

INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST TO MANAGER AND TRUST TO ORGANIZATION IN SERVICE SECTOR

Yazarlar / Authors: Assoc. Prof. Dr. / Doç. Dr. Turhan Erkmen¹

Ph.D./Dr. Emel Esen²

Abstract

Trust is a concept which is sustainable emerged from long-term relationships and the result of past experiences and based on the quality of these relationships. Such values which creates honesty, integrity, openness, equality, participation to decision, communication, motivation inherence in trust. Related trust areas in the organization are trust to organization and trust to manager. Trust to managers is based on belief, commitment and loyalty of employees. When employees trust to their managers, this trust can generalize to the organization. Trust to managers is about meeting employees' expectations and beliefs.

In this study, the relationship between trust to manager and trust to organization are examined in service sector. By this purpose, a questionnaire which measures trust to manager and trust to organization was applied to 280 employees in service sector. According to results of the study, it was found that there is a strong and significant relations between trust to managers and trust to organization.

Key Words: Trust, Trust to Organization, Trust to Manager, Culture of Trust, Service Sector

HİZMET SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE KURUMA DUYULAN GÜVEN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Özet

Güven uzun süreli ilişkilerin, geçmiş deneyimlerin neticesinde doğan ve bu ilişkilerin kalitesine göre sürdürülebilir olan bir kavramdır. Güvenin özünde, dürüstlük, tutarlılık, açıklık, eşitlik, kararlara katılım, karşılıklı iletişim, güdülenme, destek görme gibi bağlılık yaratan değerler yatmaktadır. Örgüt içerisinde güven kavramının ortaya çıkış alanları ise, özellikle kuruma güven ve yöneticiye güven şekillerinde olmaktadır. Yöneticiye güven dendiğinde, çalışanın bağlı olduğu yöneticisine karşı duyduğu itimat, bağlılık, sadakat akla gelmektedir. Çalışan yöneticisine güven duyduğu zaman, bu güveni çalıştığı kuruma da mal edebilmekte ve genelledebilmektedir. Hatta kurumunu, bağlı olduğu yöneticisi ile ifade etmekte veya özdeşleştirmektedir. Kuruma güven dendiğinde de, tüm çalışanların beklentilerinin ve inançlarının karşılanması akla gelmektedir.

Bu araştırmada, hizmet sektöründe çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile kurumlarına duydukları güven arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, sektör kapsamında 280 çalışana kuruma güven ve yöneticiye güveni ayrı ayrı ölçen bir anket uygulanmıştır. Çıkan sonuçlara göre, kurumun güven sağlayan özellikleri ile yöneticinin güven sağlayan özellikleri arasında anlamlı ve kuvvetli ilişkiler bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Güven, Kuruma Güven, Yöneticiye Güven, Güven Kültürü, Hizmet Sektörü

1. Giriş

Güven kavramı, örgütler için uzun süreli ilişkiler neticesinde doğan bir kavramdır. Örgüte güvenin özünde, dürüstlük, tutarlılık, açıklık, eşitlik, kararlara katılım, karşılıklı iletişim, güdülenme (Golin, 2004, s.159), destek görme gibi bağlılık yaratan değerler yattığı için, bu değerlerin yokluğu, örgüt içerisinde güven eksikliği yaratacaktır. Bu değerlerin ortaya çıkması ise, ancak örgüt içindeki uygulamaların (Demircan ve Ceylan, 2003, s.142), özellikle örgüt içindeki paydaşlar olan çalışanlar tarafından somut olarak doğru bir şekilde algılanması ile mümkün olabilmektedir. Örgüt içerisinde güven alanlarına bakıldığı zaman, kuruma güven ile birlikte ön plana çıkan bir diğer güven alanının da yöneticiye güven olduğu görülmektedir. Yöneticiye güven denildiğinde, çalışanın kendisine karşı sorumlu olduğu yöneticisine duyduğu inanç ve bağlılık akla gelmektedir. Çalışan, çoğu zaman yöneticisini kurumu gibi gördüğü için yöneticisinin sergilemiş olduğu her davranışı da, bu davranış ister olumsuz bir davranış olsun ister olumsuz bir davranış olsun, kurumuna mal edebilmektedir. Yönetici, çalışanlarının beklentilerini karşılıyorsa, vermiş olduğu sözlerle, uygulamaları arasında tutarsızlık yoksa ve bu vesileyle çalışanlarını hayal kırıklığına uğratmıyorsa, çalışan da yöneticisine duyduğu bu inançla, çalıştığı kurumun kurallarına, normlarına uyum gösterecek, bireye duymuş olduğu güveni, kurumun tümüne yansıtabilecektir. Bu bakış açısıyla da kuruma güvenin ortaya çıkışında yöneticiye güvenin belirleyici rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumun kendisine güven, yöneticiye güvene nazaran, herkesin çalıştığı örgüte ilişkin inanç ve

¹ Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, terkmen@yildiz.edu.tr

² Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, emeloz@yildiz.edu.tr

beklentilerini yansıtmaktadır. Kurum içerisinde güven kültürünün yaratılması için de açık iletişim, çalışanlara destek olma, çalışanların haklarına ve değerlerine saygı duyma, objektif insan kaynakları uygulamalarına sahip olma, güçlü bir finansal yapıya ve itibara sahip olma gibi birçok temel değer, kurum içerisinde benimsenmiş olması gerekmektedir.

Bu çalışmada da hizmet sektöründe çalışanların kurumlarına duydukları güven ile yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Öncelikli olarak, güven kavramından hareketle, kuruma güven ve yöneticiye güven kavramlarının ne ifade ettiği ve bu kavramların operasyonel tanımları ele alınmış, kavramlar arası ilişkilerin sorgulanmasına yönelik olarak metodoloji bilgisi ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

