

**ÇALIŞANLAR İLE YÖNETİCİLER ARASINDA GÜVEN
DUYGUSUNUN ARAŞTIRILMASI: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Tuncer Asunakutlu*

ÖZET

Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusu örgütsel ilişkiler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel başarı çalışanlar arasında iyi ilişkilerden etkilenmektedir. Bu çalışmada turizm sektöründen seçilen bir örneklem üzerinde güven duygusu belirlenen hipotezler ışığında araştırılmıştır. Çalışmanın amacı; çalışanlar ve yöneticiler arasında güven duygusunu etkileyen belirli unsurları araştırmak ve yorumlamaktır. Çalışma üç kısımdan oluşturulmuştur. Birinci kısımda kuramsal çerçeveye yer verilmiş, ardından örgütsel güven ile ilişkili unsurlar tartışılmıştır. Son kısımda, toplam 17 işletme üzerinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Çalışmada örgütsel güven ile örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü ortam, örgüt çalışanları arasındaki iletişim ve personelin eğitimi arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Sonuç olarak güven ile çalışanlara sağlanan fiziki olanaklar, çalışma mekanının sağlık açısından uygunluk derecesi, çalışma kurallarının etkinlik ve güvenilirliği ve çalışanların kurallara uyum sağlayabilme düzeyleri, yöneticilere duyulan güven üzerinde etkili bulunmuştur. Ayrıca çalışanların iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurdukları iletişimin kalitesiyle yöneticilerine duydukları güven arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Son olarak örgütsel güven ile hem çalışanların eğitim seviyesi, hem de işyerinde gördükleri hizmet içi eğitimin yöneticilerine duydukları güven üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güven, Örgütsel Güven, Turizm, Örgütsel İletişim.

ABSTRACT

**ANALYSIS OF FEELING OF TRUST BETWEEN EMPLOYEES AND
MANAGERS: AN APPLICATION IN TOURISM SECTOR**

Feeling of trust between employees and managers is very important for organizational relations. Good relations among the employees affect the organizational success. In this study, feeling of trust has been analyzed on a sample selected from tourism sector. The objective of this study is to search and

* Yrd.Doç.Dr., Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

analyze the factors related to feeling of trust between employees and their managers. The study consists of three sections: First part deals with the theoretical background and second one argues the factors related to organizational trust. In the last section, a research based on 17 organizations is presented. In this section, the relationships among organizational trust and the environment taking place organizational activities, communication among organizational members, and the level of education of employees are analyzed. As a result, it has been detected that trust, physical environments provided for the employees, the degree of appropriateness of the workplace in terms of health, efficiency and reliability of working rules and the level of adjustment of the employees for the rules have had impacts on the trust for the managers. In addition, empirical analysis showed that there exists a relationship between level of the quality of communication among the employees and their managers and trust towards the managers. Finally, the factors affecting the organizational trust are attained as both the level of education and in-service training of employees.

Keywords: Trust, organizational trust, tourism, organizational communication.

1.GİRİŞ

İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. Başkalarına güvenmenin ve güvenilir olmanın temelini oluşturan kendine güven; insanın temel ahlâki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almaktadır. Bir insanın güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için, sözünü tutması, kişisel anlamda bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Bunun yanısıra kişilerin başkasına güven duyması da; beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreç olarak ifade edilebilir (Baltaş, 2000: 57-58-59).

Örgüt çalışanları arasında iyi ilişkiler ve duygular bulunması, örgütsel başarıyı etkilemektedir¹. Güven, bu duygular arasında önemli bir yere sahiptir. Örgütsel başarının sürekliliği açısından, bireylerin kendilerine güven duymalarının yanı sıra, kişiler arası güven duygusunun da önemi bulunmaktadır (Roy, Dugal, 1998: 3). Bu bağlamda örgütsel bir nitelik kazanan güven kavramı, kurumlara ve mensuplarına önemli avantajlar sağlamaktadır. Örneğin yüksek ölçüde örgütsel güven, örgütte işlem maliyetlerinin düşmesine yol açmaktadır (Blunsdon, Reed, 2003: 12). Güven duygusunun hakim olmadığı

¹ İş ortamında algılanan güven düzeyi ile günlük görevleri yerine getirmek için harcanan çaba arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma olarak bkz.: Conrad, Jannise, An Investigation of Trust on the Assessment of Performance in an Organizational Setting, <http://www.anselm.edu/internet/psych/senior99/JC/abstract.htm> 15.05.04.

örgütsel ortamlarda performans ve verimlilik oluşturmak oldukça güçtür. Güvenin bulunmadığı iş ortamlarında, örgütsel aidiyetten söz etmek de zordur². Bunu engellemek ve örgütsel aidiyet yanında uyumlu bir iş ortamı sağlamak, örgüt üyelerinin birbirine duydukları güven ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla bu çalışma, sözü edilen gerekçelerle örgüt içinde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güven duygusunu araştırmaya yöneliktir.

Çalışma ortamındaki ilişkilere bağlı olarak oluşan güven duygusu, örgüt içindeki kural ve düzenlemelerden, iletişim yapısından, yetki ve sorumluluk ile aidiyet duygusundan büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu çalışma, ifade edilen unsurları dikkate alarak turizm işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmaya dayanmaktadır. Çalışmanın amacı, turizm sektöründen seçilen bir örneklem üzerinde, çalışanların yöneticilere güveni ile ilgili geliştirilen hipotezleri test etmek ve yorumlamaktır. Bu hipotezler, çalışanların yöneticilere yönelik güveni ile örgütsel ortam, örgütsel iletişim ve örgüt çalışanlarının eğitim düzeyi arasındaki ilişkiler konusunda geliştirilmiştir. Çalışmanın temel problemi; çalışanların yöneticilerine ilişkin güven duygusunun; örgüt ortamı, iletişim ve eğitim ile ilişkili olup olmadığını ortaya koymaktır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde güven kavramı örgütsel açıdan incelenmekte ve çalışmanın ampirik temelini ilgilendiren varsayımlar tartışılmaktadır. İkinci bölümde ise gerçekleştirilen uygulamaya bağlı olarak hipotezler test edilmekte ve güven ile ilişkili olduğu öngörülen konular açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Güven konusunda yapılan araştırmalar, güvenin psikolojik bir olgu olduğu görüşünde birleşmektedir. Kavram konusundaki ilk araştırmalar, kişilik teorisyenleri tarafından gerçekleştirilmiş, ancak sosyal yaşama etki eden bir olgu olarak güven, psikologlar kadar sosyologların, sosyal psikologların, siyaset bilimcilerin ve ekonomistlerin de ilgisini çekmiştir. Bunun yanında özellikle 1980 sonrasında örgüt teorisi, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Arı, 2003: 19).

