

**T.C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN: YÖNETİM**  
**POLİTİKALARI, GÜVEN ve BAĞLILIK İLİŞKİSİ**  
**KONUSUNDA BİR TÜRKİYE ve KIRGIZİSTAN**  
**UYGULAMASI**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Mehmet Ferhat ÖZBEK**

**BURSA 2006**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında doğrudan veya dolaylı olarak pek çok kişinin katkısı olmuştur. Hepsine çok teşekkür ederim. Bu kişilerden bazılarını özellikle teşekkür etmek istiyorum.

Öncelikle bu çalışmanın her aşamasında bana destekleyici ve yönlendirici olan danışmanım Prof. Dr. Veysel Bozkurt'a teşekkür ederim.

Ölçeklerin çevrilerinde titiz bir çaba gösteren Furkan Aydemir, Vaija Shachshu, Arş. Gör. Davran Yuldaşev, Kanikei Koçabayeva ve Zarina Usmanova'ya, çok teşekkür ederim.

Çalışmanın istatistiki analiz kısmında görüşleri ve önerilerinden dolayı Dr. Rahmi Yücel'e çok teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ .....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	IX
TABLolar.....	X
ŞEKİLLER.....	XII
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM (KAVRAMSAL ÇERÇEVE)

1. GÜVEN İLE İLGİLİ BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN TARİHÇESİ.....	5
2. GÜVENİN TANIMLANMASI.....	6
2. 1. Sosyolojik Açıdan Güvenin Tanımlanması.....	9
2. 2. Bir Beklenti ve Tahmin Olarak Güvenin Tanımlanması.....	11
2. 3. Bir İnanç Olarak Güvenin Tanımlanması.....	13
2. 4. Kendini Rahat Hissetme Durumu Olarak Güvenin Tanımlanması.....	15
2. 5. Sosyal Belirsizliği Azaltan Bir Unsur Olarak Güvenin Tanımlanması.....	16
2. 6. Bir Risk Alma Eylemi Olarak Güvenin Tanımlanması.....	18
3. GÜVENİN BİLEŞENLERİ VE BOYUTLARI.....	18
3. 1. Yeterlilik Bileşeni.....	19
3. 2. Kendini Güvende Hissetme Bileşeni.....	20
3. 3. Güvenin Diğer Bileşenleri.....	21
4. GÜVENİN OLUŞTURULMASI.....	23
4. 1. Güvenin Oluşmasını Sağlayan Unsurlar.....	31
4. 1. 1. Bütünlük.....	31
4. 1. 2. Açıklık.....	32
4. 1. 3. Dürüstlük.....	32
4. 1. 4. Yeterlilik.....	33
4. 1. 5. Empati.....	34
5. GÜVENİN ÖZELLİKLERİ.....	35
6. GÜVEN VE GÜVENİLİRLİK İLİŞKİSİ.....	38
7. GÜVENİN TÜRLERİ.....	41
7. 1. Koşullu ve Koşulsuz Güven.....	41
7. 2. Kurumsal Güven.....	43
7. 3. Rasyonel Güven.....	47
7. 4. Bilişsel Güven.....	49
7. 5. Sözleşmesel Güven.....	50
7. 6. Diğer Güven Türleri.....	52
8. GÜVEN, BELİRSİZLİK VE RİSK ALMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİ.....	55
9. GÜVENİN SÜRDÜRÜLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ.....	63
10. TOPLUMSAL GÜVEN.....	65

10. 1. Bireyci ve Kolektivist Kültürün Toplumsal Güven Üzerine Etkileri.....	69
10. 2. Modern Toplum ve Güven Kavramı İlişkisi.....	74
10. 3. Sosyal ve Ekonomik Refahın Yaratılmasında Güvenin Rolü.....	77
10. 4. Girişimcilik ve Güven İlişkisi.....	79
10. 5. Yüksek ve Düşük Güvenin Sonuçları.....	81
11. SOSYAL SERMAYENİN BİR UNSURU OLARAK GÜVEN .....	82
12. GÜVEN VE İŞBİRLİĞİ DAVRANIŞI İLİŞKİSİ.....	93
13. İŞ YAŞAMINDA GÜVENİN ROLÜ.....	99
13. 1. Satıcı - Tüketici İlişkilerinde Güven.....	101
13. 2. İşletmeler İçin Elektronik Ticarete Güvenin Önemi.....	106
13. 3. İşletmeler Arası Güven.....	115

