesi aşağıdaki şartların hepsinin yerine getirilmesine bağlıdır:⁶³⁶

1. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi anlamlı ise,
2. Bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkiler ise,
3. Aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkiler ise,

⁶³⁶ RM Baron & DA Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal Of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, No. 6, 1986, s. 1173-1182

4. Aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin miktarında anlamlı bir düşüş olursa.

Eğer “meslektaşlara ve yöneticiye duyulan güven” gerçekten aracı değişken ise, bağımsız değişkenin (örgütsel güvenin öncelleri), bağımlı değişkene (örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve çalışanın görev performansı) etkisinin modele eklenmesinin uyum iyiliğinde bir önceki modele göre anlamlı bir artışa yol açmaması gerekmektedir.

Ayrıca **2H1a, 2H1b, 2H1c, 2H1d, 2H1e, 2H1f, 2H1g, 2H1h** ve **3H1a, 3H1b, 3H1c, 3H1d, 3H1e, 3H1f, 3H1g, 3H1h**, hipotezleri çalışanlarının güven eğilimi ve kurumsal güvenin her ikisinin de çalışanların meslektaşlar ve yöneticilerine duyduğu güvenle bir ilişki içinde olduğunu öngörmektedir. Ayrıca güven eğilimi ve kurumsal güvenin her ikisinin de çalışanların meslektaşlar ve yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların meslektaşlar ve yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelediği öne sürülmektedir. Bu hipotezler regresyon analizinin yardımıyla test edilmiştir.

Bir sonraki bölümde, yapısal eşitlik modeli testinde tam aracı (mediatör) ve kısmi aracı değişkenler incelenecektir.

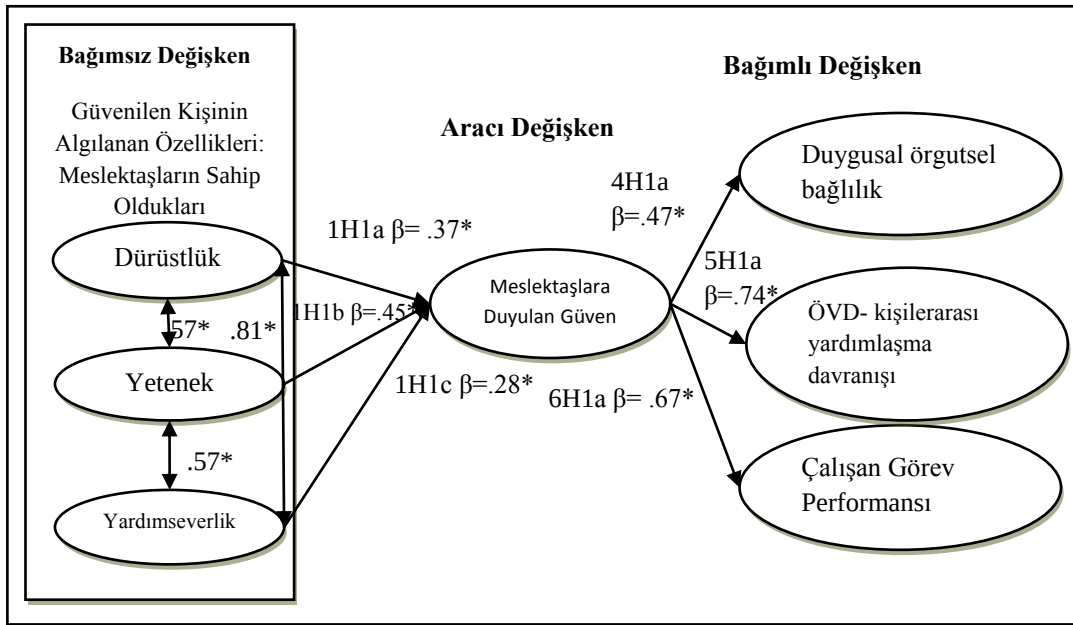
4.4.4.1. Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Yapısal Modeli

Meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı yapısal modelinin (bkz. Şekil-4.22) serbestlik dereceleri 422’dir. Bir modeli değerlendirmenin birinci adımında model uyum indekslerine bakılmaktadır.⁶³⁷ Meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı modelinin ki-kare istatistikleri ($\chi^2 (422) = 665.26; p < .000$) (bkz. Şekil 4.22) modelin verilere uyduğunu öne süren hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Ancak ki-karenin örneklem boyutu açısından hassas olduğu göz önüne alınarak örneklem boyutunun etkilerini

⁶³⁷ Hoyle ve Panter, **a.g.e.**, s.158-176

ayarlamak için χ^2/df kullanılmıştır. χ^2/df değeri ise 1.58 olup önerilen eşik değer 3.0'ın altındadır.⁶³⁸ Dolayısıyla, örneklem boyutunun etkisinin ayarlanmasından sonra χ^2/df , modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermiştir.

Bütün model uyum indeksleri (bkz. Şekil-4.22) bu alandaki 0.90 standardını aşmıştır.⁶³⁹ IFI = 0.99 ve CFI=0.99'dur. Her ikisi de 0.95'in üzerinde olup, iyi bir model uyumu olduğunu göstermektedir.



Şekil-4.22: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Yapısal Modeli

Not: N=509, * $p < .05$., ki-kare=665.26, sd=422, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA)=0.034, normlandırılmış uyum indeksi (NFI) = 0.98, normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI)=0.99, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0.99, fazlalık uyum indeksi (IFI) = 0.99, uyum iyiliği indeksi (GFI) = 0.92; $\Leftrightarrow$ iki bağımsız değişken arası kovaryans

Modelin 0.92'lik GFI değeri iyi uyum olduğunu göstermektedir. NFI hedef model ve temel model arasında ne kadar benzerlik olduğunun bir göstergesidir. NFI ve TLI ise sırasıyla 0.98 ve 0.99 değerindedir. Her ikisi de 0.95'in üzerinde olup, iyi bir model uyumu olduğunu göstermiştir. Bu model uyum indekslerinin yanı sıra

⁶³⁸ Hoe, a.g.e., s.78

⁶³⁹ G. J. Medsker, L. J. Williams ve P. J. Holahan, "A review of current practice for evaluating causal models in organizational behavior and human resources Management research", **Journal of Management**, 20, 1994, 439-464.

RMSEA da model uyumunu ölçmek için kullanılmıştır. RMSEA değeri ise 0.034 olup yakın bir uyum sergilemiştir.

Yukarıdaki bir dizi indeksin elde ettiği değerler düşünülerek meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı yapısal modelinin, verilerle iyi bir uyum içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Hipotez halindeki bir modeli değerlendirmenin ikinci adımında ise parametre tahminlerinin yeterliliği ölçülmektedir. En önemli parametreler, standartlaştırılmış faktör yükleri (SFY-standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarıdır) ve bu parametreler her bir maddenin faktör yükünü, parantez içindeki standart hatasını ve uygun t değerini yansıtmaktadır. Ayrıca gözlemlenen değişkenlerin çoklu korelasyon katsayılarının kareleri yani R kare, her bir modelin temelindeki yapıları ne kadar iyi ölçtüğünü ortaya koyan güvenilirlik göstergeleridir. Ölçüm modelindeki her bir madde için yapılan parametre tahminleri Tablo-4.26’da gösterilmektedir.

Tablo-4.26: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modeliyle ilgili Parametre Tahminleri

Gizli ve Gözlemlenen Değişkenler	λ SFY	t	S.E.	R ²
Meslektaşların Algılanan Dürüstlüğü				
MD1	0.76	19.13	0.04	0.58
MD2	0.77	19.40	0.04	0.59
MD3	0.80	20.83	0.04	0.65
MD5	0.71	17.52	0.04	0.51
MD6	0.68	16.67	0.04	0.47
Meslektaşların Algılanan Yeteneği				
MYET7	0.81	21.52	0.03	0.65
MYET8	0.75	18.91	0.03	0.56
MYET9	0.84	23.13	0.03	0.71
MYET10	0.85	23.64	0.03	0.72
MYET11	0.85	23.18	0.03	0.72
Meslektaşların Algılanan Yardımseverliği				
MYAR12	0.70	16.75	0.04	0.49
MYAR13	0.76	18.67	0.04	0.57
MYAR14	0.75	18.71	0.04	0.56
MYAR15	0.73	17.95	0.04	0.53
Meslektaşlara Duyulan Güven				
MG1	0.66	-----	-----	0.44
MG2	0.59	24.52	0.02	0.35
MG3	0.64	34.57	0.02	0.41
MG4	0.56	23.59	0.02	0.32

Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı				
ÇDB1	0.77	-----	-----	0.49
ÇDB2	0.83	17.00	0.05	0.68
ÇDB4	0.57	11.37	0.05	0.32
ÇDB7	0.69	14.52	0.05	0.47
ÇDB8	0.64	13.36	0.05	0.40
Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı– Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı				
ÖVD-KYD1	0.70	-----	-----	0.48
ÖVD-KYD2	0.69	15.62	0.04	0.48
ÖVD-KYD3	0.77	15.89	0.04	0.59
ÖVD-KYD4	0.85	17.35	0.04	0.72
ÖVD-KYD5	0.79	16.34	0.05	0.62
Çalışanın Görev Performansı				
ÇGP7	0.84	-----	-----	0.71
ÇGP8	0.80	21.14	0.04	0.64
ÇGP9	0.74	19.02	0.04	0.54
ÇGP10	0.80	20.88	0.03	0.63

Tablo-4.26’da görüldüğü gibi, gözlemlenen her bir değişkenin kendi gizli değişkeni üzerindeki standart yükü 0.56 ila 0.85 arasında değişmektedir yani Stevens (1996)’ın faktör yükleri için önerdiği eşik değer olan 0,52’nin üzerindedir. “t” değerleri aracılığıyla elde edilen tüm parametre tahminleri anlamlı düzey olan 0,05’in altındadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır (>2).

Tam aracı modelin yol parametreleri (λ β) MLE (maximum likelihood estimation-en çok olabilirlik tahmini) yöntemiyle tahmin edilmektedir. Parametrelerin MLE’leri Tablo-4.27’de ve Şekil-4.22’de gösterilmektedir. Şekil-4.22’in sol tarafı **1H1a, 1H1b, 1H1c**, hipotezlerinin sonuçlarını yansıtmaktadır.

1H1a, 1H1b, 1H1c, hipotezleri çalışanların meslektaşlarının algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği konusundaki algısının çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenle bir ilişki içinde olduğunu öngörmektedir. Üç katsayının her biri anlamlıdır ve hipotezleri desteklemektedir: dürüstlük ve güven ilişkisi ($\beta = .37$, $p < .05$), yetenek ve güven ilişkisi ($\beta = .45$, $p < .05$) ve yardımseverlik ve güven ilişkisi ($\beta = .28$, $p < .05$) orta büyüklüktedir. Bu tahminlerin “t” değerleri anlamlı düzey olan 0,05’in altındadır ve anlamlıdır (>2). **1H1a, 1H1b, 1H1c**, hipotezleri kabul edilmiştir.

Ayrıca meslektaşlara duyulan güvenin tam aracı modelinde, meslektaşlara duyulan güven; çalışanların duygusal bağlılığı; örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve çalışanların görev performansının R^2 'leri 0.92, 0.22, 0.54 ve 0.15'tir ve Tablo-4.29'da verilmiştir.

Bu değer (0,92), banka çalışanlarının meslektaşlarına duyduğu güvenin varsayılan öncellerinin – meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği – banka çalışanlarının meslektaşlarına duyduğu güvende görülen varyansın % 92'sini açıkladığını göstermektedir.

Bu değerler (0.22, 0.54 ve 0.15) banka çalışanlarının meslektaşlarına duyduğu güvenin, banka çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansında görülen varyansın sırasıyla %22, %54 ve %15'ini açıkladığını öngörmektedir.

Tablo-4.27: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modelini Test Eden Hipotezler

Yollar / Hipotezler	Parametre Tahmini λ	t- Değeri	Varsayılan İlişki	Sonuçlar
Meslektaşların Dürüstlüğü → Meslektaşlara Güven	0.37*	4.63	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Yeteneği → Meslektaşlara Güven	0.45*	8.20	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Yardımseverliği → Meslektaşlara Güven	0.28*	3.50	olumlu	destekleniyor
Meslektaşlara Güven → Duygusal Bağlılık	0.47*	8.38	olumlu	destekleniyor
Meslektaşlara Güven → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.74*	11.74	olumlu	destekleniyor
Meslektaşlara Güven → Görev Performansı	0.67*	12.15	olumlu	destekleniyor

Not: N=509, * p < .05., ki-kare=665.26, sd=422, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA)=0.034, normlandırılmış uyum indeksi (NFI) = 0.98, normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI)=0.99, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0.99, fazlalık uyum indeksi (IFI) = 0.99, uyum iyiliği indeksi (GFI) = 0.92, t-değeri > 1.96

Tablo-4.28: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modelinin Çoklu Korelasyon Katsayısının Karesiyle ilgili Tahminler

Değişken	R ²
Meslektaşlara Duyulan Güven	0.92
Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığı	0.22
Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı	0.54
Çalışanların Görev Performansı	0.15

4H1a, **5H1a** ve **6H1a** hipotezleri çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenin, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerindeki etkilerine aracı olduğunu öngörmektedir. Üç katsayının her biri anlamlıdır ve şu hipotezleri desteklemektedir: (1) meslektaşlara duyulan güven ve duygusal bağlılık ilişkisi ($\beta = .47$, $p < .05$) orta büyüklüktedir, (2) meslektaşlara duyulan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ilişkisi ($\beta = .74$, $p < .05$) ve (3) meslektaşlara duyulan güven ve çalışanın görev performansı ilişkisi ($\beta = .67$, $p < .05$) büyük boyutludur. Ayrıca bu tahminlerin “t” değerleri anlamlı düzey olan 0,05’in altındadır ve anlamlıdır (>2). Sonuç olarak, **4H1a**, **5H1a** ve **6H1a** hipotezleri kabul edilmiştir.

Ancak, yukarıda belirtildiği gibi güvenilirliğin, ilgi göstermek ve desteklemek ya da sağlam ilkelere göre hareket etmek gibi yönleri, ilişki kurulan kişi tarafında karşılık verme motivasyonu oluşturan eylemler olarak görülebilir. Dolayısıyla sosyal değişim açısından bakıldığında güvenilirlik, sosyal bir değişim ilişkisi kurulmasını teşvik eder ve güven düzeyleri de bu ilişkinin bir göstergesidir. **7H1a**, **7H1b**, **7H1c**, **7H1d**, **7H1e**, **7H1f**, **7H1g**, **7H1h**, **7H1i** hipotezleri meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her birinin çalışanların duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı ile ilişki içinde olduğunu öngörmektedir. Bu nedenle **4H1a**,

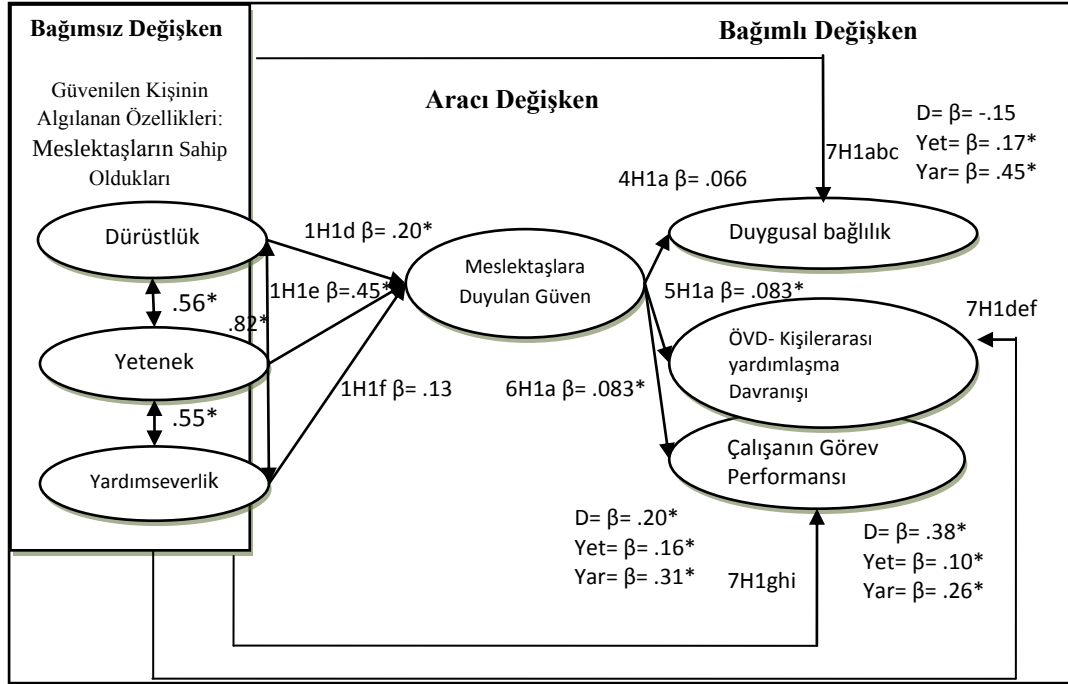
5H1a ve 6H1a ve 7H1a, 7H1b, 7H1c, 7H1d, 7H1e, 7H1f, 7H1g, 7H1h, 7H1i hipotezlerini test ederken tam aracı model ile kısmen aracı modelin uyumu karşılaştırılmıştır.

4.4.4.2. Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli

Meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı yapısal modelinin (bkz. Şekil-4.23) serbestlik dereceleri 417'dir. Bir modeli değerlendirmenin birinci adımında model uyum indekslerine bakılmaktadır.⁶⁴⁰ Meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modelinin ki-kare istatistiği (χ^2 (417)=625.10; $p<.000$) (bkz. Şekil-4.23) modelin verilere uyduğunu öne süren hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Ancak ki-karenin örneklem boyutu açısından hassas olduğu göz önüne alınarak örneklem boyutunun etkilerini ayarlamak için χ^2/df kullanılmıştır. χ^2/df değeri ise 1.50 olup önerilen eşik değer 3.0'ın altındadır.⁶⁴¹ Dolayısıyla, örneklem boyutunun etkisinin ayarlanmasından sonra χ^2/df , modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermiştir. Meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli Şekil-4.23'te gösterildiği üzere güvenin üç önceli yani meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği ve üç sonucu yani çalışanların duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı arasında doğrudan yollar oluşturmuştur.

⁶⁴⁰ Hoyle ve Panter, **a.g.e.**, s.158-176

⁶⁴¹ Hoe, **a.g.e.**, s.78



Şekil-4.23: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli

Not: N=509, * $p < .05$., ki-kare=625.10, sd=417, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA)=0.031, normlandırılmış uyum indeksi (NFI) = 0.98, normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI)=0.99, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0.99, fazlalık uyum indeksi (IFI) = 0.99, uyum iyiliği indeksi (GFI) = 0.93; $\Leftrightarrow$ iki bağımsız değişken arası kovaryans, D= Dürüstlük, Yar= Yardımseverlik, Yet= Yetenek

Bütün model uyum indeksleri (bkz. Şekil 4.23) bu alandaki 0.90 standardını aşmıştır.⁶⁴² IFI = 0.98 ve CFI=0.99'dur. Her ikisi de 0.95'in üzerinde olup, iyi bir model uyumu olduğunu ortaya koymuştur. Modelin 0.93'lük GFI değeri, tam aracı modelle karşılaştırıldığında iyi bir uyum olduğunu göstermektedir. NFI hedef model ve temel model arasında ne kadar benzerlik olduğunun bir göstergesidir. NFI ve TLI ise sırasıyla 0.98 ve 0.99 değerindedir. Her ikisi de 0.95'in üzerinde olup, iyi bir model uyumu olduğunu göstermiştir. Bu model uyum indekslerinin yanı sıra RMSEA da model uyumunu ölçmede kullanılmıştır. RMSEA değeri ise 0.031 olup tam aracı modelden daha iyi bir uyum sergilemiştir. Bu bir dizi indeksin elde ettiği değerler düşünülerek meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı yapısal modelinin, tam aracı modelle karşılaştırıldığında verilerle iyi bir uyum içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

⁶⁴² Medsker, a.g.e., s. 439-464.

Model uyumundaki artışın anlamlılığı bir ki-kare fark testiyle (bkz. Tablo 4.29) değerlendirilebilir; ki-kare farkı (665.26-625.10=40.16), (422-417=5) serbestlik derecesinde ($p < 0.01$) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Uyumdaki bu artış, güvenin güven öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişkide kısmen aracı olduğu görüşünü desteklemektedir.

Tablo-4.29: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modeli ve Kısmen Aracı Modeli Arasındaki ki-kare Farkı Testi

Model	X^2	ΔX^2	df	GFI	RMSEA
Tam aracı	665.26	-----	422	92	0.034
Kısmen aracı	625.10	40.16**	417	93	0.031

Not 1: *p-değeri <0.05, **p-değeri <0.01

Not 2: (ΔX^2 tam aracı değişken temelli model).

Hipotez halindeki bir modeli değerlendirmenin ikinci adımında ise parametre tahminlerinin yeterliliği ölçülmektedir. En önemli parametreler standartlaştırılmış faktör yükleri (SFY-standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları) ve bu parametreler her bir maddenin faktör yükünü, parantez içindeki standart hatasını ve uygun t değerini yansıtmaktadır. Ayrıca gözlemlenen değişkenlerin çoklu korelasyon katsayılarının kareleri yani R kare, her bir modelin temelindeki yapıları ne kadar iyi ölçtüğünü ortaya koyan güvenilirlik göstergeleridir. Ölçüm modelindeki her bir madde için yapılan parametre tahminleri Tablo-4.30'da gösterilmektedir.

Tablo-4.30: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modeliyle ilgili Parametre Tahminleri

Gizli ve Gözlemlenen Değişkenler	Λ SFY	t	S.E.	R ²
Meslektaşların Algılanan Dürüstlüğü				
MD1	0.76	19.15	0.04	0.58
MD2	0.77	19.51	0.04	0.59
MD3	0.81	20.92	0.04	0.65
MD5	0.71	17.49	0.04	0.51
MD6	0.68	16.63	0.04	0.47
Meslektaşların Algılanan Yeteneği				
MYET7	0.81	21.46	0.03	0.65
MYET8	0.75	18.83	0.03	0.56
MYET9	0.85	23.32	0.03	0.72
MYET10	0.86	23.87	0.03	0.74
MYET11	0.85	23.23	0.03	0.72
Meslektaşların Algılanan Yardımseverliği				
MYAR12	0.70	16.75	0.04	0.49
MYAR13	0.76	18.83	0.04	0.58
MYAR14	0.75	18.68	0.04	0.56
MYAR15	0.73	17.99	0.04	0.53
Meslektaşlara Duyulan Güven				
MG1	0.96	-----	-----	0.71
MG2	0.90	38.43	0.02	0.64
MG3	0.96	50.43	0.02	0.55
MG4	0.81	33.23	0.02	0.63
Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı				
ÇDB1	0.77	-----	-----	0.59
ÇDB2	0.83	17.07	0.05	0.68
ÇDB4	0.57	11.39	0.05	0.32
ÇDB7	0.69	14.56	0.05	0.47
ÇDB8	0.64	13.40	0.05	0.40
Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı				
ÖVD-KYD1	0.70	-----	-----	0.49
ÖVD-KYD2	0.70	15.76	0.04	0.49
ÖVD-KYD3	0.77	16.02	0.04	0.59
ÖVD-KYD4	0.84	17.46	0.04	0.71
ÖVD-KYD5	0.79	16.51	0.05	0.62
Çalışanın Görev Performansı				
ÇGP7	0.84	-----	-----	0.71
ÇGP8	0.80	21.13	0.04	0.64
ÇGP9	0.74	19.04	0.04	0.55
ÇGP10	0.80	20.88	0.03	0.63

Tablo-4.30’da gösterildiği üzere, gözlemlenen her bir değişkenin kendi gizli değişkeni üzerindeki standart yükü 0.57 ila 0.96 arasında değişmektedir yani Stevens (1996)’ın faktör yükleri için önerdiği eşik değer olan 0,52’nin üzerindedir. t değerleri aracılığıyla elde edilen tüm parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlıdır (>2 anlamlı düzey olan 0,05’in altındadır).

Kısmen aracı modelin yol parametreleri (λ β) MLE (maximum likelihood estimation-en çok olabilirlik tahmini) yöntemiyle tahmin edilmektedir. Parametrelerin MLE'leri Tablo-4.31'de ve Şekil-4.23'te gösterilmektedir.