² Ceylan ve Demircan tarafından yapılan bir çalışmada, bilişim sektöründen bir grup çalışanın örgüte bağlılık düzeyleri araştırılmış ve araştırma neticesinde ilginç bulgulara ulaşılmıştır. “İşe katılım ve işe bağlılık, örgütsel bağlılığı etkilemektedir” yargısı bulgular arasında yer almaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bkz.: Adnan Ceylan, Nigar Demircan, “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, Nisan 2002, s.1, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002_/nisan20024/dergi_nisan_2002.html 12.05.04.

Güvenin tanımlanması konusunda son on yıl içinde sosyal bilimciler tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Ancak tek bir tanım konusunda anlaşma söz konusu olamamıştır. Güveni neyin oluşturduğu konusunda tartışmalar hala sürmektedir. Güven ile ilgili Fisman ve Khanna'nın Gambetta'dan aktardığı görüşe aşağıda yer verilmektedir (Fisman, Khanna, 1999: 80):

“Bir kişiye güvendiğimiz veya bir kişinin güvenilir olduğunu söylediğimiz zaman, o kişinin faydalı bir harekette bulunacağını ima ederiz ve bunun onunla işbirliği yapmamız için yeterli olacağını düşünürüz. Benzer biçimde bir kişinin güvenilemeyeceğini söylediğimizde ise kendisinden uzak durulacağını ima ederiz.”

Bir insanın diğer insana güvenmesinin gerisinde bazı menfaatleri kazanma isteği bulunmaktadır. Bu menfaatler sağlandığında o insan, kendisinin daha iyi durumda olacağına inanır. Dolayısıyla güvenmek kişiye kendi başına yapamayacağı işleri yapma olanağı sağlamaktadır (Özbek, 2004: 6).

Güven; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat (Eren, 1988: 587) olarak ifade edilmektedir. Örgütsel güven ise, yönetici tarafından gösterilen desteklenme ve itimat duygusu olarak açıklanabilir. Birey ve grup davranışında güvenin daha çok beklentisel ve ilişki bağlamı öne çıkmaktadır. Bu açıdan güven, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olmasıdır (Korczynski, 2003: 64). Örgütlerde, işveren veya yönetici tarafından ortaya konulan desteklenme ve bunlara yönelik olarak çalışanlar tarafından geliştirilen itimat duygusu, örgütsel güvenin oluşmasına önemli bir katkıda bulunmaktadır. Yöneticinin açık sözlü olması ve sözünde durması bu olguyu desteklemektedir. Güven, genel anlamda hem yöneticiler, hem de çalışanlar açısından bütün ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 321; Galford ve Drapeau, 2003: 89).

Akademisyenler ve uygulamacılar arasında kişisel ve örgütsel yönetim açısından, güven kavramına ilişkin genel bir anlaşmanın sağlanamadığı görülmektedir. Kullanılabilir bir kavramsal tanımlama konusundaki eksikliğin iki temel nedeni bulunmaktadır; birincisi güven kavramının doğası gereği birkaç kavramın eşanlamlı olarak kullanılmasıdır. Bunlar; işbirliği (cooperation), itimat (confidence), ve öngürülebilirlik (predictability) olarak sayılabilir. İkinci neden ise, kavrama yönelik birçok yaklaşımın geliştirilmiş olmasıdır³.

Güven çok temel kavramlardan biri olarak görülmektedir. Neredeyse herkes tarafından anlaşılmasına karşın, anlatılması ve açıkça tanımlanması

³ Güven kavramını açıklamak üzere geliştirilen; kişisel beklentiler (individual expectations), kişilerarası ilişkiler (interpersonal relationships), ekonomik iş ilişkileri (economic transactions) ve sosyal yapı (social structures) olmak üzere dört temeli esas alan yaklaşımlar hakkında ayrıntılı bilgi için bkz: Volery, Thierry, The Role of Trust in Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective; Journal of Business Ethics, Dordrecht; Jul 1998; Vol. 17, Iss. 9/10, pg. 987.

oldukça güçtür (Baird, St-Amand, 1995: 1). Değişik yazarlar tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanan bu kavram, bu çalışmada, çalışanların yöneticilerine yönelik geliştirdikleri bir duygu olarak ele alınmakta ve incelenmektedir.

Güvenin doğal bir süreç içinde kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinden ortaya çıktığı söylenebilir. Güven; bir kişinin diğer bir kişiden olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca güven kavramı, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı da içermektedir (Wech, 2002: 354).

Örgütlerde ise, kişilere güvenilmesi ve onlara emniyet hissinin verilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte güven, kırılabilir bir nitelik taşımaktadır. Genelde, uzun zamanda ve yavaş oluşmakta, fakat bir anda kaybedilebilmektedir. Güven, aynı zamanda denetim ve performans izleme açısından da önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Gilbert, Tang, 1998: 321).