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI, DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI, ÖRGÜT İÇERİSİNDE GÜVEN, ÜST YÖNETİME GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

1. EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI.....	125
1. 1. Evrensel Personel Uygulamalarının Temel Nitelikleri.....	133
1. 1. 1. Açıklık.....	133
1. 1. 2. Adalet.....	135
1. 1. 3. Bütünlük .....	138
1. 2. Bürokratik Denetim ve Güven İlişkisi.....	139
2. DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI.....	143
3. ÖRGÜT İÇERİSİNDE GÜVEN.....	149
3. 1. Çalışma Yaşamındaki Değişimler ve Örgütlerde Artan Güven İhtiyacı.....	164
3. 1. 1. İşletmelerin Küçülmesinin Örgütsel Güven Üzerine Olumsuz Etkileri.....	173
3. 1. 2. Örgütlerde Yeni Teknolojiler ve Güven Sorunu.....	175
3. 2. Toplumsal Karakteristiklerin Örgütlerdeki Güven Üzerine Etkileri.....	177
3. 3. Ekonomik Yaşamdaki Değişimler ve Örgütlerde Artan Güven İhtiyacı.....	180
3. 4. Örgütlerde Yüksek ve Düşük Güven Algılamalarının İşbirliği Davranışı Üzerine Etkileri.....	181
3. 5. Örgüt İçerisinde Güveni Yaratıcı Bir Unsura Olarak Örgütsel Sosyal Sermaye.....	182
3. 6. Güvenin Ekip Çalışması Sağlanarak İş Grupları Yolu İle Yaratılması.....	185
3. 7. Güvenin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri ve Japonya ve ABD Örneği.....	187
3. 8. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	192
3. 9. Örgütlerde Güvensizlik ve Sonuçları.....	194
3. 9. 1. Örgütlerde Güvensizlik Yaratan Unsurlar .....	196
3. 9. 1. 1. Fırsatçılık.....	196
3. 9. 1. 2. Örgütün el değiştirmesi .....	198
3. 9. 1. 3. Örgütsel sinizm.....	199
3. 9. 1. 4. Özel sosyal ilişkiler üzerinden örgütlerde güven oluşumu.....	194

4. ÜST YÖNETİME GÜVEN.....	203
4. 1. Üst Yöneticinin Liderlik Özelliğinin Güven Üzerine Etkileri.....	205
4. 2. Üst Yönetimin Güven Oluşturması İçin Gerekli Olan Kültürel Ortamın Yaratması.....	209
4. 3. Üst Yönetimin Güven Oluşturmasında Çalışanları Yetkilendirmesinin Rolü.....	211
4. 4. Üst Yönetimin Enformasyon Paylaşımının Güven Düzeyi İle Olan İlişkisi.....	224
4. 5. Çalışma Yaşamında Kültürel Farklılıklarının Güven İle İlişkisi.....	225
4. 6. Birlikte Çalışanlar Arasında Güvenin Oluşturulması .....	227
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	235