4H1a, 5H1a ve 6H1a ve 7H1a, 7H1b, 7H1c, 7H1d, 7H1e, 7H1f, 7H1g, 7H1h, 7H1i hipotezleri üzerinde yapılan testler, meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı yapısal modelinin Tablo 4.31'de ve Şekil 4.23'teki yol katsayılarının incelenmesi yoluyla görülebilir. **4H1a, 5H1a ve 6H1a ve 7H1a, 7H1b, 7H1c, 7H1d, 7H1e, 7H1f, 7H1g, 7H1h, 7H1i** hipotezleri üzerinde yapılan testte çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansının her biri aynı anda meslektaşlara duyulan güvene ve öncellerine (meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) indirgendiğinde, farklı bir sonuç örüntüsü gözlemlenmektedir.

Örneğin, **4H1a, ve 7H1a, 7H1b, 7H1c**, hipotezleri üzerinde yapılan testte çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, aynı anda meslektaşlara duyulan güvene ve öncellerine (meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) indirgendiğinde, meslektaşlara duyulan güven anlamlı bir tahmin edici olmaktan çıkmıştır ($\beta = 0.06$). Ancak, yetenek ($\beta = 0.17$, $p < .05$) ve yardımseverlik ($\beta = 0.45$, $p < .05$) meslektaşlara duyulan güvenden bağımsız olarak anlamlı ilişkiler içine girmiştir ve bu ilişkilerin büyüklüğü, meslektaşlara duyulan güvenin etkisinden daha güçlüdür. Ayrıca dürüstlük ($\beta = -0.15$) anlamsız ve olumsuz bir ilişki içindedir. Dolayısıyla **4H1a ve 7H1a, 7H1b, 7H1c**, hipotezleri üzerinde yapılan testlerde öncellerin (algılanan yetenek ve algılanan yardımseverlik) çalışanların örgüte duygusal bağlılığıyla güçlü ve kendine özgü birer ilişki içinde olması nedeniyle meslektaşlara duyulan güvenin, güvenilirlik (meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) ve çalışanların örgüte duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmediği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, **4H1a** hipotezi desteklenmemiştir. **7H1b, 7H1c**, hipotezlerinin her ikisi de kabul edilmiştir ancak **7H1a** hipotezi desteklenmemiştir.

Bunlara ek olarak, **5H1a**, ve **7H1d**, **7H1e**, **7H1f**, hipotezleri üzerinde yapılan testte, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı aynı anda meslektaşlara duyulan güvene ve öncellerine indirgendiğinde meslektaşlara duyulan güven, anlamlı bir tahmin edici olarak kalmıştır ($\beta=0.080$, $p<.05$) ama küçük boyutludur. Ancak, dürüstlük ($\beta=0.38$, $p<.05$), yetenek ($\beta=0.10$, $p<.05$) ve yardımseverlik ($\beta=0.26$, $p<.05$) de vatandaşlık- kişilerarası yardımlaşma davranışıyla anlamlı ve kendine özgü bir ilişki içindedir ve bu ilişkilerin büyüklüğü, meslektaşlara duyulan güvenin etkisinden daha güçlüdür. Dolayısıyla **5H1a**, ve **7H1d**, **7H1e**, **7H1f**, hipotezleri üzerinde yapılan testlerde öncellerin (algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverlik) sonuçlarla (çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı) güçlü ve kendine özgü bir ilişki içinde olması nedeniyle meslektaşlara duyulan güvenin, güvenilirlik (meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ancak bu aracılığın sadece kısmen gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, **5H1a**, ve **7H1d**, **7H1e**, **7H1f**, hipotezleri desteklenmiştir.

Görev performansı için de benzer bir sonuç örüntüsü elde edilmiştir. **6H1a** ve **7H1g**, **7H1h**, **7H1i** hipotezleri üzerinde yapılan testte, çalışanların görev performansı aynı anda meslektaşlara duyulan güvene ve öncellerine (meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) indirgendiğinde meslektaşlara duyulan güven, anlamlı bir tahmin edici olarak kalmıştır ($\beta=0.083$, $p<.05$) ama küçük boyutludur. Ancak, dürüstlük ($\beta=0.20$, $p<.05$), yetenek ($\beta=0.16$, $p<.05$) ve yardımseverlik ($\beta=0.31$, $p<.05$) de görev performansıyla anlamlı ve kendine özgü bir ilişki içindedir ve bu ilişkilerin büyüklüğü, meslektaşlara duyulan güvenin etkisinden daha güçlüdür. Dolayısıyla **6H1a** ve **7H1g**, **7H1h**, **7H1i** hipotezleri üzerinde yapılan testlerde öncellerin (algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverlik) sonuçlarla (çalışanların görev performansı) güçlü ve kendine özgü bir ilişki içinde olması nedeniyle meslektaşlara duyulan güvenin, güvenilirlik (meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan

yardımsıverliği) ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kışılerarası yardımlaşma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ancak bu aracılığın kısmen gerçekleştiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, **H6a** ve **H7g**, **H7h**, **H7i** hipotezleri desteklenmiştir.

Özetle, **4H1a**, **5H1a** ve **6H1a** ve **7H1a**, **7H1b**, **7H1c**, **7H1d**, **7H1e**, **7H1f**, **7H1g**, **7H1h**, **7H1i** hipotezleri üzerinde yapılan testler, öncellerinin çoğunluğu sonuçlarla güçlü ve kendine özgü bir ilişki içinde olduğu için güvenin, güvenilirlik ve sonuçları arasındaki ilişkide aracı olduğunu ancak bu aracılığın kısmen gerçekleştiğini ortaya koymuştur.

Ayrıca, meslektaşlara duyulan güvenin kısmen aracı modelinde meslektaşlara duyulan güven; çalışanların duygusal bağlılığı; örgütsel vatandaşlık davranışı-kışılerarası yardımlaşma davranışı ve çalışanların görev performansının R^2 'leri 0.46, 0.24, 0.53 ve 0.43'tür ve Tablo-4.32'de gösterilmiştir.

Tablo-4.31: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modelini Test eden Hipotezler

Yollar / Hipotezler	Parametre Tahmini λ	t-Değeri	Varsayılan İlişki	Sonuçlar
Meslektaşların Dürüstlüğü → Meslektaşlara Güven	0.20*	3.11	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Yeteneği → Meslektaşlara Güven	0.45*	9.91	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Yardımseverliği → Meslektaşlara Güven	0.13	1.96	olumlu	desteklenmiyor
Meslektaşlara Güven → Duygusal Bağlılık	0.06	1.39	olumlu	desteklenmiyor
Meslektaşlara Güven → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.083*	2.17	olumlu	destekleniyor
Meslektaşlara Güven → Görev Performansı	0.083*	2.04	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Dürüstlüğü → Duygusal Bağlılık	-0.15	1.28	olumlu	desteklenmiyor
Meslektaşların Yeteneği → Duygusal Bağlılık	0.17*	2.71	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Yardımseverliği → Duygusal Bağlılık	0.45*	3.88	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Dürüstlüğü → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.38*	4.16	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Yeteneği → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.10*	2.10	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Yardımseverliği → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.26*	2.87	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Dürüstlüğü → Görev Performansı	0.20*	2.11	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Yeteneği → Görev Performansı	0.16*	3.09	olumlu	destekleniyor
Meslektaşların Yardımseverliği → Görev Performansı	0.31*	3.25	olumlu	destekleniyor

Not: N=509, * p < .05., ki-kare=625.10, sd=417, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA)=0.031, Normlandırılmış uyum indeksi (NFI) = 0.98, Normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI)=0.99, Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0.99, Fazlalık uyum indeksi (IFI) = 0.99, Uyum iyiliği indeksi (GFI) = 0.93, *T-değeri > 1.96

Tablo-4.32: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modelinin Çoklu Korelasyon Katsayısının Karesiyle ilgili Tahminler

Değişken	R ²
Meslektaşlara Duyulan Güven	0.46
Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığı	0.24
Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı	0.53
Çalışanların Görev Performansı	0.43

Bu değer (0.46), banka çalışanlarının meslektaşlarına duyduğu güvenin varsayılan öncellerinin – meslektaşların algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği – banka çalışanlarının meslektaşlarına duyduğu güvende görülen varyansın % 46’sını açıkladığını göstermektedir.

Bu değerler (0.24, 0.53 ve 0.43) banka çalışanlarının meslektaşlarına duyduğu güvenin, banka çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansında görülen varyansın sırasıyla %24, %53 ve %43’ünü açıkladığını öngörmektedir.

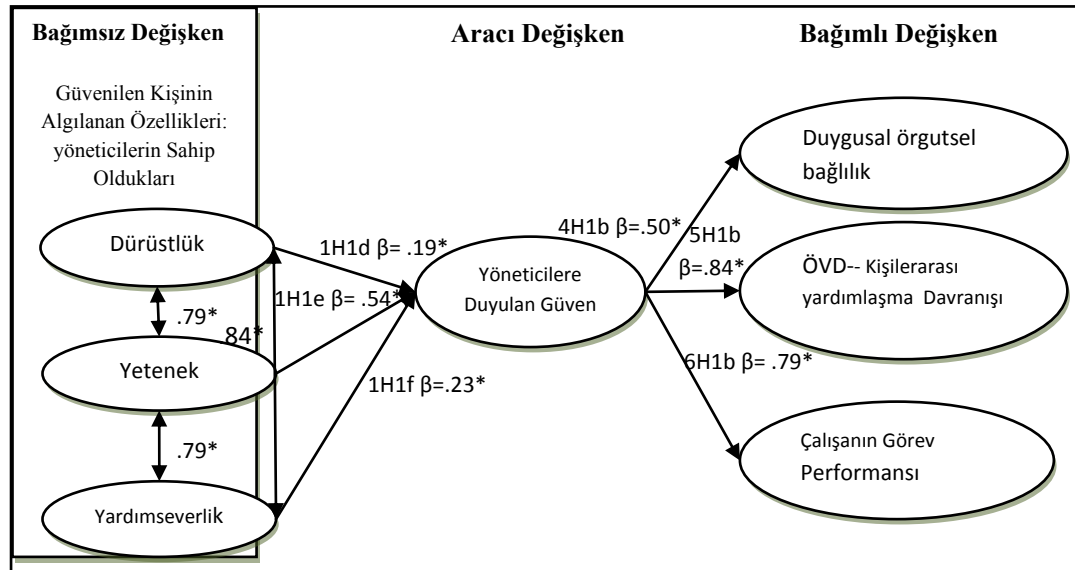
4.4.4.3. Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Yapısal Modeli

Yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı yapısal modelinin (bkz. Şekil-4.24) serbestlik dereceleri 452’dir. Bir modeli değerlendirmenin birinci adımında model uyum indekslerine bakılmaktadır.⁶⁴³ Yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı modelinin ki-kare istatistikleri ($\chi^2 (452) = 964.39$; $p < .000$) modelin verilere uyduğunu öne süren hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Ancak ki-karenin örneklem boyutu açısından hassas olduğu göz önüne alınarak örneklem boyutunun etkilerini ayarlamak için χ^2/df kullanılmıştır. χ^2/df değeri ise 2.13 olup önerilen eşik değer

⁶⁴³ Hoyle ve Panter, a.g.e., s.158-176

3.0'ın altındadır.⁶⁴⁴ Dolayısıyla, örneklem boyutunun etkisinin ayarlanmasından sonra χ^2/df , modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermiştir.

GFI dışındaki bütün model uyum indeksleri (bkz. Şekil 4.24) bu alandaki 0.90 standardını aşmıştır (Medsker, Williams, & Holahan, 1994). GFI ise 0.90 standardına ulaştırılmıştır. IFI = 0.99 ve CFI=0.99'dur. Her ikisi de 0.95'in üzerinde olup, iyi bir model uyumu olduğunu göstermektedir. Modelin 0.90'lık GFI değeri iyi uyum olduğunu göstermektedir. NFI hedef model ve temel model arasında ne kadar benzerlik olduğunun bir göstergesidir. NFI ve TLI ise sırasıyla 0.98 ve 0.99 değerindedir. Her ikisi de 0.95'in üzerinde olup, iyi bir model uyumu olduğunu göstermiştir. Bu model uyum indekslerinin yanı sıra RMSEA da model uyumunu ölçmek için kullanılmıştır. RMSEA değeri ise 0.047 olup yakın bir uyum sergilemiştir.



Şekil-4.24 : Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Yapısal Modeli

Not: N=509, * $p < .05$., ki-kare=964.39, sd=452, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA)=0.047, Normlandırılmış uyum indeksi (NFI) = 0.98, Normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI)=0.99, Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0.99, Fazlalık uyum indeksi (IFI) = 0.99, Uyum iyiliği indeksi (GFI) = 0.90, ⇔ iki değişken arası kovaryans

Hipotez halindeki bir modeli değerlendirmenin ikinci adımında ise parametre tahminlerinin yeterliliği ölçülmektedir (Hoyle, 1995). En önemli parametreler

⁶⁴⁴ Hoe, a.g.e., s.78

standartlaştırılmış faktör yükleri (SFY-standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları) ve bu parametreler her bir maddenin faktör yükünü, parantez içindeki standart hatasını ve uygun t değerini yansıtmaktadır. Ayrıca gözlemlenen değişkenlerin çoklu korelasyon katsayılarının kareleri yani R kare, her bir modelin temelindeki yapıları ne kadar iyi ölçtüğünü ortaya koyan güvenilirlik göstergeleridir. Ölçüm modelindeki her bir madde için yapılan parametre tahminleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo-4.33: Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modeliyle ilgili Parametre Tahminleri

Gizli ve Gözlemlenen Değişkenler	λ SFY	t	S.E.	R ²
Yöneticilerin Algılanan Dürüstlüğü				
YD1	0.80	21.19	0.04	0.64
YD2	0.84	22.63	0.04	0.70
YD3	0.85	23.11	0.04	0.72
YD4	0.77	19.89	0.03	0.59
YD5	0.78	20.43	0.04	0.60
Yöneticilerin Algılanan Yeteneği				
YYET7	0.74	18.99	0.03	0.55
YYET8	0.72	18.08	0.03	0.52
YYET9	0.87	23.93	0.03	0.75
YYET10	0.84	22.76	0.03	0.71
YYET11	0.75	19.11	0.04	0.56
Yöneticilerin Algılanan Yardımseverliği				
YYAR12	0.79	20.25	0.04	0.62
YYAR 13	0.81	20.78	0.04	0.66
YYAR 14	0.79	20.52	0.04	0.63
YYAR 15	0.74	18.78	0.04	0.55
Yöneticilere Duyulan Güven				
YG1	0.64	-----	-----	0.41
YG2	0.60	13.72	0.03	0.36
YG3	0.66	14.24	0.04	0.43
YG4	0.66	12.47	0.05	0.43
YG5	0.65	12.34	0.05	0.42
Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı				
ÇDB1	0.81	-----	-----	0.65
ÇDB2	0.86	17.15	0.05	0.74
ÇDB4	0.55	9.76	0.05	0.30
ÇDB7	0.66	11.64	0.06	0.44
ÇDB8	0.61	11.03	0.06	0.38
Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı– Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı				
ÖVD-KYD1	0.71	-----	-----	0.50
ÖVD-KYD 2	0.70	15.94	0.04	0.49
ÖVD-KYD 3	0.77	16.17	0.04	0.59
ÖVD-KYD 4	0.82	17.15	0.04	0.68
ÖVD-KYD 5	0.77	16.14	0.05	0.60
Çalışanın Görev Performansı				
ÇGP7	0.84	-----	-----	0.70
ÇGP8	0.80	21.16	0.04	0.74
ÇGP9	0.76	19.41	0.04	0.57
ÇGP10	0.80	20.96	0.03	0.63

Tablo-4.33’te görüldüğü gibi, gözlemlenen her bir değişkenin kendi gizli değişkeni üzerindeki standart yükü 0.55 ila 0.87 arasında değişmektedir yani Stevens (1996)’ın faktör yükleri için önerdiği eşik değer olan 0,52’nin üzerindedir. T değerleri aracılığıyla elde edilen tüm parametre tahminleri anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır (>2).

Tam aracı modelin yol parametreleri (λ β) MLE (maximum likelihood estimation-en çok olabilirlik tahmini) yöntemiyle tahmin edilmektedir. Parametrelerin MLE'leri Tablo-4.34'te ve Şekil-4.24'te gösterilmektedir. Şekil-4.10'un sol tarafı **1H1d**, **1H1e**, **1H1f** hipotezlerinin sonuçlarını yansıtmaktadır. **1H1d**, **1H1e**, **1H1f** hipotezleri çalışanların meslektaşlarının algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği konusundaki algısının çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenle bir ilişki içinde olduğunu öngörmektedir. Üç katsayının her biri anlamlıdır ve hipotezleri desteklemektedir: algılanan dürüstlük ve yöneticilere duyulan güven ilişkisi ($\beta = 0.19$, $p < .05$), algılanan yetenek ve yöneticilere duyulan güven ilişkisi ($\beta = 0.54$, $p < .05$) ve algılanan yardımseverlik ve yöneticilere duyulan güven ilişkisi ($\beta = 0.23$, $p < .05$) orta büyüklüktedir. Bu tahminlerin " t " değerleri anlamlı düzey olan 0,05'in altındadır ve anlamlıdır (>2). **1H1d**, **1H1e**, **1H1f** hipotezlerinin her biri kabul edilmiştir.

4H1b, **5H1b** ve **6H1b** hipotezleri çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenin, çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerindeki etkilerine tam aracı olduğunu öngörmektedir. Tam aracı modeldeki üç katsayının her biri anlamlıdır ve şu hipotezleri desteklemektedir: (1) yöneticilere duyulan güven ve duygusal bağlılık ilişkisi ($\beta = 0.50$, $p < .05$) orta büyüklüktedir, (2) yöneticilere duyulan güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ilişkisi ($\beta = 0.84$, $p < .05$) ve (3) yöneticilere duyulan güven ve çalışanın görev performansı ilişkisi ($\beta = 0.79$, $p < .05$) büyük boyutludur. Ayrıca bu tahminlerin t değerleri anlamlı düzey olan 0,05'in altındadır ve anlamlıdır (>2). Sonuç olarak, **4H1b**, **5H1b** ve **6H1b** hipotezlerinin her biri kabul edilmiştir.

Tablo-4.34: Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modelini Test eden Hipotezler

Yollar / Hipotezler	Parametre Tahmini λ	t-Değeri	Varsayılan İlişki	Sonuçlar
Yöneticilerinin Dürüstlüğü → Yöneticilere Güven	0.19*	2.33	olumlu	destekleniyor
Yöneticilerinin Yeteneği → Yöneticilere Güven	0.54*	7.36	olumlu	destekleniyor
Yöneticilerinin Yardımseverliği → Yöneticilere Güven	0.23*	2.64	olumlu	destekleniyor
Yöneticilere Güven → Duygusal Bağlılık	0.50*	8.76	olumlu	destekleniyor
Yöneticilere Güven → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.84*	12.08	olumlu	destekleniyor
Yöneticilere Güven → Görev Performansı	0.79*	12.90	olumlu	destekleniyor

Not: N=509, * $p < .05$., ki-kare=964.39, sd=452, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA)=0.047, Normlandırılmış uyum indeksi (NFI) = 0.98, Normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI)=0.99, Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0.99, Fazlalık uyum indeksi (IFI) = 0.99, Uyum iyiliği indeksi (GFI) = 0.90, * t değeri > 1,96

Tablo-4.35: Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modelinin Çoklu Korelasyon Katsayısının Karesiyle ilgili Tahminler

Değişken	R ²
Yöneticilere Duyulan Güven	0.82
Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığı	0.25
Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı	0.71
Çalışanların Görev Performansı	0.63

Ayrıca yöneticilere duyulan güvenin tam aracı modelinde, yöneticilere duyulan güven; çalışanların duygusal bağlılığı; örgütsel vatandaşlık davranışı- kişilerarası yardımlaşma davranışı ve çalışanların görev performansının R²'leri 0.82, 0.25, 0.71 ve 0.63 olup Tablo-4.35'te gösterilmiştir.

Bu değer (0.82), banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvenin varsayılan öncellerinin – yöneticilerine algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve

algılanan yardımseverliği – banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvende görülen varyansın % 82'sini açıkladığını göstermektedir.

Bu değerler (0.25, 0.71 ve 0.63) banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvenin, banka çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansında görülen varyansın sırasıyla %25, %71 ve %63'ünü açıkladığını öngörmektedir.

Ancak, yukarıda belirtildiği gibi güvenilirliğin, ilgi göstermek ve desteklemek ya da sağlam ilkelere göre hareket etmek gibi yönleri, ilişki kurulan kişi tarafında karşılık verme motivasyonu oluşturan eylemler olarak görülebilir. Dolayısıyla sosyal değişim açısından bakıldığında güvenilirlik, sosyal bir değişim ilişkisi kurulmasını teşvik eder ve güven düzeyleri de bu ilişkinin bir göstergesidir. Aynı mantığa göre düşünüldüğünde, **8H1a, 8H1b, 8H1c, 8H1d, 8H1e, 8H1f, 8H1g, 8H1h, 8H1i** hipotezleri yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her birinin çalışanların duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı ile ilişki içinde olduğunu öngörmektedir. Bu nedenle **4H1b, 5H1b ve 6H1b ve 8H1a, 8H1b, 8H1c, 8H1d, 8H1e, 8H1f, 8H1g, 8H1h, 8H1i** hipotezlerini test ederken yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı modeli ile kısmen aracı modelinin uyumu karşılaştırılmıştır.

4.4.4.4. Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli

Yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı yapısal modelinin (bkz. Şekil-4.25) serbestlik dereceleri 450'dir. Bir modeli değerlendirmenin birinci adımında model uyum indekslerine bakılmaktadır.⁶⁴⁵ Yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modelinin ki-kare istatistiği (χ^2 (450)=807.20; $p<.000$) (bkz. Şekil-4.25) modelin verilere uyduğunu öne süren hipotezin reddedildiğini göstermektedir. Ancak ki-karenin örneklem boyutu açısından hassas olduğu göz önüne alınarak örneklem boyutunun

⁶⁴⁵ Hoyle ve Panter, **a.g.e.**, s.158-176

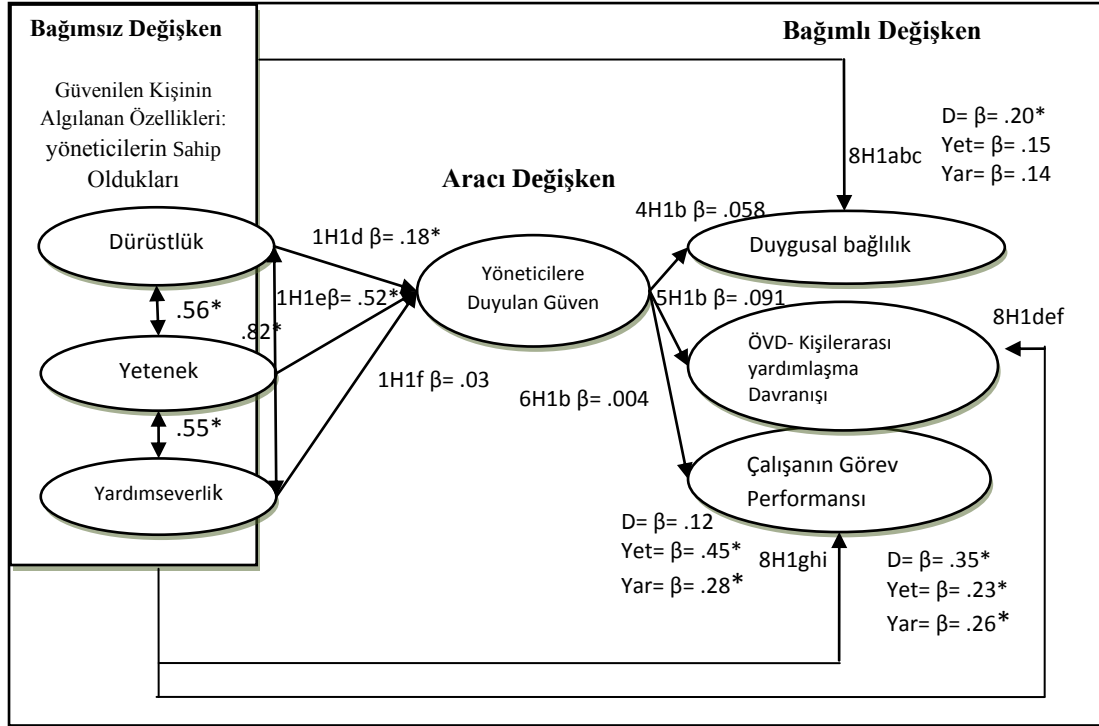
etkilerini ayarlamak için χ^2/df kullanılmıştır. χ^2/df değeri ise 1.79 olup önerilen eşik değeri 3.0'ın altındadır.⁶⁴⁶ Dolayısıyla, örneklem boyutunun etkisinin ayarlanmasından sonra χ^2/df , modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermiştir. Yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli Şekil-4.25'te gösterildiği üzere güvenin üç önceli yani yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği ve üç sonucu yani çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı arasında doğrudan yollar oluşturmuştur.