Güven; bireysel düzeyde, grup düzeyinde, örgütsel ve kurumsal düzeyde oluşmaktadır. Güvenin, fedakarlık beklentisi veya tutarlı davranışla ilişkili olduğu söylenebilir. (Blunsdon, Reed, 2003: 13). Aynı zamanda güven, örgütsel kuralların, rollerin ve ilişkilerin kurumsallaşmasıdır. Bunun anlamı güvenin, örgütte yapılan ve yapılması denenen her şeyin içinde gömülü olarak bulunduğudır. Örtülü veya açık olarak örgütsel kültürün ve iklimin içinde yer almaktadır. Her türlü kişiler arası ilişkilerde ve her karşılaşmada güven ile yüz yüze gelinir. Ayrıca örgütte güvene ilişkin genel değerlendirme, dışardan gelenlere nasıl davranılacağını da göstermektedir. Bu sebeple güven, örgütsel ilişkilerin içine işleyen bir nitelik göstermektedir (Jessup, 1997: 4-5).

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülmektedir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik, örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Cufaude, 1999: 3-4).

Güvenin oluşturulması, ortak değerlere dayanan kültürün yaratılması ile başlar. Örgütsel anlamda kültür, güvene dayalı ilişkilerin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Yüksek ölçüde güven temeline göre oluşmuş bir örgütte iş verimliliği ve çalışan performansları olumlu yönde etkilenmektedir. Düşük dereceli güven ortamında ise, yüksek ölçüde stres oluşmakta, verimlilik düşmekte, yenilikler engellenmekte ve karar alma süreci baltalanmaktadır. Ayrıca güvensizlik, çalışanların moralini düşürmekte, işe devamı azaltmakta, işten ayrılışları arttırmakta ve ortaya çıkamamış örgütsel potansiyelin değerlendirilemeyişi gibi ölçülemez maliyetlere yol açmaktadır (Baird, St-Amand, 1995: 2).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin değişik türleri bulunmaktadır. Başarılı bir organizasyon, yatay, dikey ve dışsal güvene dayalı bir temel üzerine

oturtulmuştur. Yatay; arkadaşlar ve eşit olanlar arasındaki güven ilişkilerini, dikey; ast ve üst arasındaki güven ilişkilerini, dışsal ise; organizasyonla müşterileri veya tedarikçileri arasındaki güven ilişkilerini ifade etmektedir (Baird, St-Amand, 1995: 2).

Güvenin kaynaklarının araştırılmasına yönelik ilginin son yıllarda arttığı söylenebilir. Bu kapsamda güven, faydacı davranışı teşvik etmeyen, genelleştirilmiş bir ahlaki davranış düzeyi olarak kabul edilebilir. Kişilerarası ilişkiler bakımından güvene yönelik değerlendirme aşağıdaki türleri kapsamaktadır (Fisman, Khanna, 1999: 80):

1. Engellemeye dayalı güven: Bu güven türü tutarlı davranış sergilenmemesi durumunda ceza tehdidine dayalıdır. Bu bakımdan rasyonel güven olarak da değerlendirilebilir.

2. Bilgiye dayalı güven: Her bir tarafın, başkalarının davranışını doğru tahmin etmesi konusunda yeterli bilgiye sahip olması durumunu ifade etmektedir.

3. Kimliğe dayalı güven: Her bir tarafın, başkalarının tercihlerini tam olarak içselleştirdiği durumda söz konusu olmaktadır. Bunun sonucunda bir taraf diğerinin ajanı olarak hizmet üstlenmekte ve diğer tarafı da kendi çıkarlarının korunduğuna ikna etmektedir.

Birey ve grup davranışında güvenin, daha çok beklentisel ve ilişkisel bağlamı öne çıkmaktadır. Güven, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklenti olarak ifade edilebilir. Ayrıca, karşı tarafın risk yaratmayacağı ve eylemlerinden emin olunabileceğine yönelik inancı ifade etmektedir. Bir başkasının davranışları ile ilgili pozitif beklentiler, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü gösterilmesine yol açmaktadır (Erdem, İşbaşı, 2000: 634).

3. GÜVEN İLE İLİŞKİLİ UNSURLAR

Güvenin belirleyicilerinin neler olduğu konusu oldukça karmaşıktır. Bu bakımdan güven öncelikle temel düzeyde ele alınmakta ve incelenmektedir. Fukuyama bu perspektife değinerek güveni; yüksek güvenli ve düşük güvenli sosyal organizasyonların bir işlevi olarak analiz etmiştir⁴. Bu yaklaşımda güvenin belirleyicileri, dışsal olarak alınan kültür kavramının tanımlanmasında belirsizliğe düşmektedir. Toplum güvene dayalıdır ve güven de kültürel olarak belirlenen bir değerdir⁵ (Fisman, Khanna, 1999: 80).

⁴ Düşük güvenli ve yüksek güvenli toplumlara ilişkin kapsamlı bir değerlendirme için bkz: Fukuyama, 2000: 77-282.

⁵ Yazar buradaki değerlendirmesinde Konfüçyan mirasa atıfta bulunarak bunun toplumda güvenin geliştirilmesi konusunda tarihsel bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Bkz: Fisman, Khanna, 1999: 80 vd.

Bazı araştırmacılar örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olduğunu tespit etmişlerdir. İş memnuniyeti de, örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesidir. Örgütsel güven, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile çalışan memnuniyeti açısından da birbirinin parçaları olarak kabul edilmektedir (Gilbert, Tang, 1998: 323).

Güven sayesinde örgüte bağlılık sağlanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel bağlılık bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak tanımlanabilir. (Ceylan, Demircan, 2002: 1-2) Bu kavramdan yola çıkarak, örgütsel bağlılığı oluşturmak için, iyi bir çalışma ortamı ile sağlıklı işleyen bir iletişim ortamının sağlanması gereklidir.