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI, DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI, ÖRGÜT İÇERİSİNDE GÜVEN, ÜST YÖNETİME GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMA MODELİ, VERİ VE DEĞİŞKENLER.....	246
1.1. Araştırma Modeli Ve Hipotezler.....	246
1.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler Ve Demografik Faktörler Arasında Geliştirilen Hipotezler.....	228
1.2.1.Evrensel personel uygulamaları ile ödül ve yükseltme politikalarına ilişkin hipotezler.....	248
1.2. 2. Örgüte ve üst yönetime güvene ilişkin hipotezler.....	248
1.2. 3. Aylık gelir değişkenine ilişkin hipotezler.....	249
1.2. 4. Eğitim düzeyine değişkenine ilişkin hipotezler.....	250
1.2. 5. Örgütte geçen sürelerle ilişkin hipotezler.....	250
1.2. 6. Yaş değişkenine ilişkin hipotezler.....	250
2. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	251
2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	252
2. 2. Araştırmadaki Bulgular.....	254
2.2.1. Araştırmanın regresyon ve korelasyon analizi sonuçları.....	257
2.2.2. Türkiye Ve Kırgızistan Verilerine Göre Örgüt İçerisinde Güven, Üst Yönetime Güven Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırması.....	262
2.2.3. Araştırmada kullanılan ölçekler ve demografik faktörlerle geliştirilen hipotezlerin kabul edilebilirliğine ilişkin sonuçlar.....	266
2.2.4.Demografik faktörlere göre elde edilen ortalamaların analizleri (Türkiye ve Kırgızistan karşılaştırmalı sonuçlar.....	273
2. 2. 4. 1. Yaş değişkeni.....	274
2. 2. 4. 2. Cinsiyet değişkeni.....	274
2. 2. 4. 3. Eğitim düzeyi değişkeni.....	275
2. 2. 4. 4. Örgütte geçen süreler değişkeni.....	275
2. 2. 4. 5. Gelir değişkeni.....	276
2. 2. 4. 6. Medeni durum değişkeni.....	276
2. 2. 4. 7. Uyruk değişkeni.....	277
2. 2. 4. 8. Din değişkeni.....	278
2. 2. 4. 9. Kardeş Sayısı değişkeni.....	278
2. 2. 4. 10. Babanın eğitim durumu değişkeni.....	278
2. 2. 4. 11. Annenin eğitim durumu değişkeni.....	279
2. 2. 4. 12. Aile yapısı değişkeni.....	279

3. TARTIŞMA VE GENEL DEĞERLENDİRME.....	279
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	282
5. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI.....	283
SONUÇ.....	285
KAYNAKLAR.....	290
EKLER.....	337

### Kısaltmalar Tablosu

<i>Kısaltma</i>	<i>Bibliyografik Bilgi</i>
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
a.e.	Aynı eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.y.	Adı Geçen Yayın
bkz.	Bakınız
no.	Numara
p.	Page (Sayfa)
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
pp.	Sayfadan sayfaya
v.d.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
y.y.	Yılı Yok

## TABLULAR

TABLO 1: DAVRANIŞSAL VARSAYIMLAR ALTINDA VE ÇEŞİTLİ DİSİPLİNLER AÇISINDAN GÜVEN İNŞA ETME İŞLEMİ.....	6
TABLO 2: GÜVENİN DAVRANIŞSAL TANIMLARININ BİLEŞENLERİ.....	10
TABLO 3: GÜVENİN BOYUTLARI VE BİLEŞENLERİ.....	20
TABLO 4: GÜVENİN ÇEŞİTLİ BOYUTLARINA BİR BAKIŞ.....	23
TABLO 5: GÜVENİN OLUŞTURULMASI, GÖSTERGELERİ VE İŞLEMLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMELER.....	27
TABLO 6: GÜVEN TÜRLERİNİN RASYONEL VE DUYGUSAL TEMELLERİ.....	28
TABLO 7: GÜVEN İLİŞKİSİ İÇERİSİNDEKİ KRİTİK FAKTÖRLER.....	34
TABLO 8: POLİS ORGANİZASYONU İÇİN GÜVEN MODELİ.....	46
TABLO 9: GÜVENİN GELİŞİMİNİN DÜZEYLERİ .....	64
TABLO 10: GÜVEN İLE İLGİLİ ALTI DEĞİŞKENİN TEORİLERİ.....	69
TABLO 11: İNSANLAR ARASI GÜVEN İLİŞKİSİNİN ÖĞELERİ.....	74
TABLO 12: SOSYAL SERMAYE.....	89
TABLO 13: TOPLULUK SEVİYESİNDE SOSYAL SERMAYE.....	90
TABLO 14: İŞBİRLİĞİNİN KAYNAKLARI.....	94
TABLO 15: GÜVEN: BİÇİMLERİ VE UYGULAMALARI.....	95
TABLO 16: WILLIAMS' A GÖRE İŞBİRLİĞİNİ OLUŞTURAN UNSURLARI.....	97
TABLO 17: GÜVENİN BİÇİMLERİ VE DIŞTAN GÖRÜNEN YÜZÜ.....	98
TABLO 18: BİREYLER VE ORGANİZASYONLAR ARASINDA GÜVENİN KARIŞIMININ SINIFLANDIRILMASI.....	102
TABLO 19: HİNDİSTAN' DA BİR MAL SAĞLAYAN FİRMANIN YÖNETİM YAPILANMASINDA DEĞİŞİKLİĞE GİTMESİ SONUCUNDA YAPTIĞI PERSPEKTİF DEĞİŞİKLİKLERİ.....	103
TABLO 20: TEORİK GEÇMİŞ, KAVRAMSALLAŞTIRMA VE GÜVENİN BİLEŞENLERİ.....	105
TABLO 21: GELENEKSEL İŞTEN İŞE TİCARET İLE WEB HİZMETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	108
TABLO 22: FARKLI BİRLİK TÜRLERİ İÇERİSİNDE KENDİNİ GÜVENDE HİSSETME DÜZEYLERİ.....	118
TABLO 23: ORGANİZASYONLAR ARASI GÜVENİN OLUŞTURULMASI.....	119