Bütün model uyum indeksleri (bkz. Şekil-4.25) bu alandaki 0.90 standardını aşmıştır.⁶⁴⁷ IFI = 0.99 ve CFI=0.99'dur. Her ikisi de 0.95'in üzerinde olup, iyi bir model uyumu olduğunu ortaya koymuştur. Modelin 0.91'lik GFI değeri, tam aracı modelle karşılaştırıldığında iyi bir uyum olduğunu göstermektedir.

NFI ve TLI ise sırasıyla 0.98 ve 0.99 değerindedir. Her ikisi de 0.95'in üzerinde olup iyi bir model uyumu olduğunu göstermiştir. Bu model uyum indekslerinin yanı sıra RMSEA da model uyumunu ölçmede kullanılmıştır. RMSEA değeri ise 0.040 olup tam aracı modelden daha iyi bir uyum sergilemiştir.

⁶⁴⁶ Hoe, a.g.e., s.78

⁶⁴⁷ Medsker, v.d., a.g.e., s. 439-464



Şekil-4.25 Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli

Not: N=509, * $p < .05$., ki-kare=807.20, sd=450, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA)=0.040, normlandırılmış uyum indeksi (NFI) = 0.98, normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI)=0.99, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0.99, fazlalık uyum indeksi (IFI) = 0.99, uyum iyiliği indeksi (GFI) = 0.91, $\Leftrightarrow$ iki değişken arası kovaryans, D= Dürüstlük, Yar= Yardımseverlik, Yet= Yetenek

Bu bir dizi indeksin elde ettiği değerler düşünülerek yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı yapısal modelinin, tam aracı modelle karşılaştırıldığında verilerle iyi bir uyum içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Model uyumundaki artışın anlamlılığı bir ki-kare farkı testiyle (bkz. Tablo-4.36) değerlendirilebilir; ki-kare farkı $(964.39-807.20=157.19)$, $(452-450=2)$ serbestlik derecesinde ($p < 0.01$) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Uyumdaki bu artış, güvenin güven öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişkide kısmen aracı olduğu görüşünü desteklemektedir.

Tablo-4.36: Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Tam Aracı Modeli ve Kısmen Aracı Modeli Arasındaki Ki-Kare Farkı Testi

Model	X ²	ΔX^2	df	GFI	RMSEA
Tam Aracı	964.39	-----	452	90	0.047
Kısmen Aracı	807.20	157.19**	450	91	0.040

Not 1: *p-değeri <0.05, **p-değeri <0.01.

Not 2: (ΔX^2 tam aracı değişken temelli model).

Hipotez halindeki bir modeli değerlendirmenin ikinci adımında ise parametre tahminlerinin yeterliliği ölçülmektedir.⁶⁴⁸ En önemli parametreler standartlaştırılmış faktör yükleri (SFY-standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları) ve bu parametreler her bir maddenin faktör yükünü, parantez içindeki standart hatasını ve uygun t değerini yansıtmaktadır. Ayrıca gözlemlenen değişkenlerin çoklu korelasyon katsayılarının kareleri yani R^2 , her bir modelin temelindeki yapıları ne kadar iyi ölçtüğünü ortaya koyan güvenilirlik göstergeleridir. Ölçüm modelindeki her bir madde için yapılan parametre tahminleri Tablo-4.37’de gösterilmektedir.

⁶⁴⁸Hoyle ve Panter, **a.g.e.**, s. 158-176

Tablo-4.37: Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modeliyle ilgili Parametre Tahminleri

Gizli ve Gözlemlenen Değişkenler	λ SFY	t	S.E.	R ²
Yöneticilerin Algılanan Dürüstlüğü				
YD1	0.84	22.84	0.04	0.70
YD2	0.87	24.19	0.04	0.75
YD3	0.83	22.77	0.04	0.70
YD4	0.75	19.57	0.03	0.57
YD5	0.77	20.17	0.04	0.59
Yöneticilerin Algılanan Yeteneği				
YYET7	0.78	20.42	0.03	0.61
YYET8	0.74	19.00	0.03	0.54
YYET9	0.85	23.48	0.03	0.73
YYET10	0.84	22.82	0.03	0.70
YYET11	0.78	20.68	0.03	0.61
Yöneticilerin Algılanan Yardımseverliği				
YYAR12	0.83	22.32	0.04	0.68
YYAR 13	0.87	24.25	0.04	0.76
YYAR 14	0.82	21.90	0.03	0.67
YYAR 15	0.72	18.44	0.04	0.53
Yöneticilere Duyulan Güven				
YG1	0.79	-----	-----	0.63
YG2	0.71	16.33	0.03	0.51
YG3	0.76	17.27	0.04	0.57
YG4	0.75	16.76	0.04	0.57
YG5	0.79	18.15	0.04	0.63
Çalışanın Örgüte Duygusal Bağlılığı				
ÇDB1	0.76	-----	-----	0.58
ÇDB2	0.83	16.82	0.05	0.68
ÇDB4	0.57	11.28	0.05	0.32
ÇDB7	0.69	14.40	0.05	0.47
ÇDB8	0.64	13.34	0.05	0.41
Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı– Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı				
ÖVD-KYD1	0.75	-----	-----	0.56
ÖVD-KYD 2	0.73	16.38	0.04	0.54
ÖVD-KYD 3	0.75	16.65	0.04	0.56
ÖVD-KYD 4	0.76	16.87	0.04	0.58
ÖVD-KYD 5	0.75	16.68	0.04	0.56
Çalışanın Görev Performansı				
ÇGP7	0.83	-----	-----	0.69
ÇGP8	0.80	20.74	0.04	0.64
ÇGP9	0.77	19.81	0.04	0.60
ÇGP10	0.79	20.48	0.04	0.62

Tablo-4.37’de gösterildiği üzere, gözlemlenen her bir değişkenin kendi gizli değişkeni üzerindeki standart yükü 0.57 ila 0.87 arasında değişmektedir yani Stevens (1996)’ın faktör yükleri için önerdiği eşik değer olan 0,52’nin üzerindedir. t değerleri aracılığıyla elde edilen tüm parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlıdır (>2 anlamlı düzey olan 0,05’in altındadır).

Kısmen aracı modelin yol parametreleri (λ β) MLE (maximum likelihood estimation-en çok olabilirlik tahmini) yöntemiyle tahmin edilmektedir. Parametrelerin MLE'leri Tablo-4.38'de ve Şekil-4.25'te gösterilmektedir.

4H1b, 5H1b ve 6H1b 8H1a, 8H1b, 8H1c, 8H1d, 8H1e, 8H1f, 8H1g, 8H1h, 8H1i hipotezleri üzerinde yapılan testler, yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı yapısal modelinin Tablo-4.38'de ve Şekil-4.25'teki yol katsayılarının incelenmesi yoluyla görülebilir. **4H1b, 5H1b ve 6H1b ve 8H1a, 8H1b, 8H1c, 8H1d, 8H1e, 8H1f, 8H1g, 8H1h, 8H1i** hipotezleri üzerinde yapılan testte çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansının her biri aynı anda yöneticilere duyulan güvene ve öncellerine (yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) indirgendiğinde, farklı bir sonuç deseni gözlemlenmektedir.

Örneğin **4H1b ve 8H1a, 8H1b, 8H1c** hipotezleri üzerinde yapılan testte, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, aynı anda yöneticilere duyulan güvene ve öncellerine (yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) indirgendiğinde, yöneticilere duyulan güven anlamlı bir tahmin edici olmaktan çıkmıştır ($\beta = 0.058$). Ancak, dürüstlük ($\beta = 0.20$, $p < .05$) yöneticilere duyulan güvenden bağımsız olarak çalışanların örgüte duygusal bağlılığıyla anlamlı ilişkiler içine girmiştir ve bu ilişkilerin şiddeti, yöneticilere duyulan güvenin etkisinden daha güçlüdür. Diğer yandan güvenilirliğin diğer kısımları olan yetenek ($\beta = 0.15$) ve yardımseverlik ($\beta = 0.14$) ise yöneticilere duyulan güvenden bağımsız olarak çalışanların örgüte duygusal bağlılığıyla anlamsız birer ilişki içindedir. Dolayısıyla **4H1b ve 8H1a, 8H1b, 8H1c** hipotezleri üzerinde yapılan testlerde öncellerin (algılanan dürüstlük) çalışanların örgüte duygusal bağlılığıyla güçlü ve kendine özgü birer ilişki içinde olması nedeniyle yöneticilere duyulan güvenin, güvenilirlik (yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) ve çalışanların örgüte duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmediği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, **4H1b ve 8H1b, 8H1c** hipotezleri desteklenmemiştir. Ancak **8H1a** hipotezi kabul edilmiştir.

Bunlara ek olarak, **5H1b** ve **8H1d**, **8H1e**, **8H1f**, hipotezleri üzerinde yapılan testte, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı aynı anda yöneticilere duyulan güvene ve öncellerine (yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) indirgendiğinde yöneticilere duyulan güven, anlamlı bir tahmin edici olmaktan çıkmıştır ($\beta=0.091$). Ancak, dürüstlük ($\beta=0.35$, $p< .05$), yetenek ($\beta=0.23$, $p< .05$) ve yardımseverlik ($\beta=0.26$, $p< .05$) de vatandaşlık- kişilerarası yardımlaşma davranışıyla anlamlı ve kendine özgü bir ilişki içindedir ve bu ilişkilerin şiddeti, yöneticilere duyulan güvenin etkisinden daha güçlüdür. Dolayısıyla **5H1b** ve **8H1d**, **8H1e**, **8H1f**, hipotezleri üzerinde yapılan testlerde yöneticilere duyulan güvenin, güvenilirlik (yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmediği ancak öncellerin (yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) sonuçlarla güçlü ve kendine özgü bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, **8H1d**, **8H1e**, **8H1f**, hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, **5H1b** hipotezi ve desteklenmemiştir.

Görev performansı için de neredeyse benzer bir sonuç deseni elde edilmiştir. **6H1b** ve **8H1g**, **8H1h**, **8H1i** hipotezleri üzerinde yapılan testte, çalışanların görev performansı aynı anda yöneticilere duyulan güvene ve öncellerine (yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) indirgendiğinde yöneticilere duyulan güven, anlamlı bir tahmin edici olmaktan çıkmıştır ($\beta=0.04$). Ancak, yetenek ($\beta=0.45$, $p< .05$) ve yardımseverlik ($\beta=0.28$, $p< .05$) de görev performansıyla anlamlı ve kendine özgü bir ilişki içindedir ve bu ilişkilerin şiddeti, yöneticilere duyulan güvenin etkisinden daha güçlüdür. Diğer yandan dürüstlük ($\beta=0.12$) ise, çalışanların görev performansı ile anlamsız bir ilişki içindedir. Dolayısıyla **6H1b** ve **8H1g**, **8H1h**, **8H1i** hipotezleri üzerinde yapılan testlerde yöneticilere duyulan güvenin, güvenilirlik (yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) ve çalışanların görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmediği ancak öncellerin (yöneticilerin algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği) sonuçlarla güçlü ve kendine özgü bir ilişki içinde

olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, **8H1h**, **8H1i** hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak, **6H1b** ve **8H1g** hipotezleri desteklenmemiştir.

Özetle, **4H1b**, **5H1b** ve **6H1b** ve **8H1a**, **8H1b**, **8H1c**, **8H1d**, **8H1e**, **8H1f**, **8H1g**, **8H1h**, **8H1i** hipotezleri üzerinde yapılan testler güvenin, güvenilirlik ve sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık etmediğini ortaya koymuştur. Ancak, öncellerin çoğunluğu sonuçlarla güçlü ve kendine özgü bir ilişki içindedir.

Tablo-4.38: Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modelini Test eden Hipotezler

Yollar / Hipotezler	Parametre Tahmini λ	t-Değeri	Varsayılan İlişki	Sonuçlar
Yöneticilerinin Dürüstlüğü → Yöneticilere Güven	0.18*	2.01	olumlu	destekleniyor
Yöneticilerinin Yeteneği → Yöneticilere Güven	0.52*	6.66	olumlu	destekleniyor
Yöneticilerinin Yardımseverliği → Yöneticilere Güven	0.03	0.41	olumlu	desteklenmiyor
Yöneticilere Güven → Duygusal Bağlılık	0.058	0.83	olumlu	desteklenmiyor
Yöneticilere Güven → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.091	1.81	olumlu	desteklenmiyor
Yöneticilere Güven → Görev Performansı	0.004	0.08	olumlu	desteklenmiyor
Yöneticilerinin Dürüstlüğü → Duygusal Bağlılık	0.20*	1.97	olumlu	destekleniyor
Yöneticilerinin Yeteneği → Duygusal Bağlılık	0.15	1.58	olumlu	desteklenmiyor
Yöneticilerinin Yardımseverliği → Duygusal Bağlılık	0.14	1.44	olumlu	desteklenmiyor
Yöneticilerinin Dürüstlüğü → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.35*	4.64	olumlu	destekleniyor
Yöneticilerinin Yeteneği → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.23*	3.27	olumlu	destekleniyor
Yöneticilerinin Yardımseverliği → ÖVD - kişilerarası yardımlaşma davranışı	0.26*	3.65	olumlu	destekleniyor
Yöneticilerinin Dürüstlüğü → Görev Performansı	0.12	1.58	olumlu	desteklenmiyor
Yöneticilerinin Yeteneği → Görev Performansı	0.45*	6.09	olumlu	destekleniyor
Yöneticilerinin Yardımseverliği → Görev Performansı	0.28*	1.75	olumlu	destekleniyor

Not-1: N=509, * $p < .05$., ki-kare=807.20, sd=450, Yaklaşım Hatasının Ortalama Karekökü (RMSEA)=0.040, Normlandırılmış uyum indeksi (NFI) = 0.98, Normlandırılmamış uyum indeksi (NNFI)=0.99, Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0.99, Fazlalık uyum indeksi (IFI) = 0.99, Uyum iyiliği indeksi (GFI) = 0.91, * t değeri > 1,96

Tablo-4.39: Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Modelinin Çoklu Korelasyon Katsayısının Karesiyle ilgili Tahminler

Değişkenler	R ²
Yöneticilere Duyulan Güven	0.48
Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılığı	0.25
Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Kişilerarası Yardımlaşma Davranışı	0.71
Çalışanların Görev Performansı	0.62

Ayrıca, yöneticilere duyulan güvenin kısmen aracı modelinde yöneticilere duyulan güven; çalışanların duygusal bağlılığı; örgütsel vatandaşlık davranışı- kişilerarası yardımlaşma davranışı ve çalışanların görev performansının R²'leri 0.48, 0.25, 0.71 ve 0.62'dir ve Tablo-4.39'da gösterilmiştir.

Bu değer (0.48), banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvenin varsayılan öncellerinin – yöneticilerine algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği – banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvende görülen varyansın % 48'ini açıkladığını göstermektedir.

Bu değerler (0.25, 0.71 ve 0.62) banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvenin, banka çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı- kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansında görülen varyansın sırasıyla %25, %71 ve %62'sini açıkladığını öngörmektedir.

4.4.5 Kurumsal Güven ve Güven Eğiliminin Temel ve Dengeleyici Etkileri

3H1c, 3H1d, 3H1e, 3H1f, 3H1g ve 3H1h hipotezleri kurumsal güvenin, meslektaşlar ve yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliğinin çalışanların meslektaşlara ve yöneticilere duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelediğini öngörmüştür. Ayrıca **3H1a ve 3H1b** hipotezleri ise kurumsal güvenin meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenle bir ilişki içinde olduğunu öngörmüştür. Aynı şekilde **2H1c, 2H1d, 2H1e, 2H1f, 2H1g ve 2H1h** hipotezleri de güven eğiliminin, meslektaşlar ve yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliğinin çalışanların meslektaşlara ve

yöneticilere duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelediğini varsaymıştır. Ayrıca **2H1a ve 2H1b** hipotezleri ise kurumsal güvenin meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenle bir ilişki içinde olduğunu varsaymıştır. Bu dengeleyici etkileri test etmek için regresyon analizi ve Cohen ve Cohen (1983)'in betimlediği ve Baron ve Kenny (1986)'nin tavsiye ettiği aşağıda bahsedilen yöntemler kullanılmıştır. Baron ve Kenny (1986)'ye göre “Eğer bağımsız değişken X olarak, dengeleyici Z olarak ve bağımlı değişken de Y olarak tanımlanırsa Y değişkeni X, Z ve XZ'ye indirgenebilir. Dengeleyici etkiler XZ şeklindeki anlamlı etkiyle gösterilmektedir ve X ile Z de kontrol unsurlarıdır”.⁶⁴⁹ Dengeleyicilik analizinin yapıldığı aynı regresyon analizinde kurumsal güven ve güven eğiliminin meslektaşlara ve yöneticilere duyduğu güven üzerindeki temel etkileri görebilmek için Bennett (2000)'in yöntemi benimsenmiştir. Bennett (2000)'e göre “Etkileşim teriminin kendisiyle ilgili ayrı bir analiz adımıyla kullanıldığı hiyerarşik regresyon, son adımdaki dengeleyici etkisinden ayrı olarak araştırmacının ilk adımlarda bağımsız değişkenlerin (bağımsız ilgi değişkeni ve dengeleyici) temel etkilerini görebilmesini sağlar.” Bennett (2000) ayrıca, “ayrı bir adımda ele alınmazlarsa bağımsız değişkenlerin temel etkilerinin görülemeyeceğini, çünkü aynı adıma etkileşim teriminin de dâhil edilmesinin bağımsız değişkenlerin tek başına açıkladığı varyansı değiştirdiğini ” ortaya koymuştur. Bu nedenle, genel olarak kullanılan yöntem çok adımlı hiyerarşik regresyondur.⁶⁵⁰

Bunlara ek olarak, bu çalışmanın hipotez testleri dengeleyici etkilerin on iki etkileşim terimini içinde barındırmaktadır: (1) meslektaşların algılanan dürüstlüğü × kurumsal güven, (2) meslektaşların algılanan yeteneği × kurumsal güven, (3) meslektaşların algılanan yardımseverliği × kurumsal güven, (4) yöneticilerin algılanan dürüstlüğü × kurumsal güven, (5) Yöneticilerin algılanan yeteneği × kurumsal güven, (6) yöneticilerin algılanan yardımseverliği × kurumsal güven, (7) meslektaşların algılanan dürüstlüğü × güven eğilimi, (8) meslektaşların algılanan

⁶⁴⁹ R. M. Baron ve D.A. Kenny, “ The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51, 6, 1986, s. 1176

⁶⁵⁰ J.A. Bennett, “ Focus on Research Methods Mediator and Moderator Variables in Nursing Research: Conceptual and Statistical Differences”, **Research in Nursing and Health**, 23, 2000, s.417

yeteneği × güven eğilimi, (9) meslektaşların algılanan yardımseverliği × güven eğilimi, (10) yöneticilerin algılanan dürüstlüğü × güven eğilimi, (11) yöneticilerin algılanan yeteneği × güven eğilimi ve (12) yöneticilerin algılanan yardımseverliği × güven eğilimi. Ayrıca bu çalışmanın hipotez testleri, kurumsal güven ve güven eğiliminin meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güven üzerindeki dört temel etkisini de içermektedir. Bu durum, çeşitli tahmin ediciler arasında yüksek iç korelasyonlar olma olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Bu endişeyi gidermek için tüm etkileşim sürelerinin ortalaması alındı. Bunun sonucunda ortaya çıkan çoklu bağlantı tanıları VIF değerlerinin 10'un altında olduğunu ve çoklu bağlantının bir sorun olmadığını göstermiştir.⁶⁵¹

Bu bölümdeki hipotez testleri iki kısımda incelenmektedir. Birinci kısımda kurumsal güvenin meslektaşlara duyulan güven, yöneticilere duyulan güven üzerindeki temel etkileri (**3H1a ve 3H1b**) ve kurumsal güvenin, meslektaşlar ve yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliğinin çalışanların meslektaşlara ve yöneticilere duyduğu güven üzerindeki etkisini dengeleyici etkileri (**3H1c, 3H1d, 3H1e, 3H1f, 3H1g, 3H1h**) ele alınmaktadır. İkinci kısımda ise güven eğiliminin meslektaşlara duyulan güven, yöneticilere duyulan güven üzerindeki temel etkilerine (**2H1a ve 2H1b**) ve güven eğiliminin, meslektaşlar ve yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliğinin çalışanların meslektaşlara ve yöneticilere duyduğu güven üzerindeki etkisini dengeleyici etkilerine (**2H1c, 2H1d, 2H1e, 2H1f, 2H1g, 2H1h**) yer verilmektedir.

4.4.5.1. Kurumsal Güvenin Temel ve Dengeleyici Etkileri

3H1a hipotezine göre kurumsal güvenin çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır. **3H1b** hipotezine göre ise kurumsal güvenin çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır. Bu hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo-4.40 ila Tablo-4.45'te gösterilmektedir.

⁶⁵¹ M. Schminke, R. Cropanzano, ve D. E. Ruppy, "Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 2002, s. 892

Tablo-4.40 ila Tablo-4.42’de görüldüğü gibi meslektaşlara duyulan güven birinci adımda kurumsal güvene ve meslektaşların algılanan dürüstlük (Tablo-4.40), algılanan yetenek (Tablo-4.41) ve algılanan yardımseverliğine (Tablo-4.42) indirgendiğinde meslektaşlara duyulan güvende kurumsal güven, sırasıyla $\beta = \%34.7$, $\beta = \%17.0$ ve $\beta = \%27.3$ şeklindeki beta ağırlıklarına sahip istatistiksel olarak anlamlı bir varyans ($p < .000$) sergilemiştir. Bu sonuç, kurumsal güvenin çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğunu varsayan **3H1a** hipotezini doğrulamaktadır.

Aynı şekilde Tablo-4.43 ila Tablo-4.45’te görüldüğü gibi yöneticilere duyulan güven birinci adımda kurumsal güvene ve yöneticilerin algılanan dürüstlük (Tablo-4.43), algılanan yetenek (Tablo-4.44) ve algılanan yardımseverliğine (Tablo-4.45) indirgendiğinde yöneticilere duyulan güvende kurumsal güven, sırasıyla $\beta = \%30.5$, $\beta = \%16.2$ ve $\beta = \%25.1$ şeklindeki beta ağırlıklarına sahip istatistiksel olarak anlamlı bir varyans ($p < .000$) sergilemiştir. Bu sonuç, kurumsal güvenin çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğunu varsayan **3H1b** hipotezini doğrulamaktadır.

3H1c, 3H1d, ve 3H1e, hipotezleri kurumsal güvenin çalışanların, meslektaşların dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliğinin meslektaşlara duyulan güven üzerindeki etkilerini algılayışını dengeleyici özellikte olduğunu öngörmüştür. Bu hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo-4.40, Tablo-4.41 ve Tablo-4.42’de gösterilmektedir.

Tablo-4.40’te görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan dürüstlük ve kurumsal güven-çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvende görülen varyansın $\%28.9$ ’unu oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan dürüstlük ve kurumsal güven arasındaki etkileşim de ek olarak $\%1.2$ ’lik bir değer sağlamış ve anlamlı bir dengeleyici etki olduğunu göstermiştir ($p < .05$). Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = .112$, $P < .05$) olumlu ve anlamlıdır; yani kurumsal güvenin, algılanan dürüstlüğün çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven

üzerindeki etkilerini olumlu olarak dengelediğini göstermektedir. Dolayısıyla **3H1c**, hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-4.40: Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Dürüstlüğü ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven

Adım	Girilen Değişkenler	R ²	R ² Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Dürüstlük	0.289	0.289	102.846***	0.52***	0.282***
	Kurumsal Güven				0.347***	0.341***
2	Algılanan Dürüstlük × Kurumsal Güven	0.301	0.012	8.523*		0.112*

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık P<.001; ** P<.01; * P<.05

Ancak Tablo-4.41’de görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan yetenek ve kurumsal güven-çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvende görülen varyansın %42.7’sini oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan yetenek ve kurumsal güven arasındaki etkileşim de ek olarak %0.2’lik bir değer sağlamış ve anlamlı bir dengeleyici bir etkinin olmadığını göstermiştir. Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = -0.0281$) olumsuzdur ve anlamsızdır; yani kurumsal güvenin, algılanan yeteneğin çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelemediğini göstermektedir. Dolayısıyla **3H1d** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo-4.41: Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Yeteneği ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven

Adım	Girilen Değişkenler	R ²	R ² Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Yetenek	0.427	0.427	188.864***	0.448***	0.450***
	Kurumsal Güven				0.170***	0.163***
2	Algılanan Yetenek × Kurumsal Güven	0.429	0.002	1.379		-0.028

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık P<.001; ** P<.01; * P<.05

Tablo-4.42’de görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan yardımseverlik ve kurumsal güven-çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvende görülen varyansın %25.8’ini oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan yardımseverlik ve kurumsal güven arasındaki etkileşim % 0.000’lık (R² değişimi=0.00) bir değer elde etmiş ve anlamlı bir dengeleyici bir etkinin olmadığını göstermiştir. Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = 0.017$) anlamsızdır; yani kurumsal güvenin, algılanan yardımseverliğin çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelemediğini göstermektedir. Dolayısıyla **3H1e** hipotezi desteklenmemiştir

Tablo-4.42: Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Yardımseverliği ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven

Adım	Girilen Değişkenler	R ²	R ² Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Yardımseverlik	0.258	0.258	87.749***	0.290***	0.294***
	Kurumsal Güven				0.273***	0.273***
2	Algılanan Yardımseverlik × Kurumsal Güven	0.258	0.000	0.197		0.017

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık P<.001; ** P<.01; * P<.05

H3f, H3g ve H3h hipotezleri kurumsal güvenin çalışanların, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliğinin yöneticilere duyulan güven üzerindeki etkilerini algılayışını dengeleyici özellikte olduğunu öngörmüştür. Bu hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo-4.43, Tablo-4.44 ve Tablo-4.45'te gösterilmektedir.