Örgütsel düzeyde performansın, kuruma bağlılık ile ilişkisi son yıllarda önem kazanmıştır⁶. Örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde efor sarf etme isteği veya organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade etmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, organizasyonun tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimlik kazanma olarak betimlenebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın gelecekte firmada kalma arzusunun bir ölçüsüdür⁷. Bu da doğrudan örgütsel güven ile ilişkili bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin sağlanması, örgütsel bağlılığı arttıran bir etki oluşturabilir.

Örgütsel güven ile ilişkili bir diğer unsur ise, personele yetki vermektir. Personele yetki göçerme sonucunda daha fazla yetkiyle donatılmış olan çalışanlar, müşterilere daha hızlı bir biçimde hizmet sunacak, yaptıkları işlerden ve başarılı sonucu aldıklarında kendilerinden hoşnut olacaklar, müşterilerle daha sıcak ve hevesli bir biçimde ilişkiye girecekler, kendi ihtiyaçlarının yönetim tarafından gözetildiğini hissettikleri zaman müşterilerle daha çok alakadar olacaklardır. Personeli güçlendirmenin en önemli faydası, çalışanlar açısından organizasyona güvenin artmasıdır. Çalışanlar, işletmenin kendilerini sömürmediğine, kendilerine değer verildiğine ve rekabet üstünlüğü olan mal ve hizmetler üretildiğine inandıkları zaman olumlu bir biçimde yanıt vereceklerdir

⁶ “Kuruma bağlılık” kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle, çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer-Allen’in üç öğeli kuruma ve işe bağlılık ölçeğinin, bu alanda geliştirilmiş olanlar arasında üzerinde en çok çalışma yapılan ölçek olduğu bilinmektedir. Bu ölçeğin ABD şartlarından farklı şartlara sahip ölkemize uygulanması amacıyla yapılan bir araştırma için bkz.: Baysal, Ayşe Can, Paksoy, Mahmut, ”Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, .Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, S: 1/Nisan 1999, s.7, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan99/meyer.htm>

⁷ Ayrıntılı bilgi için bkz.: İbicioğlu, Hasan, Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, DEÜ İİBF Dergisi Cilt 15, Sayı 1, Yıl 2000, s.13 <http://www.iibf.deu.edu.tr/dergigoster.php?idm=47>

(Yüksel, Erkutlu, 2003: 7). Bu durumda, örgütte yetki verilerek güçlendirilen personelin güven duygusunun bundan olumlu biçimde etkilenmesi beklenmektedir.

Gilbert ve Tang'ın Mishra ve Morissey'den aktardığına göre güven, dört temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; açık iletişim, çalışanlara yüksek ölçüde karar verme hakkının tanınması, kritik nitelikli bilgilerin paylaşımı ve duygu ve algılayışların doğru paylaşımı olarak sıralanabilir. Güven üzerinde etkili unsurun ise iletişim olduğu belirtilmelidir. Bir kişi gerekli iletişim kanallarının ne oranda parçası yapılırsa, örgütsel güven konusunda o ölçüde deneyim kazanır (Gilbert, Tang, 1998: 323).

Bu çalışmada iletişim, önemli bir güven unsuru olarak analiz edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel ortamın ve eğitim düzeyinin çalışanlar ile yöneticileri arasındaki güven duygusu üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde, ampirik olarak test edilen unsurlara ilişkin ayrıntılara aşağıda yer verilmektedir:

1. Örgütsel güven ile örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü ortam arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunması beklenmektedir.

Çalışma ortamını sağlıklı olarak değerlendiren çalışanların, örgütsel açıdan yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına daha düşük düzeyde güven beslemeleri beklenebilir. Fiziki açıdan iş görülen ortamın yeterince iyi olmaması, çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini engelleyecek ve güven duygusunun gelişimini sınırlayacaktır.

Ayrıca çalışanların görevlerini gerçekleştirirken yüksek ölçüde iş yoğunluğu ile karşı karşıya olmalarının, güven duygularının düşük düzeylerde oluşmasına yol açması olasıdır. Çalışma yoğunluğu altında görevin güçleşmesi, psikolojik olarak çalışanları olumsuz etkileyebilmekte ve bunun da, güven duygusunun azalmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların kendilerini güvende hissetmelerinin, çalışma ortamlarını sağlıklı bulmaları ile doğrudan ilişkili olduğu öngörülmektedir. Ayrıca çalışma ortamında yerleşik kuralların var olması ve bu kurallara herkesin eşit derecede hassasiyet göstereceğinin varsayılması, güveni artırıcı bir unsur olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte çalışma kurallarına yüksek ölçüde uyan kişilerin de, yüksek derecede güven duygusuna sahip olmaları beklenmektedir.

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapıların özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Çalışma ortamında örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezleşmenin azalmasına neden olmaktadır (Sargut, 1994: 101-102). Bunun da, çalışma koşullarının algılanması üzerinde olumlu etki yaratacağı kabul edilmektedir.

2. Örgütsel güven ile örgütsel iletişim arasında doğrusal ilişki olduğu varsayılmaktadır.

Literatürde örgütsel güven ile iletişim arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Gilbert ve Tang tarafından yapılan bir araştırmada, kişisel düzeyde iletişim ve seçilmiş demografik değişkenler⁸ ile örgütsel güven arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu çalışmada açık iletişim, Mishra ve Morissey'den aktarıldığına göre (Gilbert ve Tang, 1998: 321) güveni belirleyen dört temel unsurdan biri olarak ifade edilmektedir.

İletişim, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Sosyolog ve ekonomistlerin geliştirdikleri kuramlara göre genelde güven ile bilgi akımı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu öngörülmektedir (Fisman, Khanna, 1999: 79). Örgüt içinde sağlıklı iletişim kurulması, üyelerin birbirlerine yönelik güven duygularını olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu bakımdan iletişim kanallarının açık ve kullanılabilir tutulması önemlidir. Günümüzde çalışanların güveninin kazanılması, sürekli dalgalanmaların olduğu çevresel şartlarda yöneticiler için öncelikli bir konu olmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 321).