TABLO 24: ETKİLEŞİM ETKİSİ.....	121
TABLO 25: ÇEŞİTLİ ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE GÜVEN, KONTROL VE KENDİNİ GÜVENDE HİSSETME.....	122
TABLO 26: GÜVENİN GELİŞMESİNİ ENGELLEYEN GÜÇLER.....	131
TABLO 27: KİŞİLER ARASI VE ORGANİZASYONEL GÜVENİLİRLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI.....	136
TABLO 28: ÖRGÜTSEL GÜVENİ İNŞA ETMEK İÇİN GEREKLİ OLAN UNSURLAR.....	151
TABLO 29: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME AÇISINDAN FİRMA İÇİ İLİŞKİLERİN ETKİLERİ.....	165
TABLO 30: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İŞLEMİNİ KOLAYLAŞTIRAN UNSURLAR.....	166
TABLO 31: YÜKSEK GÜVENLİ VE DÜŞÜK GÜVENLİ SANAL TAKIMLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	169
TABLO 32: ÖRGÜTSEL GRUP KARAKTERİSTİKLERİ.....	185
TABLO 33: BİLİNÇLİ OLARAK GÜVEN ÜRETİMİNİN TÜRLERİ.....	200
TABLO 34: GÜVENE DAYALI LİDERLİK İÇİN KÜLTÜREL ENGELLER.....	208
TABLO 35: FARKLI SEVİYELERİN BİR SIRASI İÇERİSİNDE GÜVENİN ARAŞTIRILMASININ SONUÇLARI VE ARAŞTIRMA SORULARINDAN ÖRNEKLER.....	216
TABLO 36: DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DAĞILIMI.....	254
TABLO 37: ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK SONUÇLARI.....	255
TABLO 38: ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLERİN FAKTÖR DAĞILIMLARI.....	256
TABLO 39: REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI (TÜRKİYE VE KIRGIZİSTAN KARŞILAŞTIRMASI).....	260
TABLO 40: GÜVEN VE BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRMASI.....	262
TABLO 41: DEĞİŞKENLER VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN KORELÂSYON VE REGRESYON DEĞERLERİ.....	266
TABLO 42: DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN FARKLILIKLAR (TÜRKİYE İLE KIRGIZİSTAN KARŞILAŞTIRMASI).....	273

TABLO 43: CINSİYETE GÖRE DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI ORTALAMALARI (TÜRKİYE).....	274
TABLO 44: CINSİYETE GÖRE ÜST YÖNETİME GÜVEN ORTALAMALARI (TÜRKİYE).....	274
TABLO 45: EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE ÜST YÖNETİME GÜVEN ORTALAMALARI (TÜRKİYE).....	275
TABLO 46: MEDENİ DURUMA GÖRE DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI ORTALAMALARI (TÜRKİYE).....	276
TABLO 47: UYRUĞA GÖRE DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI ORTALAMALARI (KIRGIZİSTAN).....	277
TABLO 48: UYRUĞA GÖRE EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI ORTALAMALARI (KIRGIZİSTAN).....	277
TABLO 49: DİN DEĞİŞKENİNE GÖRE EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI ORTALAMALARI (KIRGIZİSTAN).....	278
TABLO 50: ANNENİN EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ÜST YÖNETİME GÜVEN ORTALAMALARI.....	279