2. Kuruma Güven

Çalışanların davranışları üzerinde etkili olan en önemli psikolojik faktörlerden birisi olan güven duygusunun, herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biri olduğu ifade edilmektedir (Yazıcıoğlu, 2009, s.236; Rawlins, 2007, s.3). Bu zorluğun sonucu olarak da, güvenle ilgili literatürün gözden geçirilmesi neticesinde pek çok farklı tanıma ortaya konduğu görülmüştür (Yücel ve Samancı, 2009, s.116; Erdem ve Aytumur, 2009, s.310). Tanımların birinde güven, kişinin hedeflerine ulaşmasında, karşısındaki kişinin ona yardımcı olacağına inanması olarak ifade edilmiştir (İslamoğlu, 2007, 84). Bir diğer tanımda, güvenin inanç ve beklentilere dayalı olan bir durum olduğu ifade edilmektedir (Six, 2007, s.290). Bu beklentiler kuşkusuz karşı tarafın yetenekli, tutarlı, yardımsever, açık ve sadık olması gibi olumlu beklentiler ile ilgili olmaktadır (Lewicki, Mcallister ve Bies, 1998, s.439; Gillespie, 2003, s.5). Başka bir tanımda güven, psikolojik ve içsel bir olay olarak ifade edilir (Camp, 2003, s.16). Güven ilk olarak önceki deneyimler, tutulan sözler ve sosyalleşme sürecine bağlı olarak ortaya çıkarken, sonrasında ise bireyin güveneceği insanları, grupları veya sistemleri nasıl algıladığına göre şekillenmektedir ve belli bir zaman sürecinde gelişme göstermektedir (Clark ve Payne, 1997, s.205-206; Yazıcıoğlu, 2009, s.236). Diğer bir ifadeye göre güvenin özünde bağımlılıktan bahsedilebilmektedir (Tüzün, 2007, s.98; Özdoğan ve Tüzün, 2007, s.640). Yani güven, bel bağlama, dayanma eylemidir (Bilgin, Ergün ve Aytakin, 2007, s.68). Güvenen taraf, karşısındaki kişinin kendisi açısından önemli sonuçlar doğuracak ve çıkarlarını etkileyebilecek davranışları ve kararlarına bağımlıdır; kişi, karşısındakinin kendi çıkarlarını gözeterek karar alacağına inanmak durumundadır (Zhang, Tsui ve Song, 2008, s.112; Tüzün, 2007, s.96). Bütün bu güven tanımları neticesinde ulaşılan sonuca göre, *“Güven iki taraf arasında karşılıklı işbirliği, dayanışma ve bağımlılığa dayanan, tarafların kendi olumlu beklenti ve inançlarını yansıtan, buna karşın tarafların beklentilerinin karşılanmaması belirsizliği ve riskini de göze aldıkları psikolojik bir durumdur”* (Vidotto ve diğ., 2008, s.564; Muhsin, Gökgez, Yaşar, 2007, s.192; Matzler ve Renzl, 2006, s.1262; Huang, 2008, s.300; Huff, Kelley, 2003, s.82).

Güven kavramının daha net anlaşılabilmesi için güven boyutlarının da açıklanması gerekmektedir. Bireysel algılamayı etkileyen çeşitli duygusal, bilişsel ve davranışsal düzeylerde çoklu faktörleri içeren ve dolayısıyla çok boyutlu olarak ifade edilen güvenin (Tan ve Lim, 2009, s.49), boyutlarının ne olduğuna ilişkin farklı sınıflamalar mevcuttur (Paine, 2003, 4-5; Ojasolo, 2008, s.92). Örneğin, Mishra'nın (1996) güven modelinde, güven ile ilgili beş farklı boyut mevcuttur: Yetkinlik (competence), açıklık (openness), ilgi (concern) ve güvenilirlik (reliability) (Chughtai, Bucklay, 2008, s.52) ve özdeşleşmedir (identification) (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000, s.38-40). Güvenilecek kişi, yetkin, açık ve dürüst, yakın ve ilgili, güvenilir ve aidiyet hissi yaratacak bir birey olduğu takdirde, kendisine güven duyulacaktır. Bir başka sınıflamada da McAllister (1995), iki boyut olarak güveni ifade etmiştir: Bilişsel güven ve duygusal güven. Bilişsel odaklı yaklaşımda, güvenilen kişinin özellikleri üzerinde durulmaktadır. Bu özellikler; bütünlük (integrity) güvenilirlik (dependability), yetenektir (ability). Duygu odaklı yaklaşımda ise, güvenen ve güvenilen kişiler arasındaki karşılıklı ilişki, fikir ve duyguların paylaşımı söz konusudur (Stinglhamber, Cremer ve Mercken, 2006, s.446; Tüzün, 2007, s.101-103). Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde güven, duygu ve bilişleri bir arada barındırmaktadır (Young ve Daniel, 2003, s.140). Bir başka sınıflamada da güven, şekilsel boyut, özellik boyutu ve referans grubu boyutu olarak üç boyutta ifade edilmektedir. Şekilsel boyut açısından güven; bireyin, yaşam deneyimleri ve algılamalarına dayalı sonuçlara ilişkin beklentisidir. Özellik boyutu açısından güvende, güven duyulan tarafın özellikleri, güvenen kişinin algılamalarını etkilemektedir. Son olarak, referans grubu boyutuna göre güven ise bazı olay, sistem veya süreçlere güvenme istekliliğidir (Clark ve Payne, 1997, s.207-209). Bir başka sınıflamada güven, bilgi temelli güven, kurum temelli güven, hesap temelli güven, bilişsel (kavrama) temelli güven ve kişilik temelli güven olarak ifade edilmiştir (Wu ve Tsang, 2008, s.116). Bilgi temelli güven, güvenilecek kişinin bilgili olduğuna dair inançtır. Kurum temelli güven, kurum içinde ve kurumlar arası ilişkilerde kişinin kendini güvenlikte hissetmesi durumudur (Tüzün, 2007, s.101-103). Hesap temelli güvende güven, karşı tarafın davranışları sonucunda maliyet ve faydaların mantıksal olarak değerlendirilmesi ile hesaplanır. Bilişsel temelli güvende, bireyin deneyimleri sonucundaki ilk izlenimlerine göre güven oluşmaktadır

(Wu ve Tsang, 2008, s.116). Kişilik temelli güvende, bireyin diğerlerine inanma ve bunun sonucunda güvenme eğilimi vardır.

Güven eğilimi, diğerlerine güvenmeye ilişkin genel bir istekliliktir. Yaşam deneyimleri, kişilik tipleri, kültürel geçmiş, eğitim ve diğer çeşitli sosyo-ekonomik faktörler bir kişinin, diğerine güvenmesini belirleyecektir. Güvenme eğilimi yüksek olan bireyler, birçok insanın yakın, adil ve iyi niyetli olduğuna inanır. Buna karşın, güvenme eğilimi düşük olanlar ise, diğerlerini ben merkezli, potansiyel olarak tehlikeli kişiler olarak görürler (Chughtai ve Buckley, 2008, s.53-54).