Örgüt içinde çalışanların, yöneticileriyle geliştirmiş oldukları iletişime yönelik değerlendirmeleri ve deneyimleri, genel anlamda hissettikleri güven düzeyini etkilemektedir⁹. İyi iletişim sağlanabilen ve gerek çalışma arkadaşlarıyla, gerekse yöneticileriyle sağlıklı iletişim kurduğu düşünülen çalışanların, genel güven düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir¹⁰.

Ayrıca, iyi bir iletişim sistemi sayesinde örgütsel performansın artması ve çalışanların daha verimli ve etkin çalışmalarının sağlanması mümkün

⁸ Bu araştırmada seçilen demografik değişkenler arasında yaş, cinsiyet, ırk, medeni durum, çocuk sayısı ve örgütsel deneyim bulunmaktadır. Örgütsel deneyim açısından belirli bir süre sonra yöneticiler ile çalışanlar arasında ilişkilerin, finansal sorumluluklar, aile bağları ve toplumsal ilişkilerden etkilenebileceği öngörülmektedir. Beyaz ırk dışında kalanlar ile kadınların, erkek beyazlara göre informel iletişim mekanizmasının dışında tutulduğu ve bu gruplara güvenilmediği varsayılmıştır. Çalışmada ayrıca istikrarlı ve uzun süreli evliliklerin, kişilerarası güveni ve bağlılığı desteklediği kabul edilmekte, dışsal faktörlerle işten ayrılmayanların, kendilerini işe kilitlenmiş kabul edecekleri ve husumetle sabotaj ve verimsiz davranışlara yönecekleri öngörülmektedir. Araştırma ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: Gilbert, Jacqueline A., Tang, Thomas Li-Ping, An Examination of Organizational Trust Antecedents, Public Personnel Management v. 27 no.3 (Fall 1998), ss. 321-38.

⁹ Örgütsel güven ile örgütsel düzeyde bilgi akışı arasındaki ilişkiyi analiz eden bir çalışma olarak bkz.: Droege, Scott B. Anderson, Jonathan R. Bowler, Matthew, Trust And Organizational Information Flow, Journal of Business & Management; Winter2003, Vol. 9 Issue 1, ss.45-60. Ayrıca Fisman, Khanna, a.g.e., s.79

¹⁰ Yöneticilerde güven duygusu oluşturmak için gerekli olan faktörler arasında; bireyin çalıştığı ekibin misyonunu bilmesi ve anlaması, yaptıkları işlerde kendi başlarına hareket edecek girişimcilerin gerekli yeterliliğe sahip olmaları ve doğru seçimler yapabilmesi için bireye bilgi sağlanması sayılabilir. Bu durum sağlandığında da yönetici gönül rahatlığı ile yetkisini devredebilir. Bkz.: Varol, Ergil, Tarcan, Ertuğrul, Gelişim Güvenden Yana, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Güz 2001, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pubs.aspx?x=3&y=2> 15.05.04.

olabilmektedir. Çalışanlara karar verme sürecinde daha fazla katılım olanağı sağlama, önemli bilgileri paylaşma, algılama ve duyguların doğru paylaşımı ile birlikte açık iletişim¹¹, örgütlerde güveni artırıcı öneme sahip unsurlar arasında sayılmaktadır (Gilbert, Tang, 1998: 321).

Bununla birlikte çalışanların örgüte aidiyet duyguları, iyi iletişim kurmalarına yönelik sahip oldukları olanaklarla ilişkilidir. İletişimin iyi olduğu bir sistemde, çalışanlar arasında uyum ve işbirliği gelişebilecektir. Aynı zamanda işbirliği ve yardımlaşma ile uyum sorunları büyük ölçüde çözülebilecek ve çalışanların güven dereceleri yükselebilecektir.

İnsanların ihtiyaç duyulduğunda verilen söze güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır (Augustine, 1995: 156), ve çalışanlar açısından işletmenin güvenilirliğinin en önemli göstergesi, tutulabilecek sözün verilmesi ve bunun zamanında yerine getirilmesidir (Yaman, 2000: 45). Ancak bu yeterli olmayabilir. Güvenilirliğinin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru şekilde iletilmesi de son derece önemlidir. Çünkü, davranışlarla desteklenmediği sürece, iletişimde verilen mesaj yalnızca bir iddiadan ibaret kalacaktır (Sharma, Kesner, 1997: 26).

İletişimde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da, uzaktan bilgilendirmenin, yüz yüze ilişkilerin yerini alamayacağı gerçeğidir. Bu durum, yüz yüze ilişkileri daha önemli kılar. Yüz yüze ilişkiler, insanların birbirlerinden ne bekleyeceklerini bilmeleri açısından önemlidir. Ayrıca bu sayede insanların aslında nasıl davrandıklarını görmeleri ve birbirlerine güven duymaları mümkün olabilmektedir (Drucker, 1999: 106).

3. Örgütsel güven ile eğitim arasında doğrusal bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

İyi eğitim görmüş kişilerin, eğitim aldıkları alanda faaliyet göstermeleri durumunda, genel olarak yaptıkları işlere ve kendilerine yönelik bir güvenin oluşması kolaylaşmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin, iş hayatında çevrelerinden göreceli olarak daha yüksek güven gördükleri düşünülmektedir.

Çalışanların örgütü benimsemeleri ve aidiyet duygusu taşımaları, büyük ölçüde kurumsal açıdan aldıkları eğitime de bağlı bulunmaktadır. İyi yetişmiş bir örgüt üyesi, mesleğini, almış olduğu eğitimler sayesinde iyi yapabildiği sürece kendine ve diğer örgüt çalışanları ile yöneticilerine daha yüksek ölçüde güven besleyecektir.