## ŞEKİLLER

ŞEKİL 1: GÜVENİN GELİŞİMİ VE ULUSAL KÜLTÜR MODELİ.....	44
ŞEKİL 2: GÜVEN İLE RİSKİN ÇERÇEVESİ.....	59
ŞEKİL 3: GÜVEN GELİŞİMİ MODELİ.....	60
ŞEKİL 4: GÜVEN MODELİ.....	61
ŞEKİL 5: GÜÇLERİN MERKEZLERİNİ GÖSTEREN GÜVEN AĞLARI.....	66
ŞEKİL 6: SOSYAL SERMAYENİN GÜVEN BİLEŞENİ MODELİ.....	92
ŞEKİL 7: BİRLİĞİN GELİŞİMİNİN EVRELERİ VE GÜVENİN EVRİMİ.....	117
ŞEKİL 8: ÖRGÜTLER İÇERİSİNDE GÜVENİN BELİRTİLERİNİN KAVRAMSAL MODELİ.....	159
ŞEKİL 9: ENDÜSTRİYEL HİZMET İLİŞKİLERİNDE GÜVEN VE SONUÇLARI.....	172
ŞEKİL 10: TOPLUMSAL BİÇİMLERİN TİPOLOJİSİ.....	177
ŞEKİL 11: ORGANİZASYONEL SOSYAL SERMAYE MODELİ.....	184
ŞEKİL 12: KALİTE GÜVENSİZLİK DÖNENCESİ.....	191
ŞEKİL 13: GÜVEN İNŞA ETMENİN TEMEL FAKTÖRLERİ.....	213
ŞEKİL 14: GÜVEN KALİTE DEVRİ.....	219
ŞEKİL 15: YÖNETİMİN BAKIŞ AÇISINDAN GÜVENİLİRLİK DAVRANIŞI.....	227
ŞEKİL 16: İŞYERİNDE GÜVENİN OLUŞTURULMASI ARAŞTIRMASI.....	231
ŞEKİL 17: ARAŞTIRMA MODELİ.....	247
ŞEKİL 18: DEĞİŞKENLER ARASI REGRESYON ANALİZİNİN TÜRKİYE SONUÇLARI.....	257
ŞEKİL 19: DEĞİŞKENLER ARASI REGRESYON ANALİZİNİN KIRGIZİSTAN SONUÇLARI.....	258

## ÖZET

Yazar : Mehmet Ferhat Özbek  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Bilim Dalı : Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi  
Tezin Niteliği : Doktora Tezi  
Sayfa Sayısı : XIV + 338  
Mezuniyet Tarihi : 07 / 09 / 2006  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Veysel Bozkurt

### ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN: YÖNETİM POLİTİKALARI, GÜVEN VE BAĞLILIK İLİŞKİSİ KONUSUNDA BİR TÜRKİYE VE KIRGIZİSTAN UYGULAMASI

Güven çalışma yaşamını etkileyen önemli bir değişkendir. Bu açıdan güven hem işçileri hem de yöneticileri etkileyen bir faktördür. Bu bağlamda çalışmanın amaçları şu şekilde ifade edilebilir. Evrensel personel politikaları ile dış ödül ve yükseltme politikalarının örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime güven üzerinde ne düzeyde bir etkiye sahip olduğunu açıklamak, örgüt içerisinde güvenin ve üst yönetime güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmak ve demografik faktörlerin güven üzerindeki etkilerini açıklamaktır.