Güvenin, örgütlerdeki çalışma alanları düşünüldüğünde de çeşitli sınıflamaları yapılmıştır. Çünkü aynı örgüt içerisinde bile olsa çalışanlar, farklı yönetim kademelerinde farklı güven düzeylerine sahip olabilirler (Perry ve Mankin, 2007, s.166). Bu sınıflamalarda güven, bireyler arası güven, üst yönetime/kuruma güven, işletmeler arası güven, müşterilerin işletmelere güveni olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde bireyler arası güven ise, yöneticinin astına güveni, astın yöneticiye güveni, aynı düzeyde yer alan çalışanlar arası güven, departmanlar ve ekipler arası güvendir (Arı, 2003, s.3).

Kuruma güven, kişilerin kurumsal ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentilerini içermektedir. Kuruma duyulan itimat ve kurumdan alınan destek, kurum tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına ilişkin inanç, kuruma güven olarak tanımlanabilir. Kuruma olan güven, çalışanların kurum ile olan karşılıklı ilişkilerinde, kurumun davranışlarının kendisine fayda sağlayacağı, en azından kendileri için olumsuz olmayacağına itimat etmeleridir (İslamoğlu, Bırsel ve Börü, 2007, s.25). Bu itimatın sağlanması için kuşkusuz örgüt içerisinde bir güven ikliminin varlığından bahsetmek gerekmektedir. Bu güven ikliminin unsurları da çalışanları desteklemek, zorlayıcı olmamak, problem çözmeye odaklanmak, neler yapılıp, gelecekte neler yapılacağına vurgu yapmak ve iklime uygun örgütsel yapıyı biçimlendirmekten (Asunakutlu, 2002, s.1; Thomas, Zolin ve Hartman, 2009, s.288) geçmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990, s.449). Buna karşın, örgüt yönetiminin duyarsızlığı, üst kademe yöneticilerinin ücretlerinin yüksek olması, çalışanlara içten davranılmaması, yetersiz çalışma koşulları (Zhang, Tsui ve Song, 2008, s.113), iş güvensizliğinin söz konusu olması, adil olmayan uygulamaların varlığı kuruma güvenin azalmasına yol açmaktadır (Albrecht ve Travaglione, 2003, s.77; Hartog, 2003, s.133).

Kuruma güveni ortaya çıkaran belirleyicilerin yanında, kuruma güvenin ortaya çıkardığı olumlu sonuçlar da örgütler açısından son derece önemlidir. Çünkü kuruma güven, ilişkileri geliştirir, müzakereleri kolaylaştırır, örgütlerarası ilişkilerde işlem maliyetlerini azaltır ve politik çatışmaları çözer; artan bir şekilde örgütün başarısı, örgütün kararlılığı ve çalışanların huzurunun belirlenmesinde (Albrecht ve Travaglione, 2003, s.76), örgütsel verimliliğin ve örgütsel bağlılığın oluşmasında (Muhsin, Gökgöz ve Yaşar, 2007, s.188) önemli bir faktör olarak rol oynar. Buna karşın örgüt içerisinde güven söz konusu ise düşük performans var demektir, bu durum da çalışanların başarı düzeylerinde düşüş ortaya çıkarır (Reynolds, 1997, s.21). Güven ikliminin yaratılmış olduğu örgütlerde, işin ve örgütün anlamının çalışanlarca ne ifade ettiği açıktır. Yüksek seviyede güvenin mevcut olduğu örgütlerde, örgütün geleceği, ortaya koyacağı çalışma koşulları, insan kaynakları politikaları ve prosedürleri, çalışanların güven algılamalarını olumlu yönde etkileyeceği için, o ölçüde, paydaşların örgüte atfedebilecekleri değerler olumlu olacak, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel adalet, güçlendirme, örgütsel vatandaşlık gibi örgüt içinde beklenen olumlu davranışlar ve hatta ötesinde örgüte cezbolmaya kadar varan bir süreç ortaya çıkacaktır (Klusman ve diğ., 2008, s.129; Macey ve Schneider, 2008, s.14; Zhang, Tsui ve Song, 2008; Ganesan, Hess, 1997, s.440; Kovac ve Jesenko, 2010, s.11-12; Hassan ve Semerciöz, 2010, s.75).

Örgüt içi sosyal ilişkilerin ve iş süreçlerinin gelişmesinde etkili olan, dürüstlük, tutarlılık, açıklık, paylaşım, saygı, takım çalışması, iletişim, motivasyon, başarı, kişisel gelişim, yönetici desteği ve güveni, eğitim, iyi niyet, katılım gibi temel değişkenler çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını yükseltmektedir (McNeish ve Mann, 2000, s.22; Chang, Dillon ve Hussain, 2006, s.33; Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006, s.106; Morgan ve Zeffane, 2003, s.58; Gillespie ve Dietz, 2009, s.127; Gould-Williams, 2003, s.31). Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların örgütsel değerlere bağlılığını ve örgütle özdeşleşebilmelerini sağlayabilmeleri için güvene dayalı davranışlara ağırlık vermeleri gerekir (Demirel, 2008, s.192; Şimşek, Akgemci ve Kaplan, 2008, s.447). Çünkü çalışanların yöneticinin etik prensiplere dayalı olarak ahlaki kurallar çerçevesinde doğru ve dürüst kararlar vermesine ilişkin beklentileri söz konusudur. Çalışanların yöneticiye duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak performanslarını doğrudan etkileyecektir (Arslantaş ve Dursun, 2008, s.114; Voelpel ve Kearney, 2008, s.12).

3. Yöneticiye Güven

Güvenin bir örgütün tepesinde başladığı ve aşağı kademelere doğru filtrelendiği ifade edilmektedir. Bu sebeple de *yöneticiye duyulan güvenin*, örgüte duyulan güveni beslediği söylenmektedir (Kömürçuoğlu ve Uslu, 2009, s.580). Çalışanlar, yöneticilerine güven duyduklarında, bu güven duygusunu tüm kuruma genelleştirebilirler, çünkü yöneticinin kurumu her şekilde temsil ettiğini düşünürler (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007, s.30; Matzler ve Renzl, 2006, s.1262). Örgüt kültürünün birçok ögesi gibi güven de, üst yönetim tarafından güçlü ve görülebilir bir bağlılık yaratmalıdır. Bu açıdan, güven ikliminin yaratılmasında, birincil sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Doğru işler yapan, verdiği sözlerin arkasında duran yöneticilerin davranışları güveni yaratmaktadır (Christenson, ty, s.26). Özellikle de, orta ve üst kademe yöneticiler, güven ilişkisinin sağlanmasında ve sürdürülmesinde en fazla sorumluluğa sahip kişilerdir. Güven, örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmadığı için yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler (Tüzün, 2007, s.107). Yöneticiler, açık, samimi iletişimin kabul edilebilir bir davranış olduğunu gösterdikleri zaman, çalışanların güvenini açık bir biçimde geliştirmeye başlamış olurlar (Mishra ve Morrissey, 1990, s.453). Yöneticiler, güveni kendileri çalışanlarına göstererek, güveni ödüllendirerek, çalışanlarına açık güvenilir mesajlar göndererek, iyi ya da kötü haberleri, sıklıkla ve açık olarak çalışanlarla paylaşarak güveni geliştirebilirler (Tzafir, 2005, s.1601; Smith, 2005, s.521). Yöneticiye güven, çalışan cephesinde bu kadar önem kazanmışken, başarı ve etkinlik için önemli bir belirleyici, çalışanın cezbolmasını ortaya çıkaran en önemli kavramlardan biri olan örgüte güven cephesinde de son derece önemlidir. Çünkü örgüte güven yönetime, yöneticilere duyulan güvenle şekillenmekte, çalışanlar yöneticilerine güven duydukları zaman örgüte de güven duyabilmektedirler.

4. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın örnekleme, ölçüm araçları, ölçüm araçlarına ilişkin olarak yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, değişkenler arası ilişkilerin tespit edilmesine yönelik olarak korelasyon analizleri ve yol diyagramına ilişkin bilgiler verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teorik kısımda da ele alındığı üzere örgüt ortamında sıklıkla kuruma güven ve yöneticiye güven olarak ortaya çıkan güven kavramı, günümüzde üzerinde durulan, inceleme konusu yapılan ve bireylerarası ilişkiler söz konusu olduğunda son derece önemli hale gelen bir konu olmaktadır. Özellikle hizmet sektörü açısından düşündüğümüzde de, çok sayıda insan gücünün istihdam edildiği ve işlerin etkin bir şekilde yapılabilmesi ve birbirleriyle iletişim kurmak durumunda olan bireylerin oluşturduğu örgütlerin yoğun olduğu bu ana sektörde, karşılıklı saygı, dürüstlük, verilen sözlerin yerine getirilmesi, iyi niyet gibi kavramların da gün yüzüne çıkmasına sebebiyet vermektedir. Ayrıca alt sektörler bazında da (eğitim, sağlık, turizm, ulaşım, haberleşme v.b.) değerlendirme yaptığımızda, her bir sektörün sundukları hizmet, rekabet, büyüklük ve yasal düzenlemeler anlamında aralarında farklar bulunmaktadır. Okullarda eğitim hizmeti verilirken, telefon ve internet ağları ile haberleşme hizmeti, sağlık kurumlarında sağlık hizmeti, oteller ve restaurantlarda da eğlence, konaklama, yemek vb. hizmetler verilmektedir. Bu açıdan da çalışanların buldukları sektörel yapıya bağlı olarak, yöneticilerine ve çalıştıkları kuruma ilişkin güven düzeylerinde farklılıklar görülebilmektedir. Bu çalışmada da hizmet sektöründe yer alan çalışanların, kurumlarına duymuş oldukları güven ile bağlı oldukları yöneticiye duydukları güven arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.2. Örneklem

Table 1/ Tablo 1 : Demographic Characteristics / Demografik Değişkenler Tablosu

Cinsiyet	Erkek	Kadın			
	163	117			
Görev	Çalışan	Yönetici			
	215	65			
Yaş	19-24	25-30	36-40	41-46	47 ve üstü
	30	122	35	43	50
Çalışma Süresi	0-1	1,5-5	6-10	11-35	
	52	125	73	30	
Toplam Çalışma Süresi	0-5	6-10	11-15	16-20	21 ve üstü
	28	89	86	26	51
Medeni Durum	Evli	Bekar			
	190	90			
Diploma	İlköğretim	Lise	Önlisans	Üniversite	Master

	5	48	77	133	/Doktora
Alt sektör	Eğitim	Sağlık	Turizm	Ulaşım	Haberleşme
	120	65	28	42	25

Çalışmaya 280 çalışan katılmıştır. Bu çalışanların, 163'ü erkek, 215'i çalışan kademesinde, 122'si 25-30 yaş aralığındadır. 125'i 1,5 ile 5 yıl arasında çalışmaktadır, toplam çalışma sürelerine bakıldığı zaman ise, 6-10 ve 11-15 yılları arasında çalışanların yoğun olduğu görülmektedir. 190'ı evli, 140'ı da lisans ve lisansüstü eğitime sahiptir. Bu sektörde yer alan çalışanların yer aldıkları alt sektörler baktığımızda ise, en fazla katılımın eğitim sektöründen olduğu görülmektedir (n=120). Bununla birlikte diğer alt sektörler içerisinde de haberleşme ve turizm sektöründe yer alan çalışanlardan, bu çalışmaya katılanların sayıca az olduğu görülmektedir. Örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan yöntemlerden kolayca örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Hizmet sektörü içerisinde ulaşılabilen ve arzu eden katılımcıların, çalışmaya katılması istenmiştir. Anketlerin dağıtımını internet üzerinden yapılmıştır.

4.3. Ölçüm Araçları

4.3.1. Yöneticiye Güven Ölçeği

Yöneticiye güven testi, yine İslamoğlu, Birsal ve Börü (2007)'nin, "Kurum içinde güven" araştırmasında kullanmış oldukları ve 40 sorudan oluşan yöneticiye güven ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. "Kuruma güven" testinde olduğu gibi, bu testteki sorular da yöneticinin çalışanlara güven veren davranışlarını betimleyerek güveni dolaylı yolla ölçmektedir. Ölçekte yer alan 40 sorunun tamamı, teste dahil edilmiştir. "Yapılan işi takdir eder", "İyi eğitim almıştır", "İnsana değer verir", "Çalışanlarını korur" gibi soruların yer aldığı bu testte sorulara ilişkin değerlendirmeler, *hiç katılmıyorum* (1)'den, *tamamen katılıyorum* (6)'a doğru uzanan 6'lı ölçek üzerinden yapılmıştır.

4.3.2. Kuruma Güven Ölçeği

Kuruma güvene ilişkin ölçümde, İslamoğlu, Birsal ve Börü (2007)'nin, Türk kültürü içinde geliştirilmiş emik bir araştırma olan "Kurum içinde güven" araştırmasında kullanmış oldukları kuruma güven ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu testi oluşturan maddeler, "Yaratıcılığı desteklemektedir", "Çalışanlara karşı adil davranır", "Çalışanlar için iyi bir referanstır" gibi çalışanlar için güven sağlayıcı ortamları yaratan uygulamalarla ilgilidir. Değerlendirmeler, *hiç katılmıyorum* (1)'den, *tamamen katılıyorum* (6)'a doğru uzanan 6'lı ölçek üzerinden yapılmıştır.