Tablo-4.43'te görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan dürüstlük ve kurumsal güven-çalışanların yöneticilerine duyduğu güvende görülen varyansın %34.2'ini oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan dürüstlük ve kurumsal güven arasındaki etkileşim %0.4'lük (R^2 değişimi) bir değer elde etmiş ve anlamsız bir dengeleyici bir etkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = 0.068$) anlamsızdır; yani kurumsal güvenin, algılanan dürüstlüğün çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelemediğini göstermektedir. Dolayısıyla **3H1f** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo-4.43: Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Dürüstlüğü ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven

Adım	Girilen Değişkenler	R^2	R^2 Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Dürüstlük	0.342	0.342	131.467***	0.330***	0.345***
	Kurumsal Güven				0.305***	0.308***
2	Algılanan Dürüstlük × Kurumsal Güven	0.347	0.004	3.332		0.068

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık $P < .001$; ** $P < .01$; * $P < .05$

Tablo-4.44'te görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan yetenek ve kurumsal güven-çalışanların yöneticilerine duyduğu güvende görülen varyansın %39.3'ünü oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan yetenek ve kurumsal güven arasındaki etkileşim de ek olarak %10.1'lik (R^2 değişimi; $p < .05$) bir değer sağlamış ve anlamlı bir dengeleyici etki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = 0.101$, $P < .05$) olumludur; yani kurumsal güvenin, algılanan yeteneğin çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki

etkilerini anlamlı şekilde dengelediğini göstermektedir. Dolayısıyla **3H1g** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-4.44: Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Yeteneği ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven

Adım	Girilen Değişkenler	R ²	R ² Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Yetenek	0.393	0.393	164.145***	0.310***	0.327***
	Kurumsal Güven				0.162***	0.171***
2	Algılanan Yetenek × Kurumsal Güven	0.403	0.009	7.653*		0.101*

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık P<.001; ** P<.01; * P<.05

Ancak Tablo-4.45'te görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan yardımseverlik ve kurumsal güven- çalışanların yöneticilerine duyduğu güvende görülen varyansın %32.6'sını oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan yardımseverlik ve kurumsal güven arasındaki etkileşim de ek olarak %0.2'lik (R² değişimi) bir değer sağlamış ve anlamlı bir dengeleyici bir etkinin olmadığını göstermiştir. Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = 0.045$) anlamsızdır; yani kurumsal güvenin, algılanan yeteneğin çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelemediğini göstermektedir. Dolayısıyla **3H1h** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo-4.45: Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Yardımseverliği ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Kurumsal Güven

Adım	Girilen Değişkenler	R ²	R ² Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Yardımseverlik	0.326	0.326	123.960***	0.372***	0.383***
	Kurumsal Güven				0.251***	0.250***
2	Algılanan Yardımseverlik × Kurumsal Güven	0.327	0.002	1.458		0.045

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık P<.001; ** P<.01; * P<.05

4.4.5.2. Güven Eğiliminin Temel ve Dengeleyici Etkileri

2H1a hipotezine göre güven eğiliminin çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır. **2H1b** hipotezine göre ise güven eğiliminin çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğu varsayılmaktadır. Bu hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo-4.46 ila Tablo-4.51’de gösterilmektedir.

Tablo-4.46 ila Tablo-4.48’de görüldüğü gibi meslektaşlara duyulan güven birinci adımda güven eğilimine ve meslektaşların algılanan dürüstlük (Tablo-4.46), algılanan yetenek (Tablo-4.47) ve algılanan yardımseverliğine (Tablo-4.48) indirgendiğinde meslektaşlara duyulan güvende güven eğilimi, sırasıyla $\beta = \%40.9$, $\beta = \%56.6$ ve $\beta = \%21.7$ şeklindeki beta ağırlıklarına sahip istatistiksel olarak anlamlı bir varyans ($p < .000$) sergilemiştir. Bu sonuç, güven eğiliminin çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğunu varsayan **2H1a** Hipotezini doğrulamaktadır.

Aynı şekilde Tablo-4.49 ila Tablo-4.51’de görüldüğü gibi yöneticilere duyulan güven birinci adımda güven eğilimine ve yöneticilerin algılanan dürüstlük (Tablo-4.49), algılanan yetenek (Tablo-4.50) ve algılanan yardımseverliğine (Tablo-4.51) indirgendiğinde yöneticilere duyulan güvende güven eğilimi, sırasıyla $\beta = \%18.7$, $\beta = \%10.5$ ve $\beta = \%18.7$ şeklindeki beta ağırlıklarına sahip istatistiksel olarak anlamlı bir varyans ($p < .000$) sergilemiştir. Bu sonuç, güven eğiliminin çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğunu varsayan **2H1b** hipotezini doğrulamaktadır.

2H1c, **2H1d**, ve **2H1e**, hipotezleri güven eğiliminin çalışanların, meslektaşların dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliğinin meslektaşlara duyulan güven üzerindeki etkilerini algılayışını dengeleyici özellikte olduğunu öngörmüştür. Bu hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo-4.46, Tablo-4.47 ve Tablo-4.48’de gösterilmektedir.

Tablo-4.46’de görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan dürüstlük ve güven eğilimi-çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvende görülen varyansın %28.9’unu oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan dürüstlük ve güven eğilimi arasındaki etkileşim de ek olarak %2.79’lık (R^2 değişimi) bir değer sağlamış ve anlamlı bir dengeleyici etki olmadığını göstermiştir. Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = -0.033$) olumsuzdur; yani güven eğiliminin, algılanan dürüstlüğün çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelemediğini göstermektedir. Dolayısıyla **2H1c** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo-4.46: Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Dürüstlüğü ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi

Adım	Girilen Değişkenler	R^2	R^2 Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Dürüstlük				0.193***	0.198***
	Güven Eğilimi	0.289	0.278	97.237***	0.409***	0.407***
2	Algılanan Dürüstlük × Güven Eğilimi	0.301	0.279	0.732		-0.033

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık $P < .001$; ** $P < .01$; * $P < .05$

Tablo-4.47’de görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan yetenek ve güven eğilimi-çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvende görülen varyansın %42.2’ünü oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan yetenek ve güven eğilimi arasındaki etkileşim de ek olarak % 6.6’lık (R^2 değişimi) bir değer sağlamış ve anlamlı bir dengeleyici bir etkinin olduğunu göstermiştir ($p < .05$). Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = -0.0076$) olumsuzdur; yani güven eğiliminin, algılanan yeteneğin çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven üzerindeki etkilerini olumsuz olarak dengelediğini göstermektedir. Dolayısıyla **2H1d** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo-4.47: Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Yeteneği ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi

Adım	Girilen Değişkenler	R ²	R ² Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Yetenek				0.173***	0.188***
	Güven Eğilimi	0.422	0.422	185.008***	0.566***	0.560***
2	Algılanan Yetenek × Güven Eğilimi	0.428	0.066	4.884*		-0.076*

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık P<.001; ** P<.01; * P<.05

Tablo-4.48’de görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan yardımseverlik ve güven eğilimi- çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvende görülen varyansın %24.3’ünü oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan yardımseverlik ve güven eğilimi arasındaki etkileşim % 0.1’lik (R² değişimi) bir değer elde etmiş ve dengeleyici bir etkinin olmadığını göstermiştir.

Tablo-4.48: Meslektaşlara Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Meslektaşların Algılanan Yardımseverliği ve Meslektaşlara Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi

Adım	Girilen Değişkenler	R ²	R ² Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Yardımseverlik				0.353***	0.348***
	Güven Eğilimi	0.243	0.243	81.194***	0.217***	0.223***
2	Algılanan Yardımseverlik × Güven Eğilimi	0.244	0.001	0.532		-0.029

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık P<.001; ** P<.01; * P<.05

Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = -0.029$) olumsuzdur; yani güven eğiliminin, algılanan yardımseverliğin çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelemediğini göstermektedir. Dolayısıyla **2H1e** hipotezi desteklenmemiştir.

2H1f, 2H1g, ve 2H1h hipotezleri güven eğiliminin çalışanların, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliğinin yöneticilere duyulan güven üzerindeki etkilerini algılayışını dengeleyici özellikte

olduğunu öngörmüştür. Bu hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo-4.49, Tablo-4.50 ve Tablo-4.51’de gösterilmektedir.

Tablo-4.49’da görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan dürüstlük ve güven eğilimi-çalışanların yöneticilerine duyduğu güvende görülen varyansın % 31.7’sini oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan dürüstlük ve güven eğilimi arasındaki etkileşim ek olarak % 0.000’lık (R^2 değişimi) bir değer elde etmiş ve anlamsız bir dengeleyici etki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = -0.582$) olumsuz ve anlamsızdır; yani güven eğiliminin, algılanan dürüstlüğün çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelemediğini göstermektedir. Dolayısıyla **2H1f**, hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo-4.49: Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Dürüstlüğü ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi

Adım	Girilen Değişkenler	R^2	R^2 Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Dürüstlük Güven Eğilimi	0.317	0.317	117.102***	0.465*** 0.187***	0.462*** 0.190***
2	Algılanan Dürüstlük × Güven Eğilimi	0.317	0.000	0.338		-0.582

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık $P < .001$; ** $P < .01$; * $P < .05$

Tablo-4.50’de görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan yetenek ve güven eğilimi-çalışanların yöneticilerine duyduğu güvende görülen varyansın %38.7’sini oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan yetenek ve güven eğilimi arasındaki etkileşim de ek olarak %0.02’lik (R^2 değişimi) bir değer sağlamış ve anlamsız bir dengeleyici etki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = 0.028$) anlamsızdır; yani güven eğiliminin, algılanan yeteneğin çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelemediğini göstermektedir. Dolayısıyla **2H1g** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo-4.50: Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Yeteneği ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi

Adım	Girilen Değişkenler	R ²	R ² Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Yetenek Güven Eğilimi	0.387	0.387	159.884***	0.383*** 0.109***	0.390*** 0.102***
2	Algılanan Yetenek × Güven Eğilimi	0.389	0.002	1.728		0.028

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık P<.001; ** P<.01; * P<.05

Tablo-4.51’de görüldüğü gibi, kontrol değişkenleri- algılanan yardımseverlik ve güven eğilimi-çalışanların yöneticilerine duyduğu güvende görülen varyansın %28.4’ünü oluşturmaktadır. Bu etkiler üzerinde yapılan kontrolden sonra algılanan yardımseverlik ve güven eğilimi arasındaki etkileşim de ek olarak %0.000’lık (R² değişimi) bir değer sağlamış ve anlamsız bir dengeleyici bir etkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, etkileşimin beta ağırlığı ($\beta = 0.00000$) anlamsızdır; yani güven eğiliminin, algılanan yeteneğin çalışanların yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki etkilerini dengelemediğini göstermektedir. Dolayısıyla **2H1h** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo-4.51: Yöneticilere Güven Üzerindeki Temel Etkisi ve Yöneticilerin Algılanan Yardımseverliği ve Yöneticilere Güven Arasındaki İlişkide Dengeleyicisi Olarak Güven Eğilimi

Adım	Girilen Değişkenler	R ²	R ² Değişimi	F Değişimi	Beta ^a	Beta ^b
1	Algılanan Yardımseverlik Güven Eğilimi	0.284	0.284	100.506***	0.428*** 0.187***	0.428*** 0.187***
2	Algılanan Yardımseverlik × Güven Eğilimi	0.284	0.000	1.743		0.000

a Beta birinci adımdan

b Beta ikinci adımdan

*** anlamlılık P<.001; ** P<.01; * P<.05

4.4.6 Hipotezlere İlişkin Bulguların Özetlenmesi

Meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı ve kısmen aracı modeli analiz edilmiş ve kısmen aracı model desteklenmiştir. Meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modellerini yapısal model yöntemiyle test eden hipotezlerin ve kurumsal güven ile güven eğiliminin temel ve dengeleyici etkilerini test eden regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında bu hipotezlerle ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. (Bkz Tablo-4.52):

Tablo-4.52: Hipotezlere İlişkin Bulguların Özeti

HİPOTEZ	BULGU
A: Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli	
Hipotez 1HIa: Çalışanların meslektaşlarına yönelik olarak algıladıkları dürüstlük ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır.	<i>Kabul</i> <i>Anlamlı ($p < 0.05$)</i>
Hipotez 1HIb: Çalışanların meslektaşlarına yönelik olarak algıladıkları yetenek ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır.	<i>Kabul</i> <i>Anlamlı ($p < 0.05$)</i>
Hipotez 1HIc: Çalışanların meslektaşlarına yönelik olarak algıladıkları yardımseverlik ile meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır.	<i>Red</i>
Hipotez 4HIa: Çalışanların meslektaşlarına duydukları güven, meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin algıları ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında aracı bir rol oynar.	<i>Red</i>
Hipotez 5HIa: Çalışanların meslektaşlarına duydukları güven, meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin algıları ile kişilerarası yardımlaşma davranışı arasında aracı bir rol oynar.	<i>Kabul</i> <i>Anlamlı ($p < 0.05$)</i>
Hipotez 6HIa: Çalışanların meslektaşlarına duydukları güven, meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin algıları ile görev performansları arasında aracı bir rol oynar.	<i>Kabul</i> <i>Anlamlı ($p < 0.05$)</i>
Hipotez 7H1abc: Meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların duygusal bağlılığı ile ilişki içindedir.	<i>Red (7H1a)</i> <i>Kabul (7H1b, 7 H1c)</i> <i>Anlamlı ($p < 0.05$)</i>
Hipotez 7H1def: Meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ile ilişki içindedir.	<i>Kabul</i> <i>Anlamlı ($p < 0.05$)</i>

Hipotez 7H1 ghi: Meslektaş güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların görev performansı ile ilişki içindedir.	Kabul Anlamlı ($p < 0.05$)
---	---------------------------------

B: Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçlarının Kısmen Aracı Yapısal Modeli

Hipotez 1HIId: Çalışanların yöneticilerine ilişkin dürüstlük algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır.	Kabul Anlamlı ($p < 0.05$)
Hipotez 1HIe: Çalışanların yöneticilerine ilişkin yetenek algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır.	Kabul Anlamlı ($p < 0.05$)
Hipotez 1HIIf: Çalışanların yöneticilerine ilişkin yardımseverlik algıları ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır.	Red
Hipotez 4HIb: Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin güven algıları ile örgüte duygusal bağlılıkları arasında aracı bir rol oynar.	Red
Hipotez 5HIb: Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin algıları ile kişilerarası yardımlaşma davranışı arasında aracı bir rol oynar.	Red
Hipotez 6HIb: Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliklerine ilişkin algıları ile görev performansları arasında aracı bir rol oynar.	Red
Hipotez 8H1 abc: Yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığı ile ilişki içindedir.	Kabul (8H1a) Anlamlı ($p < 0.05$) Red (8H1b,8H1c):
Hipotez 8HI def: Yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ile ilişki içindedir.	Kabul Anlamlı ($p < 0.05$)
Hipotez 8HI ghi: Yönetici güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarından her biri çalışanların görev performansı ile ilişki içindedir.	Kabul (8H1h,8H1i) Anlamlı ($p < 0.05$) Red (8H1g)

C: Kurumsal Güvenin Temel ve Dengeleyici Etkileri

Hipotez 3HIa: Kurumsal güven ile çalışanların meslektaşlarına duydukları güven arasında bir ilişki vardır.	Kabul Anlamlı ($p < 0.05$)
Hipotez 3HIb: Kurumsal güven ile çalışanların yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır.	Kabul) Anlamlı ($p < 0.05$)
Hipotez 3H1cde: Kurumsal güven, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile meslektaşlarına duydukları güven arasında dengeleyici rol oynar.	Kabul (3H1c) Anlamlı ($p < 0.05$) Red (3H1d,3H1e)
Hipotez 3HIefgh: Kurumsal güven, çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile yöneticilerine duydukları güven arasında dengeleyici bir rol oynar.	Kabul (3H1g) Anlamlı ($p < 0.05$) Red (3H1f,3H1h)

D: Güven Eğiliminin Temel ve Dengeleyici Etkileri

Hipotez 2HIa: Çalışanların güvenme eğilimi ile meslektaşlarına duydukları	Kabul
--	-------

güven arasında bir ilişki vardır.	<i>Anlamlı ($p < 0.01$)</i>
<u>Hipotez 2HIb</u> : Çalışanların güvenme eğilimi ile çalışanların yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişki vardır.	<i>Kabul</i> <i>Anlamlı ($p < 0.01$)</i>
<u>Hipotez 2HIcde</u> : Çalışanların güvenme eğilimi, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile meslektaşlarına duydukları güven arasında dengeleyici bir rol oynar.	<i>Red</i>
<u>Hipotez 2HI fgh</u> : Çalışanların güvenme eğilimi, çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğine ilişkin güven algısı ile yöneticilerine duydukları güven arasında dengeleyici bir rol oynar.	<i>Red</i>

ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Bu çalışmanın temel amacı, bankacılık sektöründe, çalışanların meslektaşlar ve yöneticilerine duyduğu güven ve bu güvenin öncelleri (kurumsal güven, güven eğilimi ve çalışanların meslektaşlarının ve yöneticilerinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğüne algılanan güvenilirliği konusundaki algısı) şeklinde örgütsel güvenin, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve çalışanın görev performansı üzerinde oynadığı rolün incelenmesidir.

İki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankasının banka çalışanlarının örgütsel güven, öncelleri ve sonuçları konusundaki algılarını incelemek için literatür bölümünde yer verilen kurumsal görüşlerden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada, İstanbul merkezli iki katılım bankası, üç devlet mevduat bankası ve iki özel mevduat bankasının 555 banka çalışanının ve 125 yakın yöneticilerin algılarının belirlenmesi yoluyla kişisel ve kişisel olmayan türleriyle güven olgusu yani kişilerarası ve kurumsal güven meslektaş, yönetici ve kurum açılarından hipotezlerin test edilmesiyle şu şekilde incelenmiştir: (1) Yapısal eşitlik modelleme yoluyla, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı modeli ile meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli test edilmiş ve karşılaştırılmıştır. (2) Regresyon analizi yoluyla kurumsal güven ve güven eğiliminin meslektaşlar ve yöneticilere güven üzerindeki temel etkisi ile kurumsal güven ve güven eğiliminin güven ve öncelleri arasındaki ilişkiyi dengeleyici etkisi test edilmiştir. Bu hipotezler üzerinde yapılan testlerde elde edilen bulguların özeti Tablo-4.52’de verilmiştir. Bu testlerin ışığında ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki biçimde ifade edilmiştir.

Meslektaşlara Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları Üzerine Tartışma

Meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı ve kısmen aracı modeli analiz edilmiş ve kısmen aracı model desteklenmiştir.

Meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli ise verilerle iyi uyum sağlamıştır ($\chi^2/df = 1.5$, RMSEA=.031, NFI=.98, NNFI=.99, IFI=.99, CFI=.99, GFI=.93). Bu nedenle, kısmen aracı modelin ana kütle kapsamındaki banka çalışanlarının meslektaşlarına duyduğu güven, öncelleri ve sonuçlarının iyi bir açıklayıcısı olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca, kısmen aracı model meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı modeline göre iyi uyum sergilemiştir (Bkz Şekil-4.23).

Bununla birlikte, model uyumundaki artışın anlamlılığı, ki-kare farkı testiyle değerlendirilmiştir ve ki-kare farkı istatistiksel olarak anlamlı olarak ortaya çıkmıştır (bkz. Tablo-4.29). Uyumdaki bu artış, güvenin güven öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişkide kısmen aracı olduğu görüşünü desteklemektedir.

Model uyum göstergelerinin yanı sıra kısmen aracı modelde anakütle kapsamındaki banka çalışanlarının örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansının çoklu korelasyon katsayılarının karelerinin (R^2) değerleri meslektaşların güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarının yanı sıra banka çalışanlarının meslektaşlarına duyduğu güvenin birlikte, banka çalışanlarının örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansında görülen varyansın sırasıyla %24, %53 ve %43'ünü açıkladığını öngörmektedir (bakınız Tablo-4.32).

Tam aracı modelle karşılaştırıldığında kısmen aracı modelde çalışanların performansı ve sonrasında da duygusal bağlılığının R^2 değerlerinde artış sağlanmıştır. R^2 değerlerindeki bu artış, güvenin öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişkide kısmen aracı olduğu görüşünü desteklemektedir.

Meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli, meslektaşlara duyulan güvenin üç güven önceli (meslektaşların algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği) ve üç sonucu (çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı) arasında doğrudan ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu model üç öncel (meslektaşların algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği) ile meslektaşlara duyulan güven arasında da doğrudan ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya ilişkin aşağıdaki hipotezler kabul edilmiştir;

- Çalışanların meslektaşlarının dürüstlük ve yeteneğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısı, çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenle anlamlı ve olumlu bir ilişki içindedir.
- Çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerindeki etkilerini kısmen aracılık etmektedir.
- Meslektaş güvenilirliğinin yetenek ve yardımseverlik unsurlarının her biri çalışanların duygusal bağlılığıyla anlamlı bir ilişki içindedir.
- Meslektaş güvenilirliğinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik unsurlarının her biri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansıyla anlamlı bir ilişki içindedir.

Araştırmaya ilişkin aşağıdaki hipotezler ise red edilmiş ve sonuç olarak aşağıdaki şekilde ilişkiler ortaya çıkmıştır;

- Çalışanların meslektaşlarının yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısı, çalışanların meslektaşlarına duyduğu güvenle anlamlı bir ilişki içinde değildir.

- Çalışanların meslektaşlarına duyduğu güven, çalışanların meslektaşlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgüte duygusal bağlılığı üzerindeki etkilerini kısmen aracılık etmemektedir.
- Meslektaş güvenilirliğinin dürüstlük unsuru, çalışanların örgüte duygusal bağlılığıyla anlamlı bir ilişki içinde değildir.

Banka çalışanlarının meslektaşlarına duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modellerinin sonuçlarına göre güvenilirlik pek çok yönünün sosyal değişimin gerçekleştirilebilmesini sağlayan değerler olarak görülebileceğini savunan görüşü desteklemektedir.

Yöneticilere Duyulan Güvenin Öncelleri ve Sonuçları Üzerine Tartışma

Yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının tam aracı ve kısmen aracı modeli analiz edilmiş ve kısmen aracı model desteklenmiştir.

Yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli verilerle iyi uyum sağlamıştır ($\chi^2/df = 1.79$, RMSEA=.040, NFI=.98, NNFI=.99, IFI=.99, CFI=.99, GFI=.91). Bu nedenle, kısmen aracı modelin anakütle kapsamındaki banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güven, öncelleri ve sonuçlarının iyi bir açıklayıcısı olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca, yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli, tam aracı modeline göre iyi uyum sergilemiştir (Bkz Şekil-4.25).

Ayrıca, model uyumundaki artışın anlamlılığı, ki-kare farkı testiyle değerlendirilmiş ve ki-kare farkının anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (bkz. Tablo-4.36). Uyumdaki bu artış, yöneticilere duyulan güvenin güven öncelleri ve sonuçları arasındaki ilişkide kısmen aracı olduğu görüşünü desteklemektedir.

Model uyum göstergelerinin yanı sıra kısmen aracı modelde anakütle kapsamındaki banka çalışanlarının örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansının çoklu

korelasyon katsayılarının kareleri (R^2), yöneticilerin güvenilirliğinin (a) dürüstlük, (b) yetenek ve (c) yardımseverlik unsurlarının yanı sıra banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvenle birlikte, banka çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansında görülen varyansın sırasıyla %25, %71 ve %62'sini açıkladığını öngörmektedir.