Ancak genellemeler her zaman geçerli olamamakta, bazen çok iyi eğitim almış olmalarına rağmen ahlaki zaatlardan dolayı kişiler güveni kötüye kullanacak davranışlarda bulunabilmektedirler. Çalışmada, eğitim iki yönüyle

¹¹ Açık iletişim ve güven konusunda diğer bir değerlendirme için bkz.: Holton, 2001: 39 vd.

(genel eğitim düzeyi ve kurumsal olarak alınan eğitimler) de ele alınarak analiz edilmiş ve yöneticilere ilişkin güven ile ilişkilendirilmiştir.

4. ÇALIŞANLAR İLE YÖNETİCİLER ARASINDA GÜVEN DUYGUSUNUN ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Örgütsel güvenin oluşturulması, örgüt çalışanları arasında geliştirilmesi gereken güven derecesine bağlı bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının yöneticilerine yönelik güven derecesinin ampirik olarak belirlenmesi, bu uygulamanın amacını oluşturmaktadır. Örgütsel güven; örgütsel ortam, örgütsel iletişim ve örgüt çalışanlarının eğitimi ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmada veriler, anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket formu, toplam 17 işletme (çalışan sayısı toplam 820 olan 2 tatil köyü ve 15 orta ölçekli otel işletmesi) ve bu işletmelerde çalışan toplam 154 orta ve alt kademe personele elden gönderilmiştir. Örneklemin ana kütleyi temsil yeterliliği benzer çalışmalar dikkate alındığında uygun görülebilir. Anket gönderilen işletme çalışanları, Muğla ili Dalyan ve Sarıgerme yöresinde turizm faaliyetinde bulunan konaklama işletmeleri çalışanları arasından rastlantısal örnekleme yoluyla seçilmiştir. Literatür taraması bulgularına ve Muğla ilindeki bazı otel sahibi ve yöneticileriyle yapılan ön görüşmelere dayanılarak hazırlanan anket 34 kişilik küçük bir örneklem grubuyla teste tabi tutulmuş, güvenilirlik oranının %80'in üzerinde çıkması üzerine gözden geçirilerek son haline getirilmiştir. 100 anket doldurulduktan sonra yeniden yapılan analizde formun güvenilirliği %90'in üzerinde saptanmıştır ($p < 0.05$).

Veri toplama da kullanılan anket, iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda örneklemin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci kısımda örgütsel güven ve ilişkili olduğu düşünülen unsurlar ile ilgili olarak geliştirilen hipotezleri test etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular beşli Likert ölçeğinden yararlanılarak düzenlenmiştir.

Sonuç olarak değerlendirilebilir 154 adet anket formu elde edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde "SPSS for Windows 8.0" paket programından yararlanılmış ve araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesinde de "Ki Kare Analizi" kullanılmıştır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma belirli hipotezlerin test edilmesi temeline dayanmaktadır. Bu hipotezlere aşağıda yer verilmektedir:

Hipotez 1: Çalışma koşulları ile çalışanların yöneticilere güveni arasında ilişki vardır.

Hipotez 2. Örgütsel iletişimin iyi olması, güvenin artmasına yol açar.

Hipotez 3. Eğitim düzeyi yükseldikçe, güven derecesi değişir.

4.3.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

4.3.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Nitelikleri

Tablo 1’de araştırma kapsamında yer alan örnekleme ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre katılımcıların büyük bölümünün ortaokul ve lise mezunu oldukları, genelde sınırlı süre iş deneyimine sahip olanların çoğunlukta bulunduğu ve yine çoğunluğun 30 yaşın altında bulunduğu görülmektedir. Bununla beraber katılımcıların büyük bir kısmının erkek ve bekar oldukları belirlenmiştir.

Tablo 1. Ankete Katılan Çalışanlarla İlgili Bulgular

Eğitim N	İlkokul 12	Orta 61	Lise 55	Üni. 16	Yük.Lis 3	Toplam 147
Görev Süresi N	1-3 63	3-5 36	5-10 25	10-15 20	15-20 5	149
Yaş N	18-24 82	25-29 38	30-35 28	36-40 5	41-46 -	153
Cinsiyet N	Kadın 52		Erkek 101			153
Medeni Hal N	Evli 32		Bekar 119			151

4.3.2. Çalışma Koşulları ve Güven

Çalışma koşulları ile çalışanların yöneticilere güveni arasında ilişki bulunduğu yönelik olarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁: Çalışanlara sağlanan fiziki olanaklar ile yöneticilere duydukları güven arasında ilişki vardır.

H₂: İş yoğunluğu ile çalışanların yöneticilere duydukları güven arasında ilişki vardır.

H₃: Çalışma ortamının sağlık açısından uygunluğu ile yöneticilere duyulan güven arasında ilişki vardır.

H₄: Çalışma kurallarının etkinlik ve güvenilirliği ile yöneticilere duyulan güven arasında ilişki vardır.

H₅: Çalışanların kurallara uyumu ile yöneticilere duydukları güven arasında ilişki vardır.

Tablo 2. Ki-Kare Analizi Sonuçları

<i>Fiziki İmkanlar</i>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65,414	16	0,001
N of Valid Cases	146		
<i>İş Yoğunluğu</i>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,511	16	0,488
N of Valid Cases	148		
<i>Çalışma mekanının sağlık açısından uygunluğu</i>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,701	16	,001
N of Valid Cases	146		
<i>Çalışma kurallarının etkinlik ve güvenilirliği</i>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,648	16	,003
N of Valid Cases	144		
<i>Çalışanların kurallara uyumu</i>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	57,004	12	,000
N of Valid Cases	147		

Yapılan Ki-Kare analizi sonucu ileri sürülen hipotezlerden H₂ dışında tamamının yeterli anlamlılık düzeyine sahip olduğu gözlemlenmektedir. Yani çalışanlara sağlanan fiziki olanaklar, çalışma mekanının sağlık açısından uygunluk derecesi, çalışma kurallarının etkinlik ve güvenilirliği ve çalışanların kurallara uyum sağlayabilme düzeyleri, yöneticilere duyulan güven üzerinde etkiliyken, iş yoğunluğunun güven üzerinde olumlu ya da olumsuz herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Tablo 2).