5. Bulgular

5.1. Faktör Analizleri

Kuruma güven ve yöneticiye güven ölçeklerine ilişkin öncelikli olarak açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi, ardından da doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Kuruma güvene ilişkin yapılan faktör analizi neticesinde, 5 faktör ortaya çıkmıştır. 1. faktör olan "objektif ve çalışanlarına destek olan" boyutu varyansın, %45,107'sini 2. faktör olan "adil ve eşit insan kaynakları uygulamaları olan" boyutu %12,297'sini ve 3. faktör olan "mali güce sahip" boyutu varyansın %3,997'ünü, 4.faktör olan "çalışanların bireysel haklarına sahip çıkan" boyutu %3,345'ünü, 5.faktör olan "çalışanlarıyla ilgili" boyutu % 3,338'ini açıklamaktadır. 1.faktörün öz değeri, 11,208; 2.faktörün öz değeri 3,193 ve 3.faktörün öz değeri 1.299, 4. faktörün öz değeri, 1,218 ve 5. faktörün öz değeri ise 1,156 olarak ortaya çıkmıştır. Kuruma güvenin, iç tutarlılık değerinin ,945 olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla, ,931 (Objektif ve çalışanlarına destek olan); ,886 (Adil ve eşit insan kaynakları uygulamaları olan); ,837 (Mali güce sahip); ,779 (Çalışanlarının bireysel haklarına sahip çıkan) ve ,797 (Çalışanlarıyla ilgili) dir.

Table 2 / Tablo 2: Factor Analysis and Factor Loadings of Trust to Organization / Faktör Yapısı ve Maddelere Göre Faktör Yükleri (Kuruma Güven)

Maddeler	Faktörler				
	F1	F2	F3	F4	F5
Çalışanların ihtiyaçlarına hassasiyet	,825				
Çalışanlara destek	,814				
Açık iletişim	,810				
Sosyal faaliyetler	,759				

Adil davranma	,730				
Oryantasyon	,695				
Huzurlu bir çalışma ortamı	,608				
Tutarlılık	,557				
Objektif işe alım	,524				
Performansa dayalı ücretlendirme		,901			
Çalışanlarına sahip çıkma		,811			
Sözlerini tutma		,798			
Objektif performans değerlendirme		,763			
Memnuniyet verici		,599			
Kariyer planlaması		,575			
Yüksek karlılık			,920		
Güçlü finansal yapı			,898		
Ticari süreklilik			,717		
İyi bir referans			,563		
Uzun süreli istihdam				,781	
Düşük işten ayrılma oranı				,718	
Zamanında maaş ödemesi				,699	
Özlük haklarını tam karşılama				,603	
Özel hayata saygı					,715
İhtiyaç halinde izin verme					,624
Yasalara uygun hareket etme					,586
Toplam varyans		68,084			
Kaiser-Meyer-Olkin		,932			
Approx. Chi- Square		5878,585			
sd		325			
Mânidarlık		,000			

F1: Objektif ve çalışanlarına destek olan, **F2:** Adil ve eşit insan kaynakları uygulamaları olan, **F3:** Mali güce sahip, **F4:** Çalışanlarının bireysel haklarına sahip çıkan, **F5:** Çalışanlarıyla ilgili

Doğrulamalı faktör analizi ile kuruma güven ölçeğinin 5' li faktör yapısı test edilmiştir. Doğrulamalı faktör analizinin yapılabilmesi için AMOS 16.0 kullanılmıştır. Faktör yapısı için kabul edilebilir bir uyumdan bahsedebilmek için modele ilişkin uyum indekslerine bakılmıştır. Uyum indeksi değeri, ki-kare (Chi-Square) değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilmektedir. Bu oranın iki veya ikinin altında bir değer olması modelin iyi bir model olduğunu; beş veya daha altında bir değer olması da modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir. Bu çalışmada ele alınan modelde, söz konusu değer 5'in altındadır (Chi-square/SD=1154, 982/289=3,996). Ancak, ki kare değerinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olması nedeniyle, diğer uyum indeksleri ile birlikte yorumlanması tavsiye edilmektedir. Genellikle, uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,90'dan, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksinin (AGFI) 0,80'den, karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI) 0,90'dan büyük olması önerilir. Hata tahminlerinin kareköklerinin ortalamasının (RMSEA) ise 0,05 ve altında olması iyi bir uyumu, 0,08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyumu ifade etmektedir (Şimşek, 2007). Bu çalışmada GFI, 0,90'dan küçük (0,735), AGFI, 0,80'den küçük (0,678) ve CFI 0,90'dan küçük (0,824), RMSEA 0,05'den büyük (,104) çıkmıştır. Bu değerler için kısmen de olsa kabul edilebilir bir uyumdan bahsedilebilmektedir.

Yöneticiye güvene ilişkin yapılan faktör analizi neticesinde, 4 faktör ortaya çıkmıştır. 1. faktör olan "olumlu ve huzur veren" boyutu varyansın, %39,215'ini 2. faktör olan "çalışanlarına destek olan" %18,250'sini ve 3. faktör olan "etkin ve donanımlı" boyutu, varyansın %5,678'ini, 4. faktör olan "adil ve dürüst" boyutu varyansın %3,535'ini açıklamaktadır. 1.faktörün öz değeri, 9,408; 2.faktörün öz değeri 3,299 ve 3. faktörün öz değeri 1.280 ve 4. faktörün öz değeri, 1,210 olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticiye güvenin, iç tutarlılık değerinin ,975 olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte faktörlerin iç tutarlılık değerleri sırasıyla, ,955 (olumlu ve huzur veren); ,942 (çalışanlarına destek olan); ,891 (etkin ve donanımlı); ,894 (adil ve dürüst)'tür.