Tam aracı modelle karşılaştırıldığında kısmen aracı modelde çalışanların duygusal bağlılığının ve örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışının R^2 değerleri aynı olduğu halde çalışanların görev performansının R^2 değeri kısmen aracı modelde sadece yüzde bir oranında azalmıştır. Ancak yöneticilere duyulan güvenin R^2 değeri tam aracı modelde 0.82 iken kısmen aracı modelde 0.48'e gerilemiştir. Bu gerileme, banka çalışanlarının yöneticilere duyduğu güvenin varsayılan öncelleri – yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği – banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvende görülen varyansın tam aracı modelde % 82'sini açıkladığı halde kısmen aracı modelde %48'ini açıkladığını göstermektedir (bakınız Tablo-4.39).

Yöneticilere duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modeli, yöneticilere duyulan güvenin üç güven önceli (yöneticilerin algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği) ve üç sonucu (çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranış-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı) arasında doğrudan ilişki oluşturmuştur. Ayrıca bu model üç öncel (yöneticilerin algılanan dürüstlük, yetenek ve yardımseverliği) ile yöneticilere duyulan güven arasında da doğrudan ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur ve aşağıdaki hipotezler kabul edilmiştir;

- Çalışanların yöneticilerinin dürüstlük ve yeteneğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısı, çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenle anlamlı ve olumlu bir ilişki içindedir.
- Yönetici güvenilirliğinin dürüstlük unsuru, çalışanların duygusal bağlılığıyla anlamlı bir ilişki içindedir.

- Yönetici güvenilirliğinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik unsurlarının her biri çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışıyla anlamlı bir ilişki içindedir.
- Yönetici güvenilirliğinin yetenek ve yardımseverlik unsurlarının her biri çalışanların görev performansıyla anlamlı bir ilişki içindedir.

Bununla birlikte araştırmaya ilişkin aşağıdaki hipotezler red edilmiş ve şu şekilde ilişkiler ortaya çıkmıştır;

- Çalışanların yöneticilerinin yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısı, çalışanların yöneticilerine duyduğu güvenle anlamlı bir ilişki içinde değildir.
- Çalışanların yöneticilerine duyduğu güven, çalışanların yöneticilerinin dürüstlük, yetenek ve yardımseverliğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerindeki etkilerini kısmen aracılık etmemektedir.
- Yönetici güvenilirliğinin yetenek ve yardımseverlik unsurlarının her biri, çalışanların örgüte duygusal bağlılığıyla anlamlı bir ilişki içinde değildir.
- Yönetici güvenilirliğinin dürüstlük unsuru, çalışanların görev performansıyla anlamlı bir ilişki içinde değildir.

Banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modellerinin sonuçlarına göre aynı zamanda, diğer bazı yapıların sosyal bir değişim ilişkisinin göstergeleri olabileceğini öne sürmektedir: duygusal bağlılık, hissedilen zorunluluk ve anlaşılmaya psikolojik olarak uyma gibi kendi başına güvenilirlik-sonuç ilişkilerinin aracıları olabilen yapılarıdır.

Güven Eğiliminin Temel ve Dengeleyici Etkisi Üzerine Tartışma

Güven eğiliminin çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilere duyduğu güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğunu varsayan hipotezlerini doğrulamaktadır. Literatürde de bahsedildiği gibi, bir kişinin diğerine güvenme isteğini tamamiyle anlamak için hem güvenenin güvenme eğilimini hem güvenilenin yeteneğinin, yardımseverliğinin ve dürüstlüğüünün algılanmasının gerekliliği görüşü desteklenmektedir.

Güven eğiliminin çalışanların meslektaşları ve yöneticilerinin yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğüünün algılanan güvenilirliği konusundaki algısı ile meslektaşlarına ve yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişkiler üzerindeki varsayılan dengeleyici etkisi desteklenmemiştir.

Kurumsal Güvenin Temel ve Dengeleyici Etkisi Üzerine Tartışma

Kurumsal güven ve çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güven arasında pozitif bir ilişkinin varlığı desteklenmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada kurumsal güven, güvenilirliğin diğer yönleri meslektaşlar ve yöneticilerin algılanan dürüstlüğü, algılanan yeteneği ve algılanan yardımseverliğinin yanı sıra çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenin temel tahmin edicisi olduğu desteklenmiştir.

Diğer yandan, kurumsal güven aynı zamanda güvenilirliğin yönleri ve meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güven arasındaki ilişkide kısmen aracı olduğu desteklenmektedir. Kurumsal güven, çalışanların meslektaşların dürüstlüğüünün algılanan güvenilirliği konusundaki algısının meslektaşlara duydukları güven üzerindeki etkilerini dengelemektedir. Kurumsal güven, çalışanların yöneticilerin yeteneğinin algılanan güvenilirliği konusundaki algısının yöneticilere duydukları güven üzerindeki etkilerini dengelemektedir. Bu nedenle bu araştırma sonuçları, önceki araştırmacıların görüşünü doğrulamaktadır. Bu görüşe göre, güvenin kökeni bireysel ilişkilerde yatmaktadır ve bu durum hem kişilerarası ilişkilerde hem de

kişilerarası ilişkilerin ötesinde kurumsal bir olgu olarak güven deneyimine ters düşmemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet ortamındaki değişimler, bilgi ve iletişim teknolojisinin yenilik açısından sahip olduğu potansiyel ile iş dünyası ve toplumundaki değişen değerlere karşılık olarak yönetimlerin (bütünleşme ve ilişkileri yürütme görevlerinin arasındaki) temel görevi güven oluşturmaktır. Örgüt içindeki güvenin seviyesi, örgüt yapısı, kontrol mekanizmaları, iş dizaynı, iletişim, iş tatmini, bağlılık ve çalışanların örgütsel vatandaşlık ile iş performansı davranışlarını etkileyerek, örgüt karakterinin önemli bir kısmını belirlemektedir.

Bu çalışma, önceki çalışmaların da ışığında, güven, algılanan güvenilirlik faktörleri, güven eğilimi ve kurumsal güven arasındaki kavramsal ayrımları açıklamaya çalışmıştır. Kurumsal ya da kişiler arası biçimlerde kavramsallaştırdıktan sonra, bu çalışma, örgütsel güveni; örgütteki kurumsal güvenin şekillenmesinde bir bütün olarak örgüte ve örgüt üyelerine yetenek, dürüstlük ve yardımseverlikleriyle ilgili olarak çalışanların, olumlu beklentilere dayalı, savunmasızlığı da kabul eden niyetlerini kapsayan, psikolojik durum olarak ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada algılanan güvenilirlik faktörlerinden olan yardımseverlik kavramı meslektaş, yönetici ve örgütün bir bütün olarak çalışana iyilik yapmayı isteme derecesi olarak görülmektedir. Dürüstlük kavramı ise meslektaş, yönetici ve örgütün eylemlerinin çalışan kişi açısından (adil, açık sözlü ve doğru olarak) kabul edilebilirlik derecesi olarak ele alınmaktadır. Son olarak yetenek kavramı meslektaş, yönetici ve örgütün teknik işlerle ilgili yeterliliği olarak ele alınmaktadır. Diğer örgüt üyelerinin sahip olduğu yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik algılaması, güvenen kişinin tutum, davranış ve performansla ilişkili sonuçlarda değişime yol açabilecek ilişkilerde risk alma ihtimalini arttıracaktır.

Güven, tutumla ve iş performansı ile ilgili çeşitli davranışların yakın bir önceli olarak kabul edildiği için bu çalışma önceki araştırmalara dayanarak bu performans davranışlarını çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık

davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı şeklinde ele almaktadır.

Örgüte bağlı çalışanlar, her örgüt için önemli varlıklardır. Örgütsel etkinliği artırmak için, örgütler, çalışanların duygusal bağlılığını sağlamak ve korumak isterler. Duygusal olarak bağlı çalışanlar, ekonomik ve ahlaki zorunluluk dışında örgüte gönülden bir bağlılık hissi duymaktadırlar. Bu çalışma, duygusal bağlılığı, çalışanın örgüte olan bağlılığı, onunla özdeşleşmesi ve örgüte katılımı olarak ele almıştır. Bağlılığın bu bileşeni, çalışanın örgüt içinde kalma isteğinin derecesini göstermektedir. Sosyal değişime bağlı olarak var olan karşılıklılık süreçleri kişiler arası ilişkilerin başlangıcına, güçlendirilmesine ve bu ilişkilerin devamlılığının sağlanmasına hizmet etmektedir. Dolayısıyla çalışan kişi meslektaşını ya da yöneticisini hareketleri önceden tahmin edilebilen ve güvenilir kişiler olarak görmeye başlayıp karşılığında güven geliştirebilmektedir. Eğer meslektaş ve yönetici güvenilir (yetenekli, dürüst, yardımsever) bir şekilde davranırsa bu ilişkilere ve örgüte duyulan bağlılık artacaktır. Böylece bu çalışmada, çalışanın, meslektaşları ve yöneticileri ile yeteneği, dürüstlüğü ve yardımseverliği doğrultusunda ilişki kurmasının, bu ilişkiyi güçlendireceği ve sürdüreceği önerilmektedir.

Örgütler, katı hiyerarşik yapılar ve bireysel işlerden uzaklaşmışlardır. Bunun yerine, otonom, takım bazlı iş yapıları uygulanmakta ve bu uygulama, bireylerin, formel iş tanımı dışındaki (ör. ekstra-rol davranışları veya vatandaşlık davranışı) iş davranışlarının önemini artırmıştır ve bu davranışlar örgütün etkinliği ve verimliliği açısından kritik davranışlardır. Sosyal değişim teorisi, güveni, kendisinin, vatandaşlık davranışına yol açan bir nevi göstergesi olarak görmektedir. Örgütte çalışandan beklenen rol dışında, işle ilgili olan ekstra rol davranışı da, meslektaşlara veya diğer çalışanlara yönelik olsa bile yöneticinin ve potansiyel olarak örgütün çıkarınadır. Çalışanlar, ağır iş yükü veya çözilemeyen sorunlar gibi durumlar ortaya çıktığında diğerlerine yardım ederek bu tarz ekstra-rol davranışında bulunurlar. Yöneticiye duyulan bağlılığın, işyerinde güvenli bir sosyal atmosfer yarattığı tartışılmıştır. Özellikle yüksek anlayışa sahip liderlik uygulamaları, meslektaşların etkileşimleri ve grup bağlılığını artırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının

farklı çeşitleri arasında, bu çalışma davranışsal bir boyut olan kişiler arası yardımlaşma üzerinde odaklanmaktadır. Bu boyut, iyi çalışma ilişkileri geliştiren ve kişilere işlerini etkili bir şekilde yapmaları için yardımcı olacak etkileşimi sağlayan, kişiler arası yetenek ve motivasyon olarak ortaya konulmuştur.

Örgütler, amaçlarına ulaşmak, mal ve hizmetlerini üretmek ve sunmak ve rekabetçi avantaj sağlamak için yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duymaktadırlar. Kişinin dikkat kaynaklarının odaklanmış biçimde kullanımı iş ve daha sonraki görevler için kritik bir öneme sahiptir. Yetenek, güvenilirlik ve dürüstlük gibi nitelikler en yakındaki yöneticilere atfedildiği zaman, hedefe ulaşılması için, çalışanlar dikkat kaynaklarını davranışlar üzerinde daha etkin biçimde odaklayabilirler. Bunun tam tersi, yöneticilerinin iş bağlantılı sorunlarla ilgili bilgi ve yeteneklerine güvenleri az olan çalışanlar yöneticinin direktifleri ve isteklerini sorgulamadan yapmakta zorluk çekeceklerdir. Aynı şekilde, eğer çalışanlar, meslektaşlarına güvenebileceklerine inanırlarsa, kendilerini korumak için zaman ve çaba harcamayacaklar ve performansları üzerinde odaklanacaklardır. Bu çalışmada, görev performansı, bir işte çalışan kişilerin teknolojik sürecin bir kısmını uygulayarak doğrudan ya da gerekli malzemeleri ya da hizmeti sağlayarak dolaylı bir şekilde örgütün teknik çekirdeğine katkı sağlayan eylemler gerçekleştirilmesiyle ilgili verimlilik ve etkinlik olarak tanımlanabilir.

Her ne kadar güven, güvenilirlik ve güven eğilimi arasındaki ayrım literatürdeki yapıyı açıklamışsa da açıklanmayan üç kritik soru bulunmaktadır. Bunlardan *birincisi*, güvenilirliğin üç yönünün de –yetenek, dürüstlük ve yardımseverlik- güven ile arasında dikkate değer ve kendine has ilişkilerinin olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin gücünün derecesinin ne olduğudur. *İkinci* olarak, güvenilirlik ve güven eğiliminin, yalnızca güvene sebep oldukları için mi önemli oldukları, yani güvenin bu iki değişken ile sonuçlar arasında tam aracı rolüne sahip olup olmadığıdır. *Üçüncü* olarak da, güven ilişkilerinin, güvenilenin bir lider, meslektaş veya örgüt olmasına göre değişip değişmediğidir. Bu sorular, yetenek, dürüstlük ve yardımseverliğin güven üzerindeki benzersiz etkileri üzerinde ve

güvenin, güvenilirlik ile tutumsal ve davranışsal sonuçlar arasındaki aracı etkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Yukarıdaki sorular bağlamında yapılan araştırma sonucunda, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin tam aracı ve kısmen aracı modelleri analiz edilmiş ve kısmen aracı model desteklenmiştir.

Bu çalışma kapsamında incelenen banka çalışanlarının meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modellerinin sonuçlarına göre, güvenilirlik, güveni teşvik etme özelliğinin dışında iki anlamda önemli olabilir. *Birincisi*, dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik, güvenle aynı anda ele alındığında bile davranışsal sonuçlarla anlamlı ve kendine özgü bir ilişki içindedir. Örneğin meslektaşlara duyulan güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modelinde, meslektaşların algılanan dürüstlüğü, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerinde artan bir etkiye sahiptir. Ayrıca, meslektaşların algılanan yetenek ve yardımseverliği, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı üzerinde artan bir etkiye sahiptir. Aynı şekilde banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modelinde yöneticilerin algılanan dürüstlüğü, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı üzerinde artan bir etkiye sahiptir. Ayrıca yöneticilerin algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliği, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı üzerinde artan bir etkiye sahiptir. Son olarak, yöneticilerin algılanan dürüstlük ve algılanan yardımseverliği çalışanların görev performansı üzerinde artan bir etkiye sahiptir.

İkinci olarak, banka çalışanlarının yöneticilerine duyduğu güvenin öncelleri ve sonuçlarının kısmen aracı modelinde, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı, yöneticilere güvene ve algılanan dürüstlük, algılanan yetenek ve algılanan yardımseverliğe indirgendiğinde, yöneticilere duyulan güven, duygusal bağlılık, vatandaşlık davranışı ve görev performansı ile arasındaki kendine özgü ve

anlamli iliskiye koruyamamıştır. Bu bulgular, diğ er bazı yapıların sosyal bir değışim iliskisinin göstergeleri olabileceğini ö ne sürmektedir. Bunlar kendi başına güvenilirlik-sonuç iliskilerinin aracısı olabilen yapılardır. Duygusal bir sorumluluk nedeniyle topluluğun üyesi olmayı sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağıllık ile ekonomik yatırım ve maliyetler açısından duyulan bağıllığı yansıtan süreklilik bağıllığı birbirinden ayırmıştır. Duygusal bağıllık sosyal bir değışimin olduğunu gösterirken süreklilik bağıllığı ise ekonomik bir alışverişin varlığına işaret etmektedir. Diğ er bazı yapılar da sosyal değışim iliskisinin göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu yapılar arasında, bireyin değışime girdiğı tarafa karşı maksimum miktarda enerji ve çaba borçlu olması duygusunu yansıtan ‘hissedilen zorunluluk’ ve taraflardan birinin diğ erinin söz verdiğı sorumlulukları yerine getirdiğini algılama derecesini yansıtan ‘anlaşmaya psikolojik olarak uyma’ da bulunmaktadır. Duygusal bağıllık, hissedilen zorunluluk, anlaşmaya psikolojik olarak uyma, vb. mekanizmalarla güvenilirliğin sonuçları tahmin etmesi ölçüsünde güven, sadece kısmen aracı rolü üstlenecektir.

Son olarak, çalışanların güven eğilimi ve kurumsal güvenin temel ve dengeleyici etkileriyle ilgili elde edilen bulgular, kurumsal güven ve çalışanların güven eğiliminin her birinin çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenle kendine özgü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, güven eğilimi dengeleyici olmamasına rağmen, kurumsal güvenin, çalışanların meslektaşları ve yöneticilerinin güvenilirliği konusundaki algısının, çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güven üzerindeki etkilerini kısmen dengelediğini göstermiştir.

Güven elbette yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüğün doğurduğu beklentilerin ötesinde bir atılım gerektirmektedir. Güven eğilimi bu atılımın gerçekleşmesini sağlayabilir. Ayrıca bu araştırmada kurumsal güven, güvenilirliğin diğ er yönleri yani meslektaş ve yöneticinin algılanan dürüstlüğü, algılanan yeteneğı ve algılanan yardımseverliğinin yanı sıra, çalışanların meslektaşlarına ve yöneticilerine duyduğu güvenin temel öngörücüsü olarak gösterilmektedir. Bu nedenle bu araştırma sonuçları, önceki araştırmacıların görüşünü doğrulamaktadır.

Bu görüŖe göre, güvenin kökeni bireysel ilişkilerde yatmaktadır ve bu durum hem kişilerarası ilişkilerde hem de kişilerarası ilişkilerin ötesinde kurumsal bir olgu olarak güven deneyimine ters düşmemektedir

Meslektaşlara, yöneticilere ve kuruma duyulan güvenin, çalışanların örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansı gibi önemli sonuçlara etkisi açısından, örgütlerin çalışanları arasında bir güven ortamı geliştirip bu ortamda çalışması, amaçlarına ulaşmada örgütlere büyük hız kazandıracaktır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre örgütler, çalışanların, meslektaşlarına, yöneticilerine ve kurumuna güvenmelerini teşvik edecek bir kültür oluşturmalıdır. Bu güvende, bireylerin kurumsal güven şeklinde örgüt üyelerinin ve bir bütün olarak örgütün dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik konusundaki olumlu beklentilerine dayanarak çalışanın, incinebilme ihtimalini kabul etme isteğini hissetmesi, sürdürmesi ve güçlendirmesi söz konusudur. Buradaki kurumsal güven de karşılığında risk alma davranışı ile tutum ve performans sonuçlarını geliştirmektedir.

Örgütsel kaynakların her zaman sınırlı olduğu düşünüldüğünde bu çalışmanın sonuçları, özellikle bankacılık sektöründeki karar mercilerinin kaynak uygulaması açısından önceliklerin belirlenmesi konusunda bilgilendirmektedir.

Bu çalışma, farklı yönleriyle, meslektaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin, örgütteki sonuçlara olumlu ve kendine özgü bir etki içinde olduğunu göstermiştir. Bunun yanında, örgütlerin yararlı etkiler elde edebilmek için güven oluşturmalarının gerekliliğine dair bir rehber görevi görmüştür. Örneğin, bir örgüt, çalışanlarının örgüte duygusal bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı-kişilerarası yardımlaşma davranışı ve görev performansını artırma gereği duyarsa, rekabet üstünlüğü elde etmek için değerli ‘insan kaynaklarını’ ürün ve işlem teknolojileri, ölçek ekonomileri, finansal kaynaklar ya da korunan ve/veya düzenlenmiş piyasalardan daha önemli bir stratejik potansiyel olarak görmelidir. Bu sayede, çalışanlara da örgütün hedefleri doğrultusunda takımın bir üyesi, ilişki yöneticisi, yenilikçi, konu ve

yöntem uzmanı ve girişimci olarak güvenilecektir ve onlar da bağlılık, yeterlilik ve yaratıcılıklarının örgütün iş başarısının temel unsurları olduğunu hissedeceklerdir.

Bu çalışmanın sonuçları dürüstlüğün, yeteneğin ve yardımseverliğin, güvenin oluşmasını sağlayacak üç temel unsur olduğunu öne sürmektedir. Bu üç temel unsur güvenle oldukça bağlantılı ve kendine özgü bir ilişki içindedir.

Yetenek açısından elde edilen sonuçlar, genel yetenekleri en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan işe alım ve seçim stratejileri ile göreve özel uzmanlık oluşturmayı hedefleyen eğitim stratejilerinin önemini daha da artırmıştır.

Yardımseverlik ve dürüstlikle ilgili olarak, meslektaş temelli ilişkiler bu tür bir içeriğin takım oluşturma programlarına dahil edilmesinden yararlanabilir. Bu tür programların uzun vadeli yararları, tartışmaya açık olmasına rağmen özellikle güvenilirlik öncellerine odaklanırlarsa, programların etkinliklerinin artacağı açıktır.

Lider temelli ilişkiler göz önüne alındığında, güvenilirliği artırıcı etkenlerin lider eğitiminde dikkate alınması gerektiği açıktır. Bunun yanında, liderlerin daha adil ve ahlaklı bir şekilde davranma yönünde eğitilebileceği de gözden uzak tutulmamalıdır. Liderlerin farklı yönlerini geliştirmeyi hedefleyen bir eğitimde, dürüstlüğün önemi de göz önüne alındığında oldukça etkili olabilir.

Yukarıda bahsedilen çıkarımlara ek olarak, örgüt üyelerinin başarılı bir gelecek yatırımı beklentisi içine girmelerini sağlayan uygun kurumsal yapıların bulunduğu inanmaları için, karar mercileri, kurumsal güvenin öneminin farkına varmalıdırlar. Örgütler bu inancı, örgüt üyelerinin örgütün vizyon ve stratejisine, teknolojik ve ticari yeterliliğine, adil yöntem ve yapılarına ve stratejik insan kaynakları politikalarına güvenmesini sağlayarak güçlendirebilirler.

Rekabet için özellikle üç konu öne çıkmıştır: esneklik, işbirliği ve öğrenme. Daha basit bir ifade ile bu özellikler, hem yapısal olarak ve hem de kişisel davranışlar ile ilgili olarak organizasyonel açıklık için gereklidir. Bundan başka, çalışanlardan, değişen rollerin kabul edilmesi, fonksiyonel sınırlar arasındaki

fırsatları belirlemeleri ve sürekli yenilik ve öğrenme için uygulama yapmaları beklenmektedir. Sonuç olarak, organizasyonlar, kendi kendilerine karar alabilecekleri, çok yönlü işleri gerçekleştirebilecekleri, düz (flat), takım-bazlı yapılara doğru gitmektedirler. Diğerlerinin yetkin, dürüst, anlayışlı ve yardımsever olduğuna olan inanç, başka bir deyişle güvenilirlik olmaksızın, çok çaba gerektiren bu uygulamanın uzun süre sürdürülebilmesi mümkün değildir.

Gelecek araştırmalar için konuyla ilgili olarak, yukarıda bahsedilenlerin yanı sıra çok sayıda farklı araştırma alanı bulunmaktadır. Örneğin, güven üzerine çalışma yapan araştırmacılar, güvenilirliğin üç yönünün öneminin meslekler arasında değişiklik gösterip göstermemesi konusunu incelemeyi ihmal etmişlerdir. Yetenek, sürekli öğrenme ya da teknik yeterlilik gerektiren meslekler için güçlü bir tahmin edici olabilir. Yardımseverlik ve dürüstlük ise görev açısından karşılıklı bağımlılığın sürekli etkileşimi gerekli kıldığı meslekler için güçlü bir tahmin edici olabilir.

Gelecek araştırmalar için potansiyel olarak verimli olan bir başka alan ise güven üzerine yapılacak uzun vadeli araştırmalardır. Çok sayıda araştırmacı güvenin gelişmesi için zaman gerektiğini öne sürmektedir. Yapılan çalışmalarda ilişkisel güvenin gelişmesinin zaman aldığı gözlemlenmiştir. Güven zaman içinde geliştiği için uzun vadeli çalışmalarla güvenin gelişimi daha doğru bir şekilde kavranabilir.

Gelecek araştırmalar için aktarılabilecek diğer öneriler, çalışanların çok sayıda yetkiliye duyulan güvene nasıl tepki verdiğinin incelenmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalar dönüşümcü liderlik, algılanan örgütsel destek, etkileşimci liderlik, dağıtımda adalet gibi kişilerarası güven öncelleri ile denetime ihtiyaç duyulmaması, takım memnuniyeti, ortak öğrenme gibi kişilerarası güven sonuçları ve örgüt kültürü, örgütsel kontrol sistemleri, örgütsel politikalar ve işletmenin mali sağlığı gibi güven ve bağlamsal örgüt değişkenleri şeklindeki etkenleri ele alabilir.