4.3.3. Örgütsel İletişim ve Güven

Örgütsel iletişimin güven üzerindeki etkisiyle ilgili olarak araştırmamızın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₁: Çalışanların iş arkadaşlarıyla kurdukları iletişimin kalitesiyle yöneticilerine duydukları güven arasında ilişki vardır.

H₂: Çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimin kalitesiyle yöneticilerine duydukları güven arasında ilişki vardır.

Tablo 3. Ki-Kare Analizi Sonuçları

<i>Çalışanların iş arkadaşlarıyla kurdukları iletişimin kalitesi</i>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,257	12	,001
N of Valid Cases	148		
<i>Çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimin kalitesi</i>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	69,242	16	,000
N of Valid Cases	149		

Yapılan çift yönlü Ki-Kare analizi sonucu her iki hipotezinde yeterli anlamlılık derecesine sahip olduğu gözlemlenmektedir. Yani, çalışanların iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurdukları iletişimin kalitesiyle yöneticilerine duydukları güven arasında ilişki vardır (Tablo 3).

4.3.4. Eğitim ve Güven

Eğitim düzeyine bağlı olarak çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin değişeceğine yönelik olarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁: Çalışanların eğitim seviyesiyle yöneticilerine duydukları güven arasında ilişki vardır.

H₂: Çalışanların işyerinde gördükleri hizmet içi eğitim düzeyiyle yöneticilerine duydukları güven arasında ilişki vardır.

Tablo 4. Ki-Kare Analizi Sonuçları

<i>Çalışanların eğitim seviyesi</i>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,000	16	,024
N of Valid Cases	144		
<i>Çalışanların işyerinde gördükleri hizmetiçi eğitim</i>	Değer	Serbestlik Derecesi	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,464	16	,001
N of Valid Cases	149		

Yapılan Ki-Kare analizi sonucu her iki hipotezinde yeterli anlamlılık derecesine sahip olduğu gözlemlenmektedir. Yani, hem çalışanların eğitim seviyesi, hem de işyerinde gördükleri hizmet içi eğitim düzeyi yöneticilerine duydukları güven üzerinde etkilidir (Tablo 4).

Sonuç

Yapılan araştırma sonucunda örneklem grubunda yer alan işletme çalışanlarının örgütsel faaliyetlerinin yürütüldüğü ortam ile yöneticilerine duydukları güven arasında bir ilişkinin var olabileceğine dair bulgulara ulaşılmıştır. Örgütsel faaliyetlerin yürütüldüğü ortam; çalışanlara sağlanan fiziki olanaklar, iş yoğunluğu, çalışma ortamının sağlık açısından uygunluğu, çalışma kurallarının etkinlik ve güvenilirliği ile çalışanların kurallara uyum derecesi gibi faktörlerden oluşan çalışma koşullarını ifade eder. Bu faktörlerden her birinin örgütsel güven üzerindeki etkileri incelendiğinde, iş yoğunluğu dışında tüm faktörlerin çalışanların yöneticilerine duydukları güven üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların görevlerini gerçekleştirirken yüksek ölçüde iş yoğunluğu ile karşı karşıya olmasının güven duygusu üzerinde olumsuz etki yaratacağı beklentisinin tersine, iş yoğunluğunun güven üzerinde olumlu ya da olumsuz herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, örneklem grubunun içerisinde yer aldığı turizm sektörünün yapısal özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Anketin uygulandığı Dalyan ve Sarıgerme yöresindeki işletmelere olan turistik talep yılın belirli dönemlerinde arttığı için turizm sezonunda çalışanların iş yoğunluğunun da artması sektörel bir özelliktir. Bu nedenle, çalışma yoğunluğunun çalışanlar üzerinde görevin güçleşmesi ve yöneticilere güvensizlik gibi psikolojik olumsuzluklara neden olmadığı düşünülebilir. Bunun yanı sıra, araştırmadan elde edilen bulguların, turizm sektörünün kendine has bu tip özellikleri nedeniyle, başka sektörlerde genellenmesi yanlış sonuçlara yol açabilir. Ayrıca çalışmadan yapılabilecek çıkarımlarda, örneklem grubunun sınırlarını da dikkate almak gerekmektedir.

Sınırlı bir örneklem üzerinde çalışılmış olsa da araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç, örgütsel güven ile örgütsel iletişim arasında bir ilişkinin var olabileceği yönündedir. Örgütsel iletişim, çalışanların yönetimle geliştirdikleri ilişkilerin yanı sıra çalışma arkadaşlarıyla kurdukları iletişimi de kapsamaktadır. Çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri iletişimin niteliğinin, onlara duydukları güven üzerinde etkili olması beklenmektedir. Ayrıca çalışanların kendi aralarında geliştirdikleri iletişimin kalitesinin de yöneticilere duyulan güven üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Örgütün tamamını kapsayan şeffaf bir iletişim ağının; örgütsel güven artışının yanı sıra, bilginin daha doğru bir şekilde iletilmesi, problemlerin çözülmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi bazı olumlu etkiler yaratabilmesi de olasıdır.