Table 3 / Tablo 3 : Factor Analysis and Factor Loadings of Trust to Manager / Faktör Yapısı ve Maddelere Göre Faktör Yükleri (Yöneticiye Güven)

Maddeler	Faktörler			
	F1	F2	F3	F4
Stresini ve çelişkilerini yansıtmayan	,868			
Çalışanlarını birbirine düşürmeyen	,852			
Eksiklerden faydalanmayan	,811			
Huzur veren	,810			
İlkel	,793			
Yaratıcı	,790			
Pozitif	,707			
Koruyucu	,662			
Çalışanlarını koruyucu	,652			

İletişime açık	,562			
Sıcakkanlı	,513			
İnisiyatif kullandıran	,432			
Bilgi ve tecrübelerini paylaşan		,788		
Fikirlere değer veren		,745		
Çalışanlarına destek veren		,744		
Kendine güvenen		,658		
Anlayışlı		,616		
İnsana değer veren		,606		
Saygılı ve samimi		,598		
Bilgi saklamayan		,592		
Takdir eden		,577		
Kendisi ile barışık		,538		
Teknik açıdan donanımlı			,807	
İyi eğitim almış			,776	
Özel hayatını işle karıştırmayan			,736	
Çalışanlarına kurum için önemi hissettiren			,728	
İşlerinin hesabını veren			,710	
Etkin görev yapan			,583	
Samimi				,775
Yalan söylemeyen				,695
Adil				,669
Karar almada çalışanların görüşlerini alan				,619
İyi bir dinleyici				,616
Birlikte alınan kararlara uyan				,534
Toplam varyans		66,678		
Kaiser-Meyer-Olkin,		,967		
Approx. Chi- Square		10495,829		
sd		595		
Mânidarlık		,000		

F1: Olumlu ve huzur veren, **F2:** Çalışanlarına destek olan, **F3:** Etkin ve donanımlı, **F4:** Adil ve dürüst

Doğrulayıcı faktör analizi ile yöneticiye güven ölçeğinin 4'lü faktör yapısı test edilmiştir. Yöneticiye güven testi için çıkan değerlere bakıldığı zaman, uyum indeksi değeri 3,088, GFI, 0,90'dan küçük (0,745), AGFI, 0,80'den küçük (0,710) ve CFI 0,90'dan küçük (0,863), RMSEA 0,05'den büyük (,087) çıkmıştır. Yöneticiye güven için de yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kısmen de olsa kabul edilebilir bir uyumdan bahsedilmektedir.

5.2. Analiz Sonuçları

Bu bölümde değişkenler arası ilişkilerin tespit edilmesine yönelik olarak korelasyon değerleri ve bu ilişkinin yol analizi ile belirlenmesine ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Table 4 / Tablo 4 : Mean, Standart Deviation and Correlations / Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Ölçek	N	Ort	SS	KG	F1	F2	F3	F4	F5	YG	F1	F2	F3
KG	280	3,87	,97	1									
F1	280	3,63	1,21	,914 **	1								
F2	280	3,57	1,18	,827 **	,754* *	1							
F3	280	4,36	1,14	,634 **	,410* *	,307* *	1						
F4	280	4,23	1,15	,732 **	,506* *	,439* *	,628* *	1					
F5	280	4,07	1,31	,786 **	,653* *	,537* *	,480* *	,595* *	1				
YG	280	3,97	1,11	,643 **	,627* *	,501* *	,371* *	,443* *	,529* *	1			
F1	280	3,94	1,21	,585 **	,577* *	,470* *	,321* *	,381* *	,478* *	,947* *	1		
F2	280	4,00	1,20	,596 **	,578* *	,454* *	,330* *	,419* *	,522* *	,940* *	,846* *	1	
F3	280	4,01	1,15	,610 **	,560* *	,437* *	,424* *	,508* *	,483* *	,855* *	,731* *	,766* *	1
F4	280	3,92	1,24	,591 **	,601* *	,482* *	,323* *	,357* *	,464* *	,914* *	,812* *	,818* *	,750* *

Tablo 4'te kuruma güven ve yöneticiye güvene ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arası ilişkileri ifade eden korelasyon değerleri verilmiştir. Kuruma güvenin ortalama değerinin, yöneticiye güvenden daha az olduğu görülmektedir (3,87<3,97). En yüksek ortalamanın, kuruma güvenin "mali güce sahip" faktöründe olduğu görülmektedir. En düşük ortalama değer ise kuruma güvenin "adil ve eşit insan kaynakları uygulamaları olan" faktöründe olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkilere bakıldığı zaman, yöneticiye güven ile kuruma güven arasındaki ilişkinin derecesinin ,643 olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki kuruma güven ile kuruma güvenin 1. faktörü olan "objektif ve çalışanlarına destek olan" faktörü ile görülürken ($r=.914$), en düşük ilişkinin kuruma güven ile yöneticiye güvenin 1. faktörü olan "olumlu ve huzur veren" boyutu arasında olduğu görülmektedir ($r=.585$).

Modelin kurgulanan yapıya uygun olup olmadığını ortaya koymak amacıyla, modele ilişkin uyum indeksi değerlerine bakılmıştır. Uyum indeksi değeri 4,272, GFI, 0,90'dan küçük (0,715), AGFI, 0,80'den küçük (0,825) ve CFI 0,90'dan küçük (0,889), RMSEA 0,05'den büyük (0,062) çıkmıştır. Her ne kadar modelin uyumlu olduğu ortaya konsa da, değişkenlerin yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı da incelenmelidir. Tablo 4' de tahminlere ait AMOS çıktıları yer almaktadır.

Table 5 / Tablo 5 : Estimates / Tahminlere Ait AMOS Metin Çıktıları

Önerilen Yol Diyagramı	Tahminler	S.E.	C.R.	p
Kuruma güven → Yöneticiye güven	1,263	,089	14,202	p< 0,01
Kuruma güven → KG1	1,000			
Kuruma güven → KG2	,800	,086	9,305	p< 0,01
Kuruma güven → KG3	,580	,083	7,018	p< 0,01
Kuruma güven → KG4	,701	,084	8,361	p< 0,01
Kuruma güven → KG5	,937	,096	9,793	p< 0,01
Yöneticiye güven → YG1	1,000			
Yöneticiye güven → YG2	1,011	,044	22,975	p< 0,01
Yöneticiye güven → YG3	,895	,046	19,272	p< 0,01
Yöneticiye güven → YG4	1,019	,047	21,597	p< 0,01

Tablo 5'teki değerlere bakıldığı zaman, çizilen tüm yolların istatistik olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Kuruma güven ile yöneticiye güven arasındaki ilişkinin de anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

6. Sonuç

Kurum içerisinde çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerinden doğan ve son yıllarda sıklıkla araştırma konusu olarak ele alınan güven kavramı, bünyesinde karşılıklı ilişki, sadakat, bağlılık, itimat, tutarlılık, dürüstlük, destek olma gibi değerleri barındırmaktadır. Güven kavramı, örgüt içerisinde sıklıkla yöneticiye güven ve kuruma güven olarak ortaya çıkmaktadır. Güven kavramı söz konusu olduğunda çalışan için bağlı olduğu yöneticisi akla gelmektedir. Şayet yönetici, çalışanına örnek olabiliyorsa, söyledikleri ile davranışları arasında tutarlılık varsa, her hususta çalışanına destek olabiliyor, ona söz hakkı tanıyabiliyorsa ve bu davranışlarını da uzun süreli olarak sergileyebiliyorsa, çalışan yöneticisine güven duyacaktır. Bununla birlikte itibar, saygınlık söz konusu olduğunda dahi, yöneticilerinin ve liderlerinin yaptıkları ile anılan ve ön plana çıkan kurumlar, yöneticilerinin güven duyulan davranışları ile de güvenilir kurum olarak sayılacaktır. Teorik kısımda da tartışıldığı üzere, yöneticiye duyulan güven, çalışanlar tarafından kuruma taşınmakta ve yansıtılmaktadır. Bu çalışmada da, hizmet sektöründe çalışanların, yöneticilerine duymuş oldukları güven ile kurumlarına duydukları güven ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda da 280 çalışana ulaşılmıştır.