KAYNAKLAR

- ADAMS, V.D., 2008 “**Organizational Trust in the Canadian Forces**”, Report to Department of National Defense, DRDC No. CR-2008-038
- AGUSTİN, C. VE SINGH, J., 2005 “Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges”, **Journal Of Marketing Research**, 42 (1), pp. 96 –108.
- ALBRECHT, S., VE TRAVAGLIONE, A., 2003 “Trust in public-sector senior management”, **International Journal of Human Resource Management**, 14, 76–92
- ALEXANDROV, A., BABAKUS, E., VE YAVAS, U., 2007 “The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions: moderating role of employment status”, **Journal of Service Research**, 9 (4), 356-371
- ALLEN VE MAYER, 1990 “ The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18
- ALLEN, D., SHORE, L., VE GRİFFETH, R., 1999 “ A model of perceived organizational support”, Unpublished manuscript, University of Memphis and Georgia State University
- ANDALEEB, S.S., 1991 “Trust and dependence in channel relationships: implications for satisfaction and perceived stability”, In: **AMA Summer Educators Conference Proceedings**, pp. 249– 250
- ANDERSON, E., WEİTZ, B.A., 1989 “Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads”, **Marketing Science**, 8: 310-323.
- ANDERSON, S. E., VE WILLİAMS, L. J., 1996 “Interpersonal, Job, And Individual Factors Related To Helping Processes At Work”, **Journal Of Applied Psychology**, 81, 282–296.
- ANDERSON, N., VE KİNG, N., 1993 “Innovation in organizations”, In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), **International review of industrial and organizational psychology**, Chichester: Wiley, s.1-34

- ANGLE, H.L., VE PERRY, J.L., 1981 "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, 27, 1-14.
- ARGYRIS, C., 1960 **Understanding Organisational Behaviour**, Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- ARGYRIS, C., 1964 **"Integrating the Individual and the Organization"**, John Willey, New York
- ARGYRIS, C., 1973 **On Organizations Of The Future**, Beverly Hills: Sage
- ARGYRIS, C., 1962 **Interpersonal competence and organizational effectiveness**, Homewood, IL: Dorsey
- ARTHUR, W. V.D., 2003 "Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features", **Journal of Applied Psychology**, 88, 234–245.
- ARY, D., JACOBS, L. C., & RAZAVIEH, A., 2002 **Introduction to Research in Education** (6th ed.), Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning
- ARYEE, S., BUDHWAR, P. S., VE CHEN, Z. X., 2002 "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model", **Journal of Organizational Behavior**, 23, 267–285.
- ASELAGE, J., VE EISENBERGER, R., 2003 "Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration", **Journal of Organizational Behavior**, 24, 491–509.
- ASGARI, A., V.D., 2008 "The Relationship between Organizational Characteristics, Task Characteristics, Cultural Context and Organizational Citizenship Behaviors", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Issue 13, 94-107
- ATKINSON, S. VE BUTCHER, D., 2003 "Trust in managerial relationships", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.18 No. 4., 282-304
- ATUAHENE-GIMAK, LI HAIYANG, 2002 "When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States", **Journal of Marketing**, 66: 61–81
- BACHMANN, R. 1998 "Conclusion: Trust — conceptual aspects of a complex phenomenon", In: Lane, C, Bachmann, R. (eds.), "Trust

- Within and Between Organizations”, **Oxford: Oxford University Press**, 298-322
- BAEK-KYOO
(BRIAN) JOO, 2008 “The Antecedents and Consequence of Organizational Commitment: The Roles of Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention”, **Midwest Academy of Management Conference**, page 1-16
- BAGRAIM, J.J. VE
HİME, P., 2007 “The Dimensionality of Workplace Interpersonal Trust and Its Relationship to Workplace Affective Commitment”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 33 (3), 43-48
- BAİER, A., 1986 “Trust and antitrust”, **Ethics**, 96(2), 231-260.
- BARBER, B., 1983 **The logic and limits of trust**, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- BARNARD, C., 1938 **The functions of the executive**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- BARNEY J. B., VE
HANSEN M. H., 1994 “Trustworthiness as a source of competitive advantage”, **Strategic Management Journal**, 15, 175-190.
- BARNEY, J.B., 1991 “Firm resources and sustained competitive advantage”, **Journal of Management**, 17, s. 99-120
- BARON, R. M. VE
KENNY, D., 1986 “The moderator-mediator variable distinction in socialpsychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1173-1182
- BARTLETT,
KOTRLIK, VE
HIGGINS, 2001 “Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research” **Information Technology, Learning, and Performance Journal**, Vol. 19, No. 1, 43-50
- BAŞ, T., 2001 **Anket: nasıl hazırlanır, nasıl uygulanır, nasıl değerlendirilir**, Ankara: Seçkin yayıncılık
- BATEMAN, T. S., VE
ORGAN, D. W., 1983 “Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship”, **Academy of Management Journal**, 26, 587-595.
- BAUGH, S. VE
ROBERTS, R., 1994 “Professional and organizational commitment among engineers: Conflicting or complementary?” **IEEE Transactions on Engineering Management**, 41, 109-114

- BECERRA, M., 1998 "Nature, Antecedents, and Consequences of Trust Within Organizations: A Multilevel Analysis Within the Multinational Corporation", Doctor of Philosophy Dissertation, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland at College Park
- BECKER, H.S., 1960 "Notes on the concept of commitment", **American journal of Sociology**, 66, 32-40
- BECKER, T.E.,
RANDALL, D.M., VE
REIGEL, C.D., 1995 "The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evaluation", **Journal of Management**, 21, 41, 616-639
- BEM, D. J., 1972 "Self-perception theory", L. Berkowitz, ed., **Advances in Experimental Social Psychology**, vol. 6. Academic, New York, NY. 1-62
- BENNETT, J.A., 2000 "Focus on Research Methods Mediator and Moderator Variables in Nursing Research: Conceptual and Statistical Differences", **Research in Nursing & Health**, 2000, 23, 415-420
- BENTLER, P. M. VE
BONNET, D. G., 1980 "Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures", **Psychological bulletin**, 88, 588-606.
- BENTLER, P. M.,
1990 "Comparative fit indices in structural models", **Psychological Bulletin**, 107, 238-246.
- BIGLEY, G. A., VE
PEARCE, J. L., 1998 "Straining for shared meaning in organizational science: Problems of trust and distrust", **Academy of Management Review**, 23, 405-421.
- BIGLEY, G., 1996 "Follower Trust in the Leader at Work: Concept Development, Behavioral Antecedents, and Effects on Followers' Fairness Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors", PhD Dissertation, University of California Irvine
- BIJLSMA, K.M.,
PRINS, E. AND
WEBER, B., 1999 "Managerial perspectives on success and failure of post-acquisition processes", in Rahim, A., Golembiewski, R.T. and Mackenzie, K.D. (Eds), *Current Topics in Management*, **JAI Press, Stamford, CT**, Vol. 4, pp. 155-79.
- R.B. BLAKE, R.B.,
VE MOUTON, J.S., **Solving Costly Organizational Conflicts**, San Francisco:

- 1984 Jossey Bass Publishers, 1984
- BLAU, P. M., 1964 **Exchange and power in social life**, New York: Wiley
- BLOMQVIST, K., 2002 "Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation", doctoral thesis, Acta Universitatis Lappeenrantaensis
- BLOMQVIST, K., VE STAHL, P., 2000 "Building organizational trust", Paper presented at the 16th Annual IMP Conference, Bath, UK
- BOLLEN, K. A., 1989 **Structural equations with latent variables**, New York: Wiley.
- BORMAN, W. C., VE MOTOWIDLO, S. J., 1997 "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research", **Human Performance**, 10, 99–109
- BORMAN, W. C., VE BRUSH, D. H., 1993 "More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements", **Human Performance**, 6, 1–21
- BORMAN, W. C., VE MOTOWIDLO, S. J., 1993 "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), **Personnel selection in organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, pp.71–98.
- BOWEN, D.E., VE WALDMAN, D.A., 1999 "Customer-driven employee performance". In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), **The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development**, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 154–191
- BOWLER, W., AND BRASS, D., 2006 "Relational Correlates of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91, No. 1, 70–82
- BROMILEY, P., VE JARED, H., 2006 "Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms," in Handbook of Trust Research, R. Bachmann and A. Zaheer eds., **Edward Elgar**, s.124-143
- BROMILEY, P., VECUMMINGS, L., 1995 "Transactions costs in organizations with trust", In R. Bies, B. Sheppard and R. Lewicki (eds), **Research on Negotiations in Organizations**, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 5, 219–47
- BROWNE, J. VE "A Comprehensive Factor Analysis of Personality

- HOWARTH, E., 1977 Questionnaire Items: A Test of Twenty Putative Factor Hypotheses", **Multivariate Behavioral Research**, 12, 4, 339–427
- BROWNE, M.W., VE CUDECK, R., 1993 "Alternative ways of assessing model fit", In K. A. Bollen & S. L. Long (Eds.), *Testing structural equation models*, London, England: Sage, pp. 136–162
- M. W. BROWNE, M.W., VE MELS, G., , 1994 **RAMONA user's guide**, Columbus Ohio: The Ohio State University, Department of Psychology
- BURT, R. S., 1976 "Interpretational confounding of unobserved variables in structural equation models", **Sociological methods and research**, 5, 3-52.
- BURT, R. S., VE KNEZ, M. 1996 "Trust and third-party gossip", In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 68-89.
- BURT, R.S., 1993 "**The social structure of competition**", In: Swedberg, R. (ed.) , "Explorations in Economic Sociology", New York: Russell Sage Foundation, 65-103
- BUTLER, J. K., 1991 "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory", **Journal of Management**, 17(3), 643-63
- BUTLER, J., VE CANTRELL, R., 1984 "A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates", **Psychological Reports**, 115, 19-28
- BYCÍO, P., HACKETT, R.D., VE ALLEN, J.S., 1995 "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", **Journal of Applied Psychology**, 80 (4), 468-478
- CAMPBELL, J.P., V.D., 1993 "A theory of performance", In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), **Personnel selection in organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, pp. 35–70
- J. P. CAMPBELL, J.P., 1990 "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational Psychology", In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Vol. 1, pp. 687–732
- CANIPE, J. 2006 "Relationships among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Turnover

- Intentions”, Doctor of Philosophy Dissertation, California School of Business and Organizational Studies, Organizational Studies Division, Alliant International University
- CARMINES, E. G. VE ZELLER, R. A., 1979 **Reliability and validity assessment**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- CHAN, M., 1997 “Some Theoretical Propositions Pertaining to the Context of Trust”, **The International Journal of Organizational Analysis**, 5, 3, 227-248
- CHEN, Z.X., ARYEE, S., VE LEE, C., 2005 “Test of a mediation model of perceived organizational support”, **Journal of Vocational Behavior**, 66, 457-470
- CHIABURU, D. S. VE BYRNE, Z. S., 2009 “Predicting OCB Role Definitions: Exchanges with the Organization and Psychological Attachment”, **Journal of Business Psychology**, 24, 201-214, 2009
- CHOI, J., 2006 “Multilevel and Cross-Level Effects of Work place Attitudes and Group Member Relations on Interpersonal Helping Behavior”, **HUMAN PERFORMANCE**, 19(4), 383-402
- CHRISTINA L. LAFFERTY VE BRAD D. LAFFERTY, 2001 “Organizational Trust: An Orientation for the HRD Practitioner”, **Academy of Human Resource Development**, Conference Proceedings Tulsa, Oklahoma
- CHUGHTAI, A. A. AND BUCLEY, F., 2008 “Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis”, **Institute of Behavioral and Applied Management**, page 47-71
- CHURCHILL, G. A., JR., 1979 “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, **International Marketing Research**, 16(1) 64-73.
- CLARK, M. AND PAYNE, R., 2006 “Character-Based Determinants of Trust in Leaders”, **Murray Risk Analysis**, Vol. 26, No. 5, 2006 page 1161-1173
- CLEGG, C., V.D., 2002 “Implicating trust in the innovation process. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, 409-422
- COASE, R. H., 1937 “**The nature of the firm**”, *Economica*, N.S., 4, 386-405
- COHEN, J., VE **Applied multiple regression/correlation analysis for the**

- COHEN, P., 1983 **behavioral sciences**, (2nd ed.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erl-baum Associates
- COHEN, D. VE PRUSAK, L., 2001 **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- COLQUITT, J.A., SCOTT, B.A., VE LEPINE, J.A., 2007 "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance", **Journal of Applied Psychology**, 92, 909–927
- COLEMAN, V. I., VE BORMAN, W.C., 2000 "Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain", **Human Resource Management Review**, 10, 25–44.
- CONWAY, J.M., 1996 "Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction", **Human Performance**, 9, 309–329.
- CONNEL, J., FERRES, N., VE TRAVAGLIONE, T., 2003 "Engendering trust in manager-subordinate relationships Predictors and outcomes", **Personnel Review**, Vol. 32 No. 5, 2003 pp. 569-587
- COOK, J., VE WALL, T., 1980 "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", **Journal of Occupational Psychology**, 53, 39–52
- CORTINA, J. M., 1993 "What is coefficient alpha? An examination of theory and application", **Journal of Applied Psychology**, 78(1), 98-104.
- COSTA, A.C., ROE, R.A. AND TAILLIEU, T., 2001 "Trust within teams, the relation with performance effectiveness", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10 No. 3, 225-44.
- COSTIGAN, R.D., ILTER, S.E. VE BERMAN, J.J., 1998 "A multi-dimensional study of trust in organisations", **Journal of Managerial Issues**, Vol. X No. 3, pp. 303-17.
- CREED, W. E. D., VE MILES, R. E. 1996 "Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls", In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**: 16-38. Thousand Oaks, CA: Sage.

- CUMMINGS, L. L.,
VE BROMILEY P.,
1996 “The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation”, In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- CUNNINGHAM, J.B.
VE MCGREGOR, J.,
2000 “Trust and the design of work: complementary constructs in satisfaction and performance”, **Human Relations**, Vol. 53 No. 12, pp. 1575-91.
- DAR, O. L., 2010 “Trust In Co-Workers and Employee Behaviours at Work” **International Review of Business Research Papers**, Vol.6, No.1 , s.194-204
- DAS, T. K., VE
TENG, B., 1998 “Between Trust And Control: Developing Confidence In Partnercooperation In Alliances”, The **Academy Of Management Review**, 23, 491-512.
- DAS, T., VE BİNG-
SHENG, T. 2001 “Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework”, **Organization Studies**, 22: 2, s. 251–83.
- DAVIS, J. H., V.D.,
2000 “The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage”, **Strategic Management Journal**, 21, 563–576.
- DELGADO-
BALLESTER, E.,
MUNUERA-
ALEMAN, J. L., VE
YAGOE-GUILLÍN M.
J., 2003 “Development and validation of a Brand Trust Scale”, **International Journal of Market Research**, 45(1): 335-53.
- DELUGA, R. J., 1995 “The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior”, **Military Psychology**, 7: 1-16
- DEMIRCAN VE
CEYLAN, 2003 “Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**, 10, 2, 139-150
- SÖZBİLİR, M. VE
GÖKTAŞ, Y., 2010 “Araştırma Yaklaşım - Desen ve Yöntemleri”, http://ebtay.files.wordpress.com/2009/09/hafta_7_arastirma-tur-desen-yontemleri1.pdf, Erişim, 08.02.2011
- DESS, G.G.,
LUMPKİN, G.T., VE
TAYLOR, M., 2006 “**Strategic Management: Creating Competitive Advantages**”, McGraw Hill College, s.85-90

- DEUTSCH, M., 1958 "Trust and suspicion", **Journal of Conflict Resolution**, 2, 265–279.
- DEUTSCH, M., 1960 "The effect of motivational orientation upon trust and suspicion", **Human Relations**, 13, 123–139.
- DEVELLIS, R. F., 1991 "**Scale development: Theory and applications**", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DIRKS, K. VE FERRIN, D., 2001 "The role of trust in organizational settings", **Organization Science**, 12, 450-467
- DIRKS, K. VE FERRIN, D., 2002 "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", **Journal of Applied Psychology**, 87, 611–628.
- DIRKS, K., 1999 "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, 84, 445-455
- DIRKS, K., 2000 "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball", **Journal of Applied Psychology**, 85, 1004-1012
- DIETZ, G., VE DEN HARTOG, 2006 "Measuring trust inside organizations", **Personnel Review**, 35(5), 557-588
- DIFFIE-COUCH, P., 1984 "Building a feeling of trust in the company", **Supervisory Management**, pp. 3-36.
- DILLMAN, D. A., 2000 "**Mail and Internet surveys: The tailored design method**", New York: John Wiley & Sons, Inc
- DIRKS, T. VE SKARLICKI, D., 2009 "The Relationship Between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance", **Journal of Management**, Vol. 35 No. 1, 136-157
- DIRKS, K. T., VE SKARLICKI, D. P., 2004 "Trust in leaders: Existing research and emerging issues", In R. M. Kramer, & K. S. Cook (Eds.), **Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches**, New York: Russell Sage Foundation, pp. 21–40
- DIRKS, K. T., VE PARKS, J.M., 2003 "Conflicting stories: The state of the science of conflict", In J. Greenberg (Ed.), **Organizational behavior: The state of the science**, 2nd. Ed. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 283–324

- DONEY, P. M., VE
CANNON, J. P., 1997 “An examination of the nature of trust in buyer– seller relationships”, **Journal of Marketing**, 61, 35–51
- DUNHAM,
RANDEALL B.,
JEAN A. GRUBE,
AND MARIA B.
CASTANEDA., 1994 “Organizational commitment: The unitility of an integrative definition”, **Journal of Applied Psychology**, 79, 3, 370-80.
- DWYER, F. R.,
SCHURR, P. H., VE
OH, S., 1987 “Developing buyer-seller relationships”, **Journal of Marketing**, 5, 11-27.
- EARLEY, P. C., 1986 “Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England”, **Journal of Management**, 12, 457-473.
- EBERT, T., 2009 “Facets of Trust in Relationships – A Literature Synthesis of Highly Ranked Trust Articles”, **Journal of Business Management**, 3, 65-84
- EİSENBERGER, R.,
FASOLO, P. VE
DAVIS-LAMASTRO,
V., 1990 “Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75 No. 1, pp. 51-9.
- EİSENBERGER, R.,
V. D., 2001 “Reciprocation of perceived organizational support”, **Journal of Applied Psychology**, 86, 42–51
- EİSENHARDT, K.M.,
1989 “Agency theory: an assessment and review”, **Academy of Management Review**, 14 , 1, s. 57-71
- ELLIS VE
SHOCKLEY-
ZALABAK, 2001 “Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving”, **Communication Quarterly**, Vol. 49 No 4, s. 382-398
- ELLONEN, R.
BLOMQVİST, K. VE
PUUMALAİNEN, K.,
2008 “The role of trust in organizational innovativeness”, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 11 No. 2, pp. 160-181
- ERDEN, A. 2007 Ankara ve Lefkoşa Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Güvene İlişkin görüşleri, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi , Eğitim Bilimleri, Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı ,

Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı

- FARH, J.L. ZHONG, C.B. AND ORGAN, D.W., 2004 “Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China”, **Organization Science** Vol. 15, No. 2, pp. 241–253
- FATMA NUR IPLIK, 2008 “Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye’de konaklama sektöründe faaliyet gösteren uluslararası stratejik işbirliklerinin başarı faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, s.7-9
- FERRES, N., CONNELL, J., VE TRAVAGLIONE, A., 2004 “Co-worker trust as social catalyst for constructive employee attitudes”, **Journal of Managerial Psychology**, 19, 6,608-622.
- FERRIS, G. R., V.D., 2003 “Personal reputation in organizations”, In J. Greenberg (Ed.), **Organizational behavior: The state of the science** (2nd, ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 211-246.
- FERRIN AND DİRKS, 2003 “Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects Forthcoming”, **Organization Science**, Vol.14, NO.1, page 18-31
- FLORES, F., VE SOLOMON, R. C., 1998 “Creating trust”, **Business EthicsQuarterly**, 8, 205–232.
- FOLGER, R., VE KONOVSky, M. A., 1989 “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions”, **Academy of Management Journal**, 32: 115-13
- FOX, A., 1974 **Beyond contract: Work, Power, and Trust Relations**, London: Faber and Faber.
- FRAENKEL, J. R.,VE WALLEN, N. E., 2003 **How to design and evaluate research in Education** (5th ed.), New York: McGraw-Hill.
- FRÉDÉRIQUE SIX, 2005 **The Trouble with Trust, The dynamics of Interpersonal Trust Building**, Edward Elgar, Cheltenham, UK
- FRENKEL, S. VE ORLITZKY, M., 2005 “Organizational trustworthiness and workplace labor productivity: Testing a new theory”, **Asia pacific journal of Human Resources**, 43, 34-51.
- FUKUYAMA, F., **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev. Ahmet Bugdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,

- 1998 Ankara.
- GABARRO, J. J., 1978 “The development of trust, influence, and expectations”, In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), **Interpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 290–303.
- GABLE, R. K., 1986 **Instrument development in the affective domain**, Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- GAMBETTA, D., 1988 “Can we trust trust?”, In: Gambetta, D. (ed.), **Trust: Making and Breaking Co-operative Relations**, Oxford: Basil Blackwell, 213-237
- GANESAN, S., 1994 “Determinant of long-term orientation in buyer– seller relationships”, **Journal of Marketing**, 58, 1 – 19
- N. GARCÍA, N., SANZO, J. VE TRESPALACÍOS, A., 2008 “New product internal performance and market performance: Evidence from Spanish firms regarding the role of trust, interfunctional integration, and innovation type”, **Technovation**, 28, 11, p.713-725
- GEFEN, D., KARAHANNA, E., VE STRAUB, D. W., 2003 “Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model”, **MIS Quarterly**, 27, 1, 55–91.
- GREENHAUS, J.H., PARASURAMAN, S., VE WORMLEY, W.M., 1990 “Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes”. **Academy of Management Journal**, 33, 64-86.
- GERBING, D. W., VE ANDERSON, J. C., 1992 “Monte Carlo evaluations of goodness-of-fit indices for structural equation models”, **Sociological methods and research**, 21, 132-160.
- GEYSKENS, I., STEENKAMP, J., VE KUMAR, N., 1998 “Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis”, **International Journal of Research in Marketing**, 15, 223–248
- GILBERT, J. VE LI-PING TANG, T., 1998 “An examination of organizational trust antecedents”, **Public Personnel Management**, 27(3), 321-338.
- GIST, M., VE MITCHELL, T., 1992 “Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability”, **Academy of Management Review**, 17: 183-211

- GOOD, D., 1988 "Individuals, interpersonal relations, band trust", In D. Gambetta (Ed.), **Trust: making and breaking cooperative relations** , Cambridge: Blackwell, pp. 31-48
- GRAEN, G. B., VE SCANDURA, T. B., 1987 "Toward a psychology of dyadic organizing", In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), **Research in organizational behavior**, vol. 9: 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- GRAHAM, J. W. 1989 "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation", Unpublished working paper, Loyola University of Chicago.
- GRAHAM, J. W., 1991. "An essay on organizational citizenship behavior", **Employee Respons.Rights J.**, 4, 249–270.
- J. W. GRAHAM, J.W., VE VAN DYNE, L., 2006 "Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 18, 89–109
- GRANOVETTER, M., 1985 "Economic action and social structure: The problem of embeddedness". **American Journal of Sociology**, 91, s. 481-510
- GREENHAUS, J. H., PARASURAMAN, S.,VE WORMLEY. W. M., 1990 "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes", **Academy of Management Journal**, 33: 64-86.
- GRUNIG, J. E., VE HUANG, Y. H., 1999 "From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes", In J. A. Ledingham & S. D. Bruning, (Eds.), **Relationship management: A relational approach to public relations**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- GULATİ, R. 1995 "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", **Academy of Management Journal**, 38: 85-112.
- GÜLER, S.A., 2003 "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, s. 1-25
- HACKETT, RICK D., PETER BYCIO, VE PETER A. "Further assessments of meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment", **Journal of Applied Psychology**, 79, 1, 15-23

HAUSDORF, 1994

HALBESLEBEN, J.R.B., VE BOWLER, W.M., 2007 “Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation”, **Journal of Applied Psychology**, 92, 95–106

HALIS, V.D., 2007 “örgütsel güvenin belirleyici factörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17 s.185-205

HANN, M.S., 1968 , “Die Idee des Vertrauens bei Konfuzius”, in Schwartländer, J. (Ed.), *Verstehen und Vertrauen*, Kohlhammer, Stuttgart, pp. 27-38.

HASSAN, M. VE SEMERCİÖZ, F., 2010 “Trust in Personal and Impersonal Forms Its Antecedents and Consequences: A Conceptual Analysis within Organizational Context”, **International Journal of Management & Information Systems**, volume 14, number 2, pp.67-83

HEIDER, F. 1958 **The Psychology of Interpersonal Relations**, John Wiley & Sons, New York, NY.