Yapılan araştırma sonucunda, örneklem grubu için, örgütsel güven ile eğitim arasında bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Eğitim, çalışanların işyerinde almış oldukları meslek içi eğitim faaliyetlerinin yanı sıra, genel anlamda sahip olunan öğrenim düzeyini de ifade eder. Çalışanların örgütü benimsemeleri ve aidiyet duygusu taşımalarının, bir ölçüde aldıkları eğitime bağlı olabileceğine inanılmaktadır. İyi yetişmiş bir örgüt üyesinin, almış olduğu eğitimler sayesinde mesleğini iyi yapabildiği sürece, kendine ve diğer örgüt çalışanları ile

yöneticilere daha yüksek ölçüde güven beslemesi beklenebilecektir. Ayrıca, araştırma örnekleme için, işyerinde verilen hizmet içi eğitimin yanı sıra, çalışanların öğrenim düzeyinin de, gerek kendilerine, gerekse çalışma arkadaşları ve yöneticilerine duydukları güvenin artmasına yol açtığı düşünülebilir.

Bu çalışmadan sonra, Mishra ve Morissey'in güvene ilişkin dört temel unsurunun farklı sektörlerde ve daha büyük bir örneklem grubu üzerinde araştırılması yararlı görülmektedir. Bu çalışmalar, açık iletişim, çalışanlara yüksek ölçüde karar verme hakkının tanınması, kritik nitelikli bilgilerin paylaşımı, duyguların ve algılayışların doğru paylaşımı konuları ile güven arasındaki ilişkilerin ortaya konulması açısından önemli katkılar sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

- ARI, Güler Sağlam, (2003), "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", Gazi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2: 17-34.
- AUGUSTINE, Norman R., "Managing the Crisis You Tried to Prevent", Harvard Business Review, November December 1995.
- BALTAŞ, Acar, (2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BAIRD, Aileen, St-Amand, Réal, (1995), *Trust Within the Organization*, Monograph - Issue 1 - May 1995, http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/mono1_e.htm#HIGH
- BAYSAL, Ayşe Can, Paksoy, Mahmut, (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", .Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, S: 1/Nisan 1999, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan99/meyer.htm>
- BLUNSDON, Betsy, Reed, Ken, (2003), *The Effects of Technical and Social Conditions on Workplace Trust*, Human Resource Management, 14:1, February 2003.
- CEYLAN, Adnan, Demircan, Nigar, (2002) "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 1, Nisan 2002, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20024/dergi_nisan_2002.html

- CONRAD, Jannise, (2004) *An Investigation of Trust on the Assessment of Performance in an Organizational Setting*, <http://www.anselm.edu/internet/psych/senior99/JC/abstract.htm>
- CUFAUDE, Jeffrey, (1999) “*Creating Organizational Trust*”, *Association Management*, v.51, N.7, July.
- DROEGE, Scott B. Anderson, Jonathan R. Bowler, (2003), Matthew, *Trust And Organizational Information Flow*, *Journal of Business & Management*; Winter 2003, Vol. 9 Issue 1.
- DRUCKER, Peter F., *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- EREN, Hasan, *Türkçe Sözlük*, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Türk Dil Kurumu Yayınları:549, Sözlük Bilim ve Uygulama Kolu Yayınları:1, Ankara, 1988.
- ERDEM, Ferda - İŞBAŞI, Janset Özen, (2000), “*Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans için Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?*”, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- FISMAN, Raymond, KHANNA, Tarun, (1999), “*Is Trust a Historical Residue? Information flows and trust levels*”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 38.
- FUKUYAMA, Francis, (2000), *Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, İşbankası KültürYayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- GALFORD, Robert, DRAPEAU, Anne Seibold (2003), “*The Enemies of Trust*”, *Harward Business Review*. February: 89-93
- GILBERT, Jacqueline, TANG, Thomas Li Peng, (1998), “*An Examination of Organizational Trust Antecedents*”, *Public Personal Management*, v.27, No:3, Fall.
- HOLTON, Judith A., (2001), *Bulding Trust Collaboration in a Virtuel Team*, *Team Performans Management: An international Journal*, Volume 7, Nummer 3/4.
- İBİCİOĞLU, Hasan, (2000), *Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*, DEÜ İİBF Dergisi Cilt 15, Sayı 1, Yıl 2000, s.13 <http://www.iibf.deu.edu.tr/dergigoster.php?idm=47>
- JESSUP, Carrol M. (1997). *An Investigation of the Emprical Relationships of Organizational Culture and Trust*, Saint Louis University Dissertation. USA.

- KORCZYNSKI, Marek, (2003), *Güvenin Ekonomi Politigi*, Çev.: Şükrü Erdem, Sosyal Bilimlerde Güven, Ed.: Ferda Erdem. Vadi Yayınları, Ankara
- ÖZBEK, Ferhat (2004), “*İnsan İlişkilerinde Güvenin Yeri ve Önemi*”, <http://www.isguc.org/arcview.php?ex=201011104>.
- ROY, Matthew H., DUGAL, Sanjiv S., (1998), *Developing Trust: The Importance of Cognitive Flexibility and Co-operative Context*, Management Decisions, Volume 36, Nummer 9.
- SARGUT, A.Selami, (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, V Yayınları, Ankara.
- SHARMA, Anurag ve KESNER, İdalene F., “*When an Executive Defects*”, Harward Business Review, January February 1997.
- SMIDTS, Ale, VAN RIEL, Cees B.M & Ad.Th.h.Pruyn, *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*, <https://ep.eur.nl/retrieve/7/erimrs20000321133141.pdf> 15.05.04
- VOLERY, Thierry, (1998), *The Role of Trust in Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective*, Journal of Business Ethics, Dordrecht; Jul, Vol. 17, Iss. 9/10.
- VAROL, Ergil, Tarcan, Ertuğrul, (2001), *Gelişim Güvenden Yana*, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 3 Sayı 2 Güz 2001, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3208.pdf>.
- WECH, Barbara A., (2002), “*Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange*”, Business & Society, Vol. 41 No. 3, September.
- YAMAN, Meltem, *İnsan Kaynakları*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- YÜKSEL, Öznur, Erkutlu, Hakan, (2003), *Personeli Güçlendirme: Empowerment*, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Bahar 2003.