Çıkan sonuçlara göre, kuruma güven ve yöneticiye güvene ilişkin yapılan faktör analizleri neticesinde, kuruma güvenin 5'li faktör yapısı, yöneticiye güvenin ise, 4'lü faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Kuruma güvenin faktörleri *objektif ve çalışanlarına destek olan, adil ve eşit insan kaynakları uygulamaları olan, mali güce sahip, çalışanların bireysel haklarına sahip çıkan ve çalışanlarıyla ilgili* olarak isimlendirilmiştir. Yöneticiye güvenin faktörleri ise, *olumlu ve huzur veren, çalışanlarına destek olan, etkin ve donanımlı, adil ve dürüst* olarak tanımlanmıştır. Her iki değişkene ilişkin doğrulayıcı faktör analizi neticesinde kabul edilebilir bir uyumdan bahsedilmektedir. Kuşkusuz farklı örneklem gruplarında, farklı faktör yapıları ortaya çıkabilmektedir. Ancak ortaya çıkan faktör yapıları, bu çalışmada doğrulanmıştır.

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığı zaman, yöneticiye güvenin ve boyutlarının ortalama değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşın, kuruma güvenin ortalama değeri her ne kadar yöneticiye güvenden daha düşük olsa da, özellikle mali güce sahip olması boyutu ile yüksek bir ortalamaya sahip olmaktadır. Bu durum çalışanların kurumlarının özellikle finansal açıdan güçlü olmalarını, güven sağlayıcı

önemli bir özellik olarak ortaya koyduğunu göstermektedir. Ayrıca, adil ve eşit insan kaynakları uygulamalarına sahip olması konusunda, diğer özelliklerine göre ortalama olarak geri planda kalmıştır. Ana hipotezi ortaya koyan, kuruma güven ve yöneticiye güven ilişkisinin beklendiği ölçüde pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Alt faktörler bazında ilişkilere baktığımızda da en kuvvetli ilişki, kuruma güvenin ilk faktörü olan objektif ve çalışanlarına destek olan kurum ile adil ve dürüst yönetici ilişkisinden doğmuştur. Çalışanlarına söz hakkı veren, kararlara katılmasını sağlayan bir kurumun yöneticileri dürüst ve eşit davranışlarda bulunan bireyler olarak tanımlanmaktadır. 2 değişkenle ve alt faktörleriye kurulan modelin uyum değerlerine bakıldığı zaman da, kabul edilebilir bir uyumdan bahsedilebilmektedir. Bununla birlikte, değişkenlerin birbirlerini açıklama gücü de manidar bulunmuştur.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, bundan sonra özellikle güven konusu ile ilgili yapılacak çalışmalarda, değişkenlere ilişkin ölçümlerin daha az soru ile ve birbiri yerine geçmeyecek ifadelerle yapılması tavsiye edilebilir. Çünkü özellikle faktör analizi aşamasında faktörlerin isimlendirilmesi ve birbirine yakın ifadelerin farklı faktör gruplarında yer alması sıkıntı doğurmuştur. Ayrıca kurulacak olan modellerde ilişkilerin daha net bir biçimde ortaya konması için, ara veya şartlı değişkenlerin de güvenle ilgili modellere eklenmesi önerilebilmektedir. Çünkü bu değişkenlerin aracı veya bozucu olması, ilişkinin yönünü ve şiddetini değiştirebilmektedir.

Kurumlar ve yöneticiler de, güven kavramının örgüt yaşamında ne derece hassas ve önemli bir konu olduğu hususunun farkına varmalı, hem bireysel hem de örgütsel açıdan ne gibi olumlu sonuçlar yaratacağının da bilincinde olmalıdır.

Extended Summary

Trust improves interactions among individuals and organizations, reduces uncertainty in negotiations and improves cooperation among partners. Trust is a psychological state that is based on dependency to reflect the coordination, positive beliefs and expectations and to assume risks and ambiguity between parties. Employees may have different levels of trust in different levels of management, even within the same organization. In this classification, trust can be divided as interpersonal trust, managerial trust, organizational trust and teamwork trust. We examine the trust from two perspectives in this study as Organizational trust and Trust to manager.

Organizational trust involves the employees' expectations about corporate relations and behaviors. It is described as organization support given to employees by building and maintaining honest and sincere relations. Supporting employees, focusing on solving problems, forming organizational structures consistent with climate helps in developing and maintaining trust. On the other hand, insensitive organizational practices, inappropriate high executive salaries, deficient working conditions, job insecurity, unfair practices contribute decline in trust in organizations. Trust starts at the top of an organization and filters down. If managers share good or bad news openly and frequently with employees, improve communication, reward trusting behavior and send clear reliable messages to employees, be a good role model, not take unfair advantage, there will be trust between managers and employees, and employees will be more willing to accept their managers.