HOLMES, J.G. VE REMPEL, J.K., 1989 Trust in close relationships”, in Clyde, H. (Ed.), **Close Relationships**, Sage, Newbury Park, CA, pp. 187-220.

HOLMES, J.G., 1981 “ The exchange process in close relationships, micro behaviors, and macro motives”, in M.J. Lerner and S.C. Lerner (Eds.), **The Justice Motive in Social Behavior**, New York: Plenum, pp. 261–284

HOSKISSON, R. VE HİTT, M., 1988 “Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms”, **Strategic Management Journal**, 9: 605-621.

HOSMER, L. T., 1995 “Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics”, **Academy of Management Review**, 20, 379–403.

HOYLE, R. H. VE PANTER, A. T., 1995 “Writing about structural equation models”, In R. H. Hoyle (Ed.), **Structural equation modeling Concepts, issues, and applications**, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 158-176.

HU, L. VE BENTLER, P. M., 1995 “Evaluating model fit”, In R. H. Hoyle (Ed.), **Structural equation modeling Concepts, issues, and applications**, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 76-99.

HUFF, L., VE “Levels of organizational trust in individualist versus

- KELLEY, L., 2003 collectivist societies: A seven-nation study”, **Organization Science**, 14(1), 81-90.
- HUTCHISON, S., 1997 “A path model of perceived organizational support”, **Journal of social Behavior and Personality**, 12, 159-174
- HOUSE, R. J., 1996 “Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory”, **Leadership quarterly**, 7, 323-352.
- HSIEN NIU, K., 2010 “Organizational trust and knowledge obtaining in industrial clusters”, **Journal of Knowledge Management**, 14, 1 2010, 141-155
- ILGEN, D. R., VE PULAKOS, E. D., 1999 **The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development**, San Francisco: Jossey-Bass.
- R. ILIES, R., NAHRGANG, J.D., VE MORGESON, F.P., 2007 “Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 92, 269–277
- İSLAMOĞLU, G., BİRSEL M. VE BÖRÜ D., 2007 **Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü**, İstanbul: İnkilâp Yayınları
- JACKSON, C. L., VE LEPINE, J. A. 2003 “Peer responses to a team’s weakest link: A test and extension of LePine and Van Dyne’s model”, **Journal of Applied Psychology**, 88: 459-475.
- JANG, J. VE MOSSHOLDER, K., 2010 “Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach”, **The Leadership Quarterly**, 21, 50–63
- JANNE JALAVA, 2003 “From Norms to Trust: The Luhmannian Connections between Trust and System”, **European Journal of Social Theory**, 6, s. 173
- JANOWICZ, M., VE NOORDERHAVEN, N., 2002 “The role of trust in interorganisational learning in joint ventures”, **Proceedings of EURAM Conference**, Stockholm.
- JAROS, S. T., V.D., 1993 “Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models”, **Academy of Management Journal**, 36, 951-995
- JENSEN, M. VE “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and

- MECKLING, W., 1976 ownership structure”, **Journal of Financial Economics**, 11, 5-50.
- JOHNSON, D. W. VE JOHNSON, R. T., 1989 **Cooperation and competition: Theory and research**, Edina, MN: Interaction Book Company
- JOHNSON-GEORGE, C., VE SWAP, W. C., 1982 “Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 43, 1306-1317.
- JONES, E., DAVIS, K., VE GERGEN, K., 1961 “Role playing variations and their informational value for person perception”, **Journal of Abnormal Social Psychology**, 63(2), 302-310.
- JONES, G. R., VE GEORGE, J. M., 1998 “The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork”, **Academy of Management Review**, 23, 531–546.
- JONG, G.D. VE WOOLTHUIS, R.K., 2008 “ The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances”, **Industry and Innovation**, 15,1, 45-67
- JOSEPH, E.E. WINSTON, B.E., 2005 “A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 26 No. 1, pp. 6-22
- KATZ, D., 1964 “The motivational basis of organizational behavior”, **Behavioral Science**, 9, 131–146.
- KEE, H.W., VE KNOX, R.E., 1970 “Conceptual and methodological considerations in the study of trust”, **Journal of Conflict Resolution**, 14, 357-366
- KELLEY, H. H., 1973 “**The processes of causal attribution**”, *American Psychologist*. 28(2), 107-128
- KELLEY, H.H., 1967 “Attribution theory in social psychology”, in Levine, D. (Ed.), **Nebraska Symposium on Motivation**, University of Nebraska Press, Lincoln, s. 192-238.
- KELMAN, H.C., 1958 “Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change”, **Journal of Conflict Resolution**, 2, 51-60
- KENNEDY, M. S., FERRELL, L. K., VE “Consumers’ Trust of Salesperson and Manufacturer: An Empirical Study”, **Journal of Business Research**, 51 (1),

- LECLAIR, D. T., 2001 pp. 73–86.
- KERLINGER, F. N.,
VE LEE, H. B., 2000 **Foundations of behavioral research** (4th ed.), FortWorth, TX: Harcourt College Publishers
- KONOVSKY, M. A.,
VE CROPANZANO, R. 1991 “ Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance”, **Journal of Applied Psychology**, **78**: 698-707
- KORSGAARD, M. A.,
BRODT, S.E., VE
WHITENER, E.M., 2002 “Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context”, **Journal of Applied Psychology**, **87**(2), 312-319.
- KORSGAARD, M. A.,
VE ROBERSON, L., 1995 “Procedural justice in performance evaluation”, **Journal of Management**, **21**: 657-699.
- KRAMER, R. M., 1999 “Trust and distrust in organizations : Emerging perspectives, enduring questions”, **Annual Review of Psychology**, **50**, 569–598
- KRAMER, R. M.,
BREWER, M.B., VE
HANNA, B.J., 1999 “ Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision”, In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Thousand Oaks, CA: Sage, 357-389, 1998
- LAFFERTY, C., AND
LAFFERTY, B., 2001 “Organizational Trust: An Orientation for the HRD Practitioner”, **Academy of Human Resource Development**, Conference proceedings, Tulsa, Oklahoma
- LAHERTY, K. VE
PAPPAS, J., 2000 “The role of trust in salesperson-sales manager relationships”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, **20**: 271-278.
- LARZELERE, R., VE
HUSTON, T., 1980 “The Dyadic Trust Scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships”, **Journal of Marriage and the Family**, **42**, 595-604
- LASCHINGER, V.D., 2000 “Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Settings: Effects on Staff Nurse Commitment”, **The Journal of Nursing Administration Issue**: Volume **30**(9), pp 413-425
- LAVADO, A.C. V.D., 2009 “ Social and Organizational capital: Building the context for innovation”, Article in Press, **Industrial Marketing**

Management,

- LEE, H. J., 2004 "The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement", **Journal of Managerial Psychology**, 19, 6, 623-639
- LOCKWOOD, N., 2007 "Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role", **HRMagazine**, 52 (3), pp. S1-S11
- DORA C. LAU, D. C., VE LAM, L.D., 2008 Dora C. Lau and Long W. Lam, "Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviours in chain stores", **Asian Journal of Social Psychology**, 11, 141-149
- LAWLER, E., 1992 "**The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization**", Jossey-Bass, San Francisco, CA
- LEDİNGHAM, J., VE BRUNİNG, S, 1998 "Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship", **Public Relations Review**, 24(1), 55-65
- LEPINE, J.A., EREZ, A. AND JOHNSON, D.E., 2002 "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No. 1, 52-65
- LEPINE V.D., J.A., 2000 "Contextual performance and teamwork: Implications for staffing", In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), **Research in personnel and human resources management**, Stamford, CT: JAI Press, Vol. 19, pp. 53-90
- LEPİNE, J.A., VE VAN DYNE, L., 2001 "Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability", **Journal of Applied Psychology**, 86, 326-336
- LESTER, S. W. AND BROWER, H., 2003 "In the Eyes of the Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and their Work Attitudes and Behaviors", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, vol. 10, no. 2, 17-33
- LEWICKI, R., AND BUNKER, 1996 "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 114-139.
- LEWICKI, R., "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical

- TOMLINSON, E., VE GILLESPIE, N., 2006 Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions”, **Journal of Management**, Vol. 32 No. 6, 991-1022
- LEWIN, K., 1943 “Defining the ‘field at a given time’”, **Psychological Review**, 50, 292–310.
- LEWIS, D. J., VE WEIGERT, A., 1985 “Trust as a social reality”, **Social Forces**, 64, 967-985.
- LIND, E. A., 2001 “Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations”, In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), **Advances in organizational justice**, Stanford, CA:Stanford University Press, pp. 56–88
- LIEBAERMAN, J.K., 1981 **The Litigious society**, New York: Basic Books,
- LI NING, YAN JIN, 2009 “The effects of trust climate on individual performance”, **Front. Bus. Res. China**, 3(1): 27–49
- LIKERT, R., 1961 **New Patterns Of Management**, New York: McGraw- Hill
- LIDEN, R. C, VE MASLYN, J. M. 1993 “LMX-MDM: Scale development for a multidimensional measure of leader-member exchange”, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA.
- LIKERT, R., 1967 **The human organization**, New York: McGraw-Hill
- LITWIN, M. S., 1995 **How to measure survey reliability and validity**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- LOI, R., N. HANG-YUE, N., VE FOLEY, S., 2006 “Linking employees’ justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79 (1), 101-120
- LUHMANN, N., 1979 **Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann**, Wiley, Chichester
- LUHMANN, N., 1988 “Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives”, In: Gambetta, D. (ed.), **Trust: Making and Breaking Co-operative Relations**, Oxford: Basil Blackwell, 94-107
- MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., “Transformational and transactional leadership and salesperson performance”, **Academy of Marketing Science**

- VE RICH, G. A. 2001. **Journal** , 29(2): 115-134.
- MALHOTRA, N. K;
KIM, S. VE
AGARWAL, J., 2004 “Internet Users’ Information Privacy Concerns (IUIPC): The Construct, the Scale, and a Causal Model”, **Information Systems Research**, Vol. 15, No. 4, pp. 336–355.
- MARSH, H. W.,
BALLA, J. R., VE
MCDONALD, R. P., 1988 “Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size”, **Psychological Bulletin**, 103, 391-410
- MATTHAI, J.M., 1989 “Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting”, Dissertation Abstracts International.
- MAURER, I., 2009 “How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation”, **International Journal of Project Management**, In Press
- MAYER, R. C., VE
DAVIS, J. H., 1999 “The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment”, **Journal of Applied Psychology**, 84, 123–136.
- MAYER, R. C., &
SCHOORMAN, F.D., 1992 “Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment”, **Academy of Management journal**, 35, 671-684
- MAYER, R. C.,
DAVIS, J. H., VE
SCHOORMAN, F. D., 1995 “An integrative model of organizational trust”, **Academy of Management Review**, 20, 709–734.
- MAYER, R., VE
GAVIN, M., 2005 “Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?” **Academy of Management Journal**, 48(5), 874-888
- MCALLISTER, D. J., 1995 “Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, **Academy of Management Journal**, 38(1), 24-59
- MCCAULEY, D. VE
KUHNERT, K., 1992 “A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management”, **Public Administration Quarterly**, 16, 2, 265-85.

- MCGREGOR, D., 1964 **The Human Side Of Enterprise**, New York: Mcgraw-Hill.
- MCGREGOR, D., 1967 **The professional manager**", New York: McGraw-Hill
- MCKNIGHT, D.H., CUMMINGS, L.I., VE CHERVANY, N.I., 1998 "Initial trust formation in new organizational relationships", **Academy of Management Review**, V. 23 No. 3, pp.473-90.
- MEDSKER, G. J., WILLIAMS, L. J. VE HOLAHAN, P. J., 1994 "A review of current practice for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research", **Journal of Management**, 20, 439-464.
- MEHMET FERHAT ÖZBEK, 2008 "Güven, belirsizlik ve risk alma davranışı ilişkisi: Teorik yaklaşım", **Akademik bakış**, sayı 15, ekim, 2008, s. 1-12
- MEYER, J. P., VE ALLEN, N. J., 1991 A three-component conceptualization of organizational commitment", **Human Resource Management Review**, 1, 61-89
- MEYER, J. P., VE ALLEN, N. J., 1997 **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**, Newbury Park, CA: Sage
- MEYER, J. P., VE HERSCOVITCH, L., 2001 "Commitment in the workplace: Toward a general model", **Human Resource Management Review**, 11, 299-326.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., VE SMİTH, C. A., 1993 "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 78, 538-551.
- MEYER, J. P., BOBOCEL, D. R., VE ALLEN, N. J., 1991 "Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences", **Journal of Management**, 17, 717-733.
- MEYER, J., VE JEPPEPERSON, R. 2000 "The 'actors' of modern society: The cultural construction of social agency", **Sociological Theory**, 18(1), 100-120.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J., VE TOPOLNYTSKY, L., 1998 "Commitment in a changing world of work", **Canadian Psychology**, 39, 83-93

- MISHRA VE
MISHRA, 2005 "Trust from Near and Far: Organizational Commitment and Turnover in Franchise-Based Organizations", Paper Presented at the Academy of Management Annual Meetings, page 4
- MISHRA, J. VE
MORRISSEY, M.,
1990 "Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan manager", **Public Personnel Management**, 19, 443-461
- MISZTAL,
BARBARA A., 1996 **Trust in Modern Societies**, Polity Pres, Cambridge, UK.
- MISHRA, A. K., VE
SPREITZER, G. M.,
1998 "Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign", **Academy of Management Review**, 23: 567–588.
- MISHRA, A.K., 1996 "Organizational responses to crisis: The centrality of trust", in R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Thousand Oaks, CA: Sage, 261–87
- MMAKGOMO
ROSELINE LAKA-
MATHEBULA, 2004 "Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust ", PhD Dissertation, University of Pretoria etd-Laka-Mathebula, MR
- MOORMAN, R.H.,
BLAKELY, G.L., VE
NIEHOFF, B.P., 1998 "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", **Academy of Management Journal**, 41, 3, 352-367
- MORGAN, R. M., VE
HUNT, S. D., 1994 "The commitment-trust theory of relationship marketing", **Journal of Marketing**, 58(3), 20-38.
- MOTOWIDLO, S. J.,
2000 "Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management", **Human Resource Management Review**, 10, 115–126.
- MOTOWIDLO, S.J.,
VE VAN SCOTTER,
J.R., 1994 "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance", **Journal of Applied Psychology**, 79, 475–480.
- MOTOWIDLO, S. J.,
BORMAN, W.J., VE
SCHMIT, M.J., 1997 "A theory of individual differences in task and contextual performance. Human Performance", 10, 71–83.

- MOTOWIDLO, S.J.
VE SCHMIT, M.J., 1999
“Performance assessment in unique jobs”. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), **The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 56–86.
- MOWDAY, R. T.,
STEERS, R. M., VE
PORTER, L. W., 1979
“The measurement of organizational commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, 14 (2), 224-247.
- MOWDAY, R.,
STEERS, R., VE
PORTER, L., 1982
Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, New York: Academic Press.
- MÖLLERING, G., 2006
Trust: Reason, Routine, Reflexivity, Elsevier, Oxford.
- MÖLLERING, G.,
BACHMANN, R., VE
LEE, S.H., 2004
“ Understanding organizational trust-foundations, constellations& Issues of operationalisation”, **Journal of Managerial Psychology**, V. 19, No. 6, s. 556-570
- MÖLLERING, G., 2002
“Perceived trustworthiness and inter-firm governance: Empirical evidence from the UK printing industry”, Cambridge **Journal of Economics**, 26(2), 139– 160.
- NICHOLSON, C. Y.,
COMPEAU, L. D., VE
SETHI, R. 2001
“The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 29: 3- 15
- NING, L. VE JIN, Y., 2009
“The effects of trust climate on individual performance”, **Front. Bus. Res. China**, 3(1): 27–49
- NIYHAN, R., 1999
“Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations: The Key Role of Interpersonal Trust”, **Review of Public Personnel Administration**, 19;58
- NONAKA, I. AND
TAKEUCHI, H., 1995
The Knowledge-creating Company, Oxford University Press, New York, NY.
- NOOTEBOOM, B., 2002
“Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures”, Cheltenham: Edward Elgar.
- NORTH, D. VE
SMALLBONE, D., 2000
“The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s”, **Regional Studies**, Vol. 34 No. 2, s. 145-157
- O'REILLY, C. AND
CHATMAN, J., 1986
“Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization

- on pro-social behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71 No. 3, pp. 492-9.
- ORGAN, D. W., 1977 “A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis”, **Academy of Management Review**, 2, 46–53.
- ORGAN, D. W., 1988 **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D. W., 1997 “Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time”, **Human Performance**, 10, 85–97
- ORGAN, D. W., VE KONOVSKEY, M., 1989 'Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior', **Journal of Applied Psychology**, 74, 157-164.
- ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P. M., VE MACKENZIE, S. B., 2006 **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**, Thousand Oaks, CA: Sage
- OVAİCE, G., 2001 “The Relationship Of Individualism And Collectivism To Perception Of Interpersonal Trust In A Global Constituting Firm”, Doctoral Thesis, University Of Illinois At Urbana-Champaign
- ÖZDEVECİOĞLU, M., 2003 “ Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt :18, Sayı:2, s.113 -130
- PENLEY, L.E. VE GOULD, S., 1988 “ Etzioni’s model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, 9, 43-59
- PFLUGHOEFT, K., V.D., 2003 “Multiple Conceptualizations of Small Business Web Use and Benefit”, **Decision Science**, Vol.34 No. 3, pp.467-512.
- PİCOT, A. REİCHWALD, R. VE WİGAND, R., 2008 **Information, Organization, and Management**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- PİLLAI, R., SCHRIESHEİM, C. VE WİLLİAMS, E., 1999 “Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study”, **Journal of Management**, 6, 897-933

- PODSAKOFF, P. M., V.D., 2000 “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, **Journal of Management**, 26, 513–563.
- PODSAKOFF, P., WHİTING, W., AND PODSAKOFF, M., 2009 “Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No. 1, 122–141
- PODSAKOFF, V.D., 1990 “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, **Leadership Quarterly**, 1, 107–142.
- POLAT, SONER, 2009 **Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven**, Ankara, Pegem Yayınları
- POON, J. 2006 “Trust-in-supervisor and helping coworkers: moderating effect of perceived politics”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 6, pp. 518-532
- PORTER, L. W., VE SMİTH, F. J., 1970 “The etiology of organizational commitment”, Unpublished manuscript, University of California, Irvine.
- PORTER, V.D., 1974 “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 59, 603-609
- POWELL, W.W., DİMAGGIO, VE PJ. (EDS.), 1991 **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago: University of Chicago Press.
- REMPEL, J.K., HOLMES, J.G., VE, ZANNA, M. P., 1985 “Trust in close relationships”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 49 (1), 95-112
- REYHANOĞLU, M., 2006 “AR-GE İşbirliklerinde Güven: Ankara,daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, s. 6
- RICH, G., 1997 “The sales manager as a role model: Effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25, 319-328
- RHOADES, L., EİSENBERGER, R., AND ARMELİ, S., “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No. 5, 825-836

2001

- RIKER, W. H., 1971 "The nature of trust", In J. T. Tedeschi (Ed.), "**Perspectives on social power**", Chicago: Aldine, pp. 63–81.
- RIKETTA, M., 2002 "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis:" **Journal of Organizational Behavior**, 23, 257–266
- RING, P.S., VE VAN DE VEN, A., 1992 "Structuring cooperative relationships between organizations", **Strategic Management Journal**, 13, 483-498
- RING, P. S VE VAN DE YEN, A. H., 1994 "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", **Academy of management review**, 19(1), 90-118.
- ROBERT E. LARZELERE AND TED L. HUSTON, 1980 "The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships", **Journal of Marriage and Family**, Vol. 42, No. 3, pp. 595-604
- ROBINSON, S. L., 1996 "Trust & breach of the psychological contract", **Administrative Science Quarterly**, 41 574- 599.
- ROBINSON, S.L., VE ROUSSEAU, D.M., 1994 "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", **Journal Of Organizational Behaviour**, 15, 245-259.
- ROCKWELL, R. C., 1975 "Assessment of multicollinearity: the Haitovsky test of the determinant", **Soc. Methods & Research**, 3, 308-320.
- RODRIQUEZ, C VE HEMSWORTH, D., 2005 "A Structural Analysis of the Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Purchasing and Business Performance", **Total Quality Management**, Vol. 16, No. 2, pp. 215–230.
- ROSS, S., 1973 "The economic theory of agency: The principal's problem", **American Economic Review**, 63, 134-139
- ROSS, W., VE LACROIX, J., 1996 "Multiple meanings of trust in Negotiation Trust, Trustworthiness, And Trust Propensity theory and research: A literature review and integrative model", **International Journal of Conflict Management**, 7, 314–360.
- ROTTER, J. B., 1967 "A new scale for the measurement of interpersonal trust", **Journal of Personality**, 35, 651–665.

- ROUSSEAU, D. M., 1990 "Assessing organizational culture: The case for multiple methods", In B. Schneider (Ed.), **Organizational climate and culture**, San Francisco: Jossey-Bass, 153-192
- ROUSSEAU, D., 1996 **Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements**, Newbury Park, Ca: Sage, (1996).
- ROUSSEAU, D.M., 1995 **Psychological Contracts in Organizations**, Sage, Thousand Oaks, CA, ABD
- ROUSSEAU, V.D., 1998 "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", **Academy of Management Review**, 23, 387-392.
- RYNES, S. L., 1991 "Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions", In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Vol. 2, pp. 399-444
- SAĞLAM, GÜLER ARI, 2003 "Yöneticiye Duyulan Güven Bağlılığı Arttırır mı?", **Gazi Üni. Tic. Turizm Eğitim Fak., Dergisi**, Sayı, 2, s. 1-25
- SAKO, M., VE HELPER, S. 1998 "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States", **Journal of Economic Behavior and Organization**, 34(3), 387- 417
- SALAM, A. F. V.D., 2005 "Trust in E-Commerce", **Communications of the ACM**, 48 (2), pp. 73-77.
- SALAS, E., V. D., 1999 "The effect of team building on performance: An integration", **Small Group Research**, 30, 309-329.
- SARAH, M., FLOOD, P.C. VE RAMAMOORTY, N., 2009 "The top team, trust, reflexivity, knowledge", **Academy of Management Proceedings**
- SCHEİN, E. H., 1996 "Culture: The missing concept in organization studies", **Administrative Science Quarterly**, 41: 229-240.
- SCHMINKE, M., CROPANZANO, R., VE RUPPY, D.E., 2002 "Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 881-905

- SCHMİDT, F. L., VE
HUNTER, J. E., 2000 "Select on intelligence", In E. A. Locke (Ed.), **Blackwell hand book of principles of organizational behavior**, Malden, MA: Blackwell, pp. 3–8
- SCHİNDLER, P.L. VE
THOMAS, C.C., 1993 "The structure of interpersonal trust in the workplace", **Psychological Reports**, 73, 563-573.
- SCHLOSSER, A. E.,
WHİTE, T. B., VE
LLOYD, S. M., 2006 "Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions", **Journal of Marketing**, 70 (2), pp. 133–148.
- SCHOORMAN, D. F.,
MAYER, R. C., VE
DAVIS, J. H., 1996 "Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation", Paper presented at the annual meeting of the **Society of Industrial and Organizational Psychology**, San Diego, CA.
- SCHOORMAN, F. D.,
MAYER, R. C., VE
DAVİS, J. H., 2007 "An integrative model of organizational trust: Past, present, and future", **Academy of Management Review**, 32, pp. 344–354.
- SEAL, W.B., 1998 "Relationship banking and the management of organizational trust", **International Journal of Bank Marketing** 16/3, pp.102–107
- SEMERCIÖZ. F. VE
HASSAN, M., 2011 "An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness", **International Business Research**, Vol. 4, No. 2, pp. 125-136
- SEMERCIÖZ, F.,
2000 "İşletmelerarası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- SEPPÄNENA, R.,
BLOMQVİSTA, K.,
VE SUNDQVİS, S.,
2007 "Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003", **Industrial Marketing Management**, Voume 36, issue 2, 2007, 249-265
- SETTOON, R. P.,
BENNETT, N., VE
LİDEN, R. C., 1996 "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", **Journal of Applied Psychology**, 81, 219–227.
- SETTOON, R., VE
MOSSHOLDER, K., "Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal

- 2002 citizenship behavior”, **Journal of Applied Psychology**, vol. 87, no. 2, pp. 255-267
- SHAMIR, B. VE LAPIDOT, Y., 2003 “Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations”, **Organization Studies**, 24(3): 463–491
- SHAPIRO, D., SHEPPARD, B. H., VE CHERASKIN, L., 1992 “Business on a handshake”, **The Negotiation Journal**, 8, 365–378.
- SHAW, R.B., 1997 “**Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern**”, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- SHOCKLEY-ZALABAK, P. ELLIS K. VE WINOGRAD, G., 2000 “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, **Organization Development Journal**, Vol 18:4, pp. 35-48
- SHOCKLEY-ZALABAK, P., ELLIS, VE CESARIA, R., 2003 “Measuring organizational trust: Crosscultural survey and index”, IABC Research Foundation. (Available from International Association of Business Communications <http://store.yahoo.com/iabcstore/measortrus>)
- SHORE, L. M., V. D., 2006 “Social and economic exchange: Construct development and validation”, **Journal of Applied Social Psychology**, 36, 837–867
- SIMONS, T., VE MCLEAN P., 2002 “Empty words: The impact of perceived managerial integrity on employees, customers and profits”, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Denver, CO.
- SINGH, U., VE K.B. L. SRIVASTAVA, 2009 “Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior”, **National Academy of Psychology (NAOP) India Psychological Studies**, 54, 65–76
- SIU LOON HOE, 2008 “Issues And Procedures In Adopting Structural Equation Modeling Technique” **Journal of Applied Quantitative Methods**, Vol.3, No. 1, 76-83
- SKARLICKI, D. P., VE LATHAM, G. P., 1996 “Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory”, **Journal of Applied Psychology**, 81, 161–169.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W., VE

- NEAR, J. P., 1983 663.
- SMİTH, J. K., 1983 “Quantitative versus qualitative research: An attempt to clarify the issue”, Educational Researcher, pp. 6-13
- SONNENTAG, S., VE FRESE, M., 2002 “Performance Concepts and Performance Theory” In S. Sonnentag (Eds.), **Psychological Management of Individual Performance**, John Wiley & Sons, Ltd., 16, 43, PP. 3-25
- SÖZBİLİR, MUSTAFA VE GÖKTAŞ YÜKSEL, 2010 “Araştırma Yaklaşım - Desen ve Yöntemleri”, http://ebtay.files.wordpress.com/2009/09/hafta_7_arastirma-tur-desen-yontemleri1.pdf, 14.04.2010, Erişim, 08.02.2011
- STACK, L. C., 1978 “Trust”, In H. London & J. E. Exner, Jr. (Eds.), **Dimensionality of personality**, New York: Wiley, pp. 561–599.
- STEVENS, J., 1996 **Applied multivariate statistics for the social sciences (3th ed)**, Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- STRAİTER, K., 2005 “The Effects of Supervisors’ Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 1, Iss. 1, pp. 86-101
- SULEMAN, A.M. VE ISLES, P.A., 2000A “Continuance commitment beneficial to organization? Commitment-performance relationship: A new look”, **Journal of Managerial Psychology**, 15(5), 407-426
- TAN VE CHEE, 2005 “Understanding Interpersonal Trust in a Confucian-influenced Society: An Exploratory Study”, **International Journal of Cross Cultural Management**, 5, 197-212
- TAN VE LİM, 2009 “Trust in Coworkers and Trust in Organizations”, **The Journal of Psychology**, 143(1), 45–66
- TAN, H. H., & TAN, C. S. F., 2000 “Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization”, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126, 241–260.
- TETT, R.P. VE MEYER, J. P., 1993 “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings.” **Personnel Psychology**, 46, 259–293.
- THE BANKS ASSOCIATION OF “The Financial System and Banking Sector in Turkey”,

- TURKEY, 2009 <http://www.tbb.org.tr>, 2 Mart 2010
- THE BANKS ASSOCIATION OF TURKEY, 2010 “Quarterly Statistics by Banks, Branches and Employees”, <http://www.tbb.org.tr>, 2 Mart 2010
- THE PARTICIPATION BANKS ASSOCIATION OF TURKEY, 2010 “Statistics about Branches and Staff of Participation Banks of Turkey”, <http://www.tkbb.org.tr>, 2 Mart 2010
- THOMPSON, K. R., VE LUTHANS, F., 1990 “Organizational culture: A behavioral perspective”, In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture, **San Francisco: Jossey-Bass**, 319-344
- THORNHILL, A., LEWIS, P., VE SAUNDERS, M.N.K., 1996 “The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education”, **Quality Assurance in Education**, 4(1)
- TSUI, A.S., V.D., 1997 “Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?”, **Academy of Management Journal**, Vol. 40. No. 5. 1089-1121.
- TUCKER, L. R., VE LEWIS, C., 1973 “A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis”, **Psychometrika**, 38, 1-10.
- TURNLEY, W. H., V.D., 2003 “The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors”, **Journal of Management**, 29, 187–206.
- TÜZÜN, İ.K., 2007 “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, Karamanoğlu **Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı 13.
- TÜZÜN, İ.K., 2006 “Örgütsel Güven, Örgütsel kimlik ve Örgütsel özdeşleşme ilişkisi; Uygulamalı bir çalışma”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, s.29
- TYLER. T. R., 1990 **Why people obey the law**, New Haven, CT: Yale University Press
- UPASANA SINGH, KAILASH B. L. S., 2009 “Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior”, **National Academy of Psychology (NAOP) India Psychological Studies**, 54:65–76

- VAN DYNE, L., VE LEPINE, J. A., 1998 "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and perceived validity", **Academy of Management Journal**, 41, 108–119.
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J.G., VE DIENESCH, R.M., 1994 "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation", **Academy of Management Journal**, 37, 765–802.
- VAN SCOTTER, J. R., & MOTOWIDLO, S. J., 1996 "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance", **Journal of Applied Psychology**, 81, 525–531.
- VAN SCOTTER, J., MOTOWIDLO, S., VE CROSS, T.C., 2000 "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards", **Journal of Applied Psychology**, 85, 526–535, 2000
- VANDENBERGHE, C., BENTEIN, K., VE STINGLHAMBER, F., 2004 "Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, 64 (1), 47-71
- VANDENBERGHE, V.D., 2007 "An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee–customer encounters", **Journal of Applied Psychology**, 92 (4), 1177–1187,
- WAGEMAN, R., 2001 "The meaning of interdependence", In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research*, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 197–217
- WANG, W. VE BENBASAT, I., 2005 "Trust in and Adoption of Online Recommendation Agents", **Journal of the Association for Information Systems**, 6 (3), pp. 72–101.
- WAT, D. VE SHAFFER, M.A., 2005 "Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment", **Personnel Review**, Volume: 34 Issue: 4 Page: 406 – 422
- WATSON, M., 2005 "Can There Be Just One Trust?", The Institute for Public relations, www.instituteforpr.com, June, 2009
- WEBB, W., VE WORCHEL, P., 1986 "Trust and distrust", In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), **Psychology of intergroup relations**, Chicago: Nelson-Hall, pp. 213–228.
- WEBSTER, J. VE "Microcomputer Playfulness: Development of a Measure

- MARTOCCHIO, J., 1992 with Workplace Implications”, **MIS Quarterly**, 16, 2, 201–226.
- WECH, B.A., 2002 “Trust context: effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, job satisfaction beyond the influence of leader member exchange”, **Business & Society**, 41(3), 353–360.
- WEHMEYER, K., RIEMER, K., VE SCHNEIDER, B., 2001 “Roles And Trust In Interorganizational Systems”, **Eighth Research Symposium On Emerging Electronic Markets**, P. 1-14.
- WHITENER, ELLEN M., V.D., 1998 “Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding Managerial trustworthy behavior”, **The Academy of Management Review**, 23, 3, 513-530
- WILLIAMSON, O.E., 1981 “The economics of organization: The transaction cost approach”, **American Journal of Sociology**, 87: 548-577
- WILLIAMSON, O.E., 1985 **The economic institution of capitalism**, New York: Free Press
- WILLIAMS, L. J., VE ANDERSON, S. E., 1991 “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors”, **Journal of Management**, 17, 601–617.
- WILLIAMS, M., 2001 “In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development”, **Academy of Management Review**, 26, 377–396.
- WILLIAMSON, O.E., 1975 **Markets and hierarchies**, New York: Free Press
- WONG Y T, WONG C S, NGO H Y, 2002 “Loyalty to supervisor and trust in supervisor of workers in Chinese joint ventures: A test of two competing models”, **International Journal of Human Resource Management**, 13(6): 883–900
- WORCHEL, P., 1979 “Trust and Distrust”, In W. G. Austin and S. Worchel (eds.), **The Social Psychology of Intergroup Relations**, Belmont, Calif.: Wadsworth.
- WYATT, W., 2002 “Weathering the storm: A study of employee attitudes and opinions”, www.watsonwyatt.com, June, 2009

- YANG, J., 2005 “The role of trust in organizations: Do foci and bases matter?”, PhD Dissertation, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College
- YOUNG, L. VE K. DANIEL., 2003 “Affectual trust in the workplace”, **Int. J. of Human Resource Management**, 14:1, ss.139–155.
- YOUNG-YBARRA, C., & WIERSEMA, M. F., 1999 “Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory”, **Organization Science**, 10(4), 439– 459.
- ZAHEER, A., MCEVILY, B., & PERRONE, V., 1998 “Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, 9(2), 141-59.
- ZAND, D. E., 1972 “Trust and managerial problem solving”, **Administrative Science Quarterly**, 17, 229–239.
- ZEFFANE, R. AND CONNELL, J., 2003 “Trust and HRM in the new millennium”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 14 No. 2, pp. 1-9..
- ZHANG, V.D., 2008 “How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization”, **Human Resource Management**, Spring, Vol. 47, No. 1, P. 111–132
- ZHU ZHANG, 2004 Trust in Leadership in sport: Its Antecedents and Consequences” PhD Dissertation, School of The Ohio State University
- ZUCKER, LYNNE G., 1986 “Production of Trust, Institutional Sources of Economic Structure 1840–1920”, Barry M. Straw ve Larry L. Cummings (eds.), **Research in Organizational Behaviour**, 8, ss. 53–111
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, 2011 (Çevrimiçi) <http://www.tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?...Kelime=g%C3%BCven> (Erişim Tarihi: 31.05.2011).
- Webster, Dictionary, 2010 (Çevrimiçi) <http://www.merriam-webster.com>. 24.09.2010

EKLER

**EK-1
ANKET-1**



**SADECE
ÇALIŞANLAR
İÇİN**

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Değerli Katılımcılar,

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalında hazırlanan doktora tezi olarak “Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” konusunda bilimsel bir araştırma yapmaktayız.

Anket Formuna vereceğiniz cevaplar kesinlikle ve tamamıyla gizli tutulacaktır. Soruları dikkatli bir şekilde okuyup düşüncelerinizi en iyi ifade edecek cevabı işaretlemeniz ve cevaplanmamış soru bırakmamanız araştırma sonuçlarının doğruluğu ve güvenilirliği açısından çok önemlidir. Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Prof.Dr. Fatih SEMERCİÖZ

(Tez Danışmanı)

Masoodul HASSAN

(Doktora Öğrencisi)

Sorularınız İçin:

Masoodul HASSAN

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon A.D.

34320 Avcılar-İstanbul Tel: 212 4737070 /18291 Fax: 212 590 40

Demografik Sorular:

1- Yaşınız:

2- Cinsiyetiniz : a) Erkek b) Kadın

3- Medeni Haliniz: a) Evli b) Bekar

3- Eğitim düzeyiniz:

a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Lisansüstü

4- İşletmedeki göreviniz:

a) Üst düzey yönetici b) Orta düzey yönetici c) Alt düzey yönetici

d) Çalışan

5- İşletmede çalıştığınız bölüm:

a) Üretim b)Pazarlama c) Muhasebe- Finans d) İnsan Kaynakları

e) Diğer:.....

6- Kaç yıldır aynı pozisyonda görev yapıyorsunuz?Yıl

7- Kaç yıldır şimdiki işvereniniz için görev yapıyorsunuzYıl

8- Bölümünüzde kaç kişi çalışmaktadır? Kişi

GÜVEN ANKETİ

Sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz ve aklınıza ilk geleni işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Genel olarak, insanlar başkalarının mutluluğunu önemserler.					
2.	Genel olarak, bir kişi başkalarının problemleriyle samimi olarak ilgilenir.					
3.	Çoğu zaman, insanlar kendi çıkarlarını gözetmektense başkalarına yardımcı olma gayretindedirler.					
4.	Genel olarak, çoğu insan sözünde durur.					
5.	İnsanların sözlerine göre hareket etmeye çalıştıklarını düşünüyorum.					
6.	Çoğu insan başkalarıyla olan ilişkilerinde dürüst davranır.					
7.	Çoğu profesyonel insanın işlerinde iyi olduklarını düşünüyorum.					
8.	Çoğu profesyonel, seçtikleri alanda oldukça bilgilidir.					
9.	Profesyonel insanların çoğu kendi uzmanlık alanlarında yetkindir.					
10.	İnsanlara, onlara güvenmemem için sebep gösterilene kadar güvenirim.					

11.	İnsanlarla ilk karşılaştığım zaman şüpheyle yaklaşmam.					
12.	Yeni tanıştığım insanlara, kendilerine güvenmem gerektiğini kanıtlayana kadar güvenirim.					
13.	Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, güçlü bir adalet duygusuna sahiptir.					
14.	Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, başkalarıyla kurdukları ilişkilerde adil olmak için büyük çaba sarfederler.					
15.	Organizasyonun bu birimindeki çalışanların davranışları ve hareketleri her zaman tutarlıdır.					
16.	Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar için faaliyetlerindeki bütünlük anahtar bir değerdir.					
17.	Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, çoğunlukla verdikleri sözü tutarlar.					
18.	Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, benim için önemli olan şeyler hakkında açık konuşurlar.					
19.	Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, yapılması gereken iş hakkında geniş bilgiye sahiptirler					
20.	Organizasyonun bu birimindeki çalışanların, yaptıkları işte başarılı oldukları düşünülür					

21.	Birim çalışanlarının becerilerine çok güveniyorum.					
22.	Organizasyonun bu biriminde çalışanların çoğunun işini çok iyi yaptığını düşünüyorum.					
23.	Organizasyonun bu biriminde çalışanların büyük çoğunluğu, kendi alanlarında uzmandırlar.					
24.	Bu örgütsel birimin çalışanları, refahıyla ilgilidirler.					
25.	Organizasyonun bu birimindeki çalışanlar, benim isteklerimi ve ihtiyaçlarımı önemserler.					
26.	Bu örgütsel birimdeki tipik bir çalışan, başkalarının problemlerine karşı oldukça duyarlıdır.					
27.	Çalışanlar çoğunlukla kendi çıkarlarını gözetmek yerine başkalarına yardımcı olmaya çalışırlar.					
28.	Organizasyonun bu birimindeki liderler güçlü bir adalet duygusuna sahiptir.					
29.	Bu örgütsel birimin liderleri, başkalarıyla kurdukları ilişkilerde adil olmak için büyük çaba gösterirler.					
30.	Bu örgütsel birimdeki liderlerin hareketleri ve davranışları her zaman tutarlıdır					
31.	Bu örgütsel birimin liderleri için faaliyetlerindeki bütünlük anahtar bir değerdir.					

32.	Bu örgütsel birimin liderleri, verdikleri sözü çoğunlukla tutarlar.					
33.	Bu biriminin liderleri, benim için önemli olan şeyler hakkında açık konuşurlar.					
34.	Organizasyonun bu biriminin liderleri, yapılması gereken iş hakkında oldukça bilgilidirler.					
35.	Organizasyonun bu birimindeki liderlerin, yaptıkları işte başarılı oldukları düşünülür.					
36.	Birim liderlerinin becerilerine olan güvenim tamdır.					
37.	Bu birimdeki pekçok liderin, işini çok iyi yaptığını düşünüyorum.					
38.	Bu iş biriminde liderlerin büyük çoğunluğu kendi alanlarında uzmandırlar.					
39.	Bu iş birimindeki liderler benim refah durumumla ilgilidirler.					
40.	Benim isteklerim ve ihtiyaçlarım bu örgütsel birimin liderleri için önemlidir.					
41.	Bu örgütsel birimdeki tipik bir lider, başkalarının problemlerine karşı oldukça duyarlıdır.					
42.	Liderler çoğunlukla kendi çıkarlarını gözetmek yerine başkalarına yardımcı olmaya çalışırlar					
43.	Bana göre, bu örgütsel birim başkalarına karşı eşitlikçi ve saygılı davranır.					

44.	Bu örgütsel birimin yönetim kadrosu çalışanlarının refahı ve geleceği ile ilgilidir.					
45.	Bu örgütsel birim, sadece kendi çıkarı için değil, tüm şirket için neyin iyi olduğunu düşünür.					
46.	Bu örgütsel birime sorumluluklarını yerine getireceği konusunda rahatlıkla güvenebilirim.					
47.	Taahhütlerini genellikle yerine getiren bu birimde çalışmaktan memnunum.					
48.	Bu birimin yönetim kademesinin yaptıkları ve söyledikleri birbiri ile tutarlıdır.					
49.	Bu birimin yönetim kademesi gelecek tehlikelerle nasıl başa çıkacaklarına dair vizyon sahibidirler.					
50.	Bu birimin yönetim kademesi, benim için önemli olan şeyler hakkında açık konuşurlar.					
51.	Bu birimin yönetim kademesinin güçlü bir stratejik vizyonu vardır.					
52.	Bu birimin üst düzey yönetim kademesinin yönetim anlayışı konusunda olumlu düşünüyorum.					
53.	Bu örgütsel birimin stratejisi hakkında bilgi sahibiyim.					
54.	Bu örgütsel birimde iç iletişim etkin şekilde çalışır.					
55.	Sürekli öğrenme ve gelişme için bu örgütsel birimin kapasitesine					

	güveniyorum.					
56.	Bu birimin teknolojik yetkinliği olduğuna inanıyorum.					
57.	Bu birimin ticari yetkinliği olduğuna inanıyorum.					
58.	Bu birimin yönetim kademesi yeterli uzmanlığa sahiptir.					
59.	Bu birimin iş süreçlerinin kaliteli olduğuna inanıyorum.					
60.	Veri sistemlerimiz operasyonlarımızı yeterince destekler.					
61.	İnsan Kaynakları uygulamalarımız operasyonlarımızı yeterince destekler.					
ÇALIŞMA ARKADAŞLARINIZI DÜŞÜNEREK...						
62.	İmajıma zarar verecek olsa bile iş arkadaşıma işim ile ilgili hataları söylerim.					
63.	Görüşlerim popüler olmasa da hassas konular hakkındaki görüşlerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
64.	İş arkadaşım bir problemin neden kaynaklandığını sorduğunda, problemde suçluluk payım olsa da rahatlıkla söyleyebilirim.					
65.	Başkaları iş arkadaşım hakkında kötü şeyler söylerse, buna önem vermem.					
66.	İş arkadaşım bana bir şey sorduğunda, bunun bana karşı kullanılabileceğini düşünmeden cevap veririm.					

BİR ÜST YÖNETİCİNİZİ DÜŞÜNEREK...						
67.	İmajıma zarar verecek olsa bile yöneticime işim ile ilgili hataları söylerim					
68.	Görüşlerim popüler olmasa da hassas konular hakkındaki görüşlerimi yöneticimle paylaşıyorum.					
69.	Yöneticim bir problemin neden kaynaklandığını sorduğunda, problemde suçluluk payım olsa da rahatlıkla söyleyebilirim.					
70.	Başkaları yöneticim hakkında kötü şeyler söylerse, buna önem vermem.					
71.	Benim için önemli olan bir işi yöneticime teslim ettiğim zaman, bu işimi takip edeceğine emin olurum.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Aşağıda verilen ifadelerden sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz ve aklınıza ilk geleni işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2.	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum					
3.	Bu işletmeye bağlandığım gibi başka bir işletmeye de kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.					
4.	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
5.	Bu kuruma güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
6.	Şahsen bu kurumla bir bağım olduğunu düşünmüyorum.					
7.	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum					
8.	Bu kurum, benim için oldukça çok kişisel bir anlama sahiptir.					

**EK-2
ANKET-2**



**SADECE
YÖNETİCİLER İÇİN**

**ÖRGÜTSEL GÜVEN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK VE ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI ANKETİ**

Değerli Katılımcılar,

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalında hazırlanan doktora tezi olarak “Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” konusunda bilimsel bir araştırma yapmaktayız.

Anket Formuna vereceğiniz cevaplar kesinlikle ve tamamıyla gizli tutulacaktır. Soruları dikkatli bir şekilde okuyup düşüncelerinizi en iyi ifade edecek cevabı işaretlemeniz ve cevaplanmamış soru bırakmamanız araştırma sonuçlarının doğruluğu ve güvenilirliği açısından çok önemlidir. Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

İlginiz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Prof.Dr. Fatih SEMERCİÖZ

(Tez Danışmanı)

Masoodul HASSAN

(Doktora Öğrencisi)

Sorularınız İçin:

Masoodul HASSAN

İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon A.D.

34320 Avcılar-İstanbul Tel: 212 4737070 /18291 Fax: 212 590 40

Demografik Sorular:

1-Yaşınız:

2- Cinsiyetiniz : a) Erkek b) Kadın

3- Medeni Haliniz: a) Evli b) Bekar

4- Eğitim düzeyiniz:

b) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Lisansüstü

5- İşletmedeki göreviniz:

a) Üst düzey yönetici b) Orta düzey yönetici c) Alt düzey yönetici d) Çalışan

6- İşletmede çalıştığınız bölüm:

a) Üretim b)Pazarlama c) Muhasebe- Finans d) İnsan Kaynakları

e) Diğer:.....

7- Kaç yıldır aynı pozisyonda görev yapıyorsunuz?Yıl

8-Kaç yıldır şimdiki işvereniniz için görev yapıyorsunuzYıl

9- Bölümünüzde kaç kişi çalışmaktadır? Kişi

**BU BÖLÜMÜ SADECE YÖNETİCİ KONUMUNDA OLANLAR
DOLDURACAKTIR.**

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ANKETİ

Bu bölümdeki soruları sadece bir astınızı düşünerek cevaplandırınız. Sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz ve aklınıza ilk geleni işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	İş arkadaşlarının iş ile ilgili sorunlarının çözümü için özel çaba sarf eder					
2.	İşe yeni başlayan çalışanın adaptasyonu için gönüllü yardımcı olur					
3.	Genellikle çalışma programını, mesai saati dışında diğer çalışanların isteklerine yardım edecek şekilde ayarlar.					
4.	İşe yeni başlayan çalışanların, çalışma arkadaşları içinde kendilerini iyi hissetmeleri için özel bir çaba sarf eder.					
5.	Yoğun iş ve kişisel durumlarında bile iş arkadaşlarına samimi bir ilgi ve nezaket gösterir.					

**BU BÖLÜMÜ SADECE YÖNETİCİ KONUMUNDA OLANLAR
DOLDURACAKTIR.**

ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSI ANKETİ

Bu bölümdeki soruları sadece bir astınızı düşünerek cevaplandırınız. Sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz ve aklınıza ilk geleni işaretleyiniz.		Hiç Tatmin Edici Değil	Tatmin Edici Değil	Fikrim yok	Tatmin Edici	Tamamen Tatmin Edici
1.	Temel iş gereklerini gerçekleştirmek için çalışanın yeteneği,					
2.	Temel iş gereklerini gerçekleştirirken muhakeme yeteneği,					
3.	Temel iş gereklerini gerçekleştirirken doğruluğu,					
4.	Temel iş gereklerini gerçekleştirirken iş bilgisi,					
5.	Temel iş gereklerini gerçekleştirirken yaratıcılığı,					

EK-3 ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyadı, Adı : Hassan, Masoodul

Uyruğu : Pakistan (PK)

Doğum tarihi ve yeri : 06.05.1973 Multan, Pakistan

Medeni hali : Evli

Telefon : +90 212 473 70 70 (18291)

Faks : +90 212 590 40

E-posta : masoodulhassan99@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
MBA (Master of Business Administration)	Institute of Management Sciences Bahauddin Zakariya University, Multan Pakistan	1995
FCMA (Fellow of cost and Management Accountants)	Institute of Cost and Management Accountants of Pakistan	2003
LLB (Bachelor of Laws)	Bahauddin Zakariya University, Multan Pakistan	2000
ACII (Associate Chartered Insurer)	Chartered Insurer Institute, İngiltere	2005
FLMI (Fellow of Life Management Institute)	Life Office Management Association, ABD	2000
ACI (Associate Customer Service)	Life Office Management Association, ABD	2000
B.Com (Bachelor of Commerce)	Bahauddin Zakariya University Multan Pakistan	1992

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2007–	İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı	PhD Araştırma (Burslu)
2005	Bahrain Training Institute, Bahreyn	Profesyonel Eğitimci
1996–2006	State Life Insurance Corporation of Pakistan, Multan Bölgesi	Baş Eğitimci
1996, Mart–Temmuz	National Bank of Pakistan, Lahor	Memur
1995, Aralık–1996, Şubat	Islamia University Bahawalpur, Pakistan	Okutman