Bu çalışma Kırgızistan ve Türkiye’de gerçekleştirilmiştir. Kırgızistan’daki anket petrol, tekstil ve gıda sektöründe faaliyet gösteren fabrikalarda yapılmıştır. Türkiye ise gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren fabrikalarda yapılmıştır. Kırgızistan’da toplam 250, Türkiye’de 300 işçiye anketler ulaştırılmış, bunlardan Kırgızistan’dan 188 (%75,2’si) ve Türkiye’den 239 (%79,6’sı) değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmanın Türkiye sonuçlarına göre evresel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime güveni doğrudan etkilemektedir. Kırgızistan sonuçlarına göre ise sadece ödül ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime güveni doğrudan etkilemektedir. Araştırmada hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili değişkenlerdir. Araştırmada demografik verilerden olan eğitim düzeyi, örgütte geçen süreler ve yaş değişkeni güveni açıklamada etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### Anahtar Sözcükler

Güven Türkiye Kırgızistan Çalışma İlişkileri  
İşçiler

## ABSTRACT

Yazar : Mehmet Ferhat Özbek  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Bilim Dalı : Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi  
Tezin Niteliği : Doktora Tezi  
Sayfa Sayısı : XIV + 338  
Mezuniyet Tarihi : 07 /09 / 2006  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Veysel Bozkurt

### **TRUST IN WORKING RELATIONSHIPS: MANAGEMENT POLITICS, TRUST AND COMMITMENT RELATIONSHIPS RESEARCH IN TURKEY AND KYRGYZSTAN**

**Trust is the important factor that is effect working relationships. Trust influences both employees and employers in working life. This study's aim is to search how effect universalistic personnel practices and extrinsic reward/ promotion opportunities to trust in organization and trust upper management, and how effect trust in organization and trust upper management to organizational commitment.**

**In this study, factories were sampled in Kyrgyzstan and Turkey. Three organization were sampled to provide variance on textile, food and oil company in Kyrgyzstan. Three organization were sampled to provide variance on textile and food factories in Turkey. Questionnaires were distributes to 300 employees through factories in Turkey, resulting in 239 usable responses received. (79,6% response rate) and 250 employees through factories in Kyrgyzstan, resulting in 188 usable responses received. (75,2% response rate).**

**Turkey results are showing that universalistic personnel practices and extrinsic reward/ promotion opportunities directly effect of trust in organization and trust upper management. There is only extrinsic reward/ promotion opportunities directly effect of trust in organization and trust upper management in Kyrgyzstan results. According to the results trust in organization and trust upper management directly effect of organizational commitment in two countries. Results also showing that some demographic characteristics (age, educational level and seniority) directly effect is trust in organization and trust upper management.**

#### Key Words

**Trust Turkey Kyrgyzstan Working Relationships**  
**Employees**

**T.C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ÇALIŞMA SOSYOLOJİSİ BİLİM DALI**

**ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE GÜVEN: YÖNETİM**  
**POLİTİKALARI, GÜVEN ve BAĞLILIK İLİŞKİSİ**  
**KONUSUNDA BİR TÜRKİYE ve KIRGIZİSTAN**  
**UYGULAMASI**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Mehmet Ferhat ÖZBEK**

**Danışman: Prof. Dr. Veysel BOZKURT**

**BURSA 2006**

## GİRİŞ

Güven ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda mutlaka değinilen bir unsur onu yaratmanın ne kadar zor olduğu ve onu kaybetmenin ne kadar kolay olduğudur. Güvenin bu kırılğan doğasını çalışma ilişkilerinde açıkça görmek mümkündür. Çalışma yaşamında güvenin düzeyinin düşük veya yüksek olmasının önemli sonuçları bulunmaktadır.

Örgütlerin özellikle üzerinde durmaları gereken bir nokta da çalışanların yönetime karşı duydukları güvendir. Eğer kurum içerisinde güven sağlanamazsa bu durumda o şirketin yöneticilerinin başarı beklentisi sadece çalışanlara aşırı baskı yaparak sağlanmaya çalışılacaktır.

Örgüt içerisinde güven ortamının yaratılmasında sorumluluğun önemli bir kısmı yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin kurum içerisinde çalışanlarına yönelik güven yaratması için etkin işleyen bir sistem kurması, çalışanlarını sağlıklı biçimde değerlendirmesi, kayırmacılığı teşvik edecek uygulamalar yerine çalışmayı ve hak ederek başarılı olmayı