In this study, the relationship between trust to manager and trust to organization are examined in service sector. By this purpose, a questionnaire which measures trust to manager and trust to organization was applied to 280 employees in service sector. Organizational trust items were used from İslamoğlu, Birsal ve Börü (2007)'s trust in organizations emic research. This test is an indirect measure of trust, having items which describe the trustable characteristics of an organization such as "encourage creativity", "treat fairly", "be good reference for employees". Trust to managers items were developed from İslamoğlu, Birsal and Börü (2007)'s trust in organizations emic research which consists of 40 items. These items are also descriptions, but this time descriptions of trustable characteristics of managers such as "have sympathy to their employees", "have good education", "have respect for people", "protect employees". Organizational trust instrument consists of 36 items, but at the end of the factor analysis, 26 items remained and 5 factors appeared. These factors were named as *objective and supportive, fair and have equal human resources practices, have financial power, have employees' individual rights, interested with employees*. Five factors explained %68,084 of variance. Cronbach alpha values were ,931; ,886; ,837; , 779; ,797. Trust to managers instrument consists of 40 items, at the end of the factor analysis, 4 factors appeared. These factors were named as *positive and restful, supportive, effective and fair*. Four factors explained %66,678 variance. Cronbach alpha values were ,955; ,942; , 891 and ,894. According to confirmatory factor analysis of organizational trust, factor structure with five factors was tested and used AMOS 16.0. For this purpose, fit index values were analyzed as GFI, CFI, AGFI, RMSEA. It was confirmed that there was a partially acceptable consistency between items. According to confirmatory factor analysis of trust to managers, factor structure with four factors was tested and used AMOS 16.0. For this purpose, fit index values were analyzed as GFI, CFI, AGFI, RMSEA. It was confirmed that there was also a

partially acceptable consistency for trust to managers. After we completed the confirmatory factor analysis, descriptive statistics between variables were tested. The mean value of organizational trust was higher than mean value of trust to managers. The correlation result between organizational trust and trust to manager was found as ,643. According to confirmatory factor analysis of research model which reflect the relationship between organizational trust and trust to manager, it was found that there is a strong and significant relations between trust to managers and trust to organization.

Managers have responsibilities to enhance trust in organization. Especially, middle and top level managers have the highest responsibilities. When employees trust their managers, they can generalize these feelings to all organization, because they believe that managers are representative of the organization. Especially in service sector, managers should be a good role model with his or her characteristics and be trustable to his or her employees. If employees believe that they have reliable managers, they will also trust their organizations.

Kaynakça

- Albrecht, S. L., & Travaglione, T. (2003). Trust in public sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 1-17.
- Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. 2, 1-25.
- Arslandaş, C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2).
- Bilgin, N., E. Ergün., & Aytekin, M. (2007). Kooperatif ortaklarının güven duygusu ile ortakların performans-tatmin arasındaki ilişki: Tariş'te bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 67-82.
- Camp, J. (2003). Designing for trust. 15-29.
- Chang, E., Dillon, T., & Hussein, F. K. (2006). *Trust and reputation for service- oriented environments*, John Wiley & Sons, England.
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Christenson, J.E (ty). Leadership and the issue of trust. *Forum on Workplace*.
- Clark, M.C., & Payne, R.L. (1997). The nature and structure of workers, trust in management. *Journal Of Organizational Behavior*, 18, 205-224.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. Celal Bayar Üniversitesi. İİBF. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Erdem, F., & Özen Aytemur, J. (2009). Türk örgütlerinde bireylerarası güven ilişkisi üzerine bir ölçek önerisi. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: Implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439-448.
- Gillespie, N. (2003). Measuring trust in working relationships: The behavioral trust inventory. *Journal of Applied Psychology*, 1-55.
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1), 127-145.
- Golin, A. (2004). *Trust or consequences*. Amacom, USA.
- Gould-Williams, J. (2003). The Importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A Study of public-sector organizations. *Journal of Human Resource Management*, 27, 28-54.
- Hartog, D. (2003). *Trusting Others in Organizations: Leaders, Managment and Co-Workers*. (Ed:Bart Noteboom ve Frederique Six, The Trust Process in Organizations). USA: Edward Elgar Publishing.
- Hassan, M., & Semerciöz, F. (2010). Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: A conceptual analysis within organizational context. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(2), 67-83.
- Huang, Y. (2008). Trust and relational commitment in corporate crises: The effects of crisis communicative strategy and form of crisis response. *Journal of Public Relations Research*, 20, 297-327.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualistic versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- İslamoğlu, G. (2007). *Etik ve güven*. (Ed. Suna Tevruz). İş hayatında etik. İstanbul: Beta Yayınları.

- Klusman, U., Kunter, M., Trautwein, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2008). Engagement and emotional exhaustion in teachers: Does the school context make a difference?. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 127–151.
- Kovac, J., & Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *JEEMS*, 15(1), 9-33.
- Kömürçüoğlu, N., & Uslu, T. (2009). İletişim, güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir araştırma. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir.
- Lewicki, R. J., McAlister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 3, 438-458.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The Relationship between interpersonal trust, employee satisfaction and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17(10), 1261–1271.
- McAlister, D.J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McNeish, J., & Jit Singh Mann, I. (2000). Knowledge sharing and trust in organizations. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8, 1 & 2, 18-38.
- Mishra, J., & Morrissey, M. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-461.
- Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.
- Muhsin, H., Gökgöz, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-206.
- Ojasalo, J. (2008). Trust in business relationships: A Theoretical Model. *The Business Review*, 11, 2.
- Özdoğan, B., & Kalemci, Tüzün, İ. (2007). Öğrencilerin üniversitelere duydukları güven üzerine bir araştırma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 639-650.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Paine, K. D. (2003). Guidelines for measuring trust in organizations. *Institute for Public Relations*.
- Perry, R., & Mankin, L. D. (2007). Organization trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Rawlins, Brad (2007). Trust and PR practice. *Institute for Public Relations*.
- Reynolds, L. (1997). *The trust effect, creating the high trust high performance organization*. USA: Nicholas Brealey Publishing.
- Shockley, Zalabak., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters?. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-44.
- Six, F. (2007). Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective. *J Manage Governance*, 11, 285–309.
- Smith, G. (2005). How to achieve organizational trust within an accounting department?. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 520-523.
- Stinglhamber, F., Cremer, D., & Mercken, Liesbeth. (2006). Perceived support as mediator of the relationship between justice and trust. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Kaplan, M. (2008). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin analizi: Nevşehir Üniversitesi akademik personel örneği. Yönetim Kongresi. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 445-452, 16-18 Mayıs.
- Şimşek, Ö. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Tan, H., Augustine, H., & Lim, K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, Jackie L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F.*, 3.
- Tzafirir, S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235–249.
- Yücel C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.

Vidotto, G., Vicentini, M., Argento, P., & Bromiley, P. (2008). Assessment of organizational trust: Italian adaptation and factorial validity of the organizational trust inventory. *Social Indicators Research*, 88, 563-575.

Voelpel S., Kearney, E. (2008). Trust within organizations—Benefiting from demographic changes by fostering intra-organizational trust. *Forum On Public Policy*, 23-28.

Wu, J., & Tsang, A. (2008). Factors affecting members trust belief and behaviour intention in virtual communities, *Behavior and Information Technology*, 27(2), 155-125.

Young, L., & Daniel, K. (2003). Affectual trust in workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139-155.

Zhang A. Y., Tsui, A., & Song, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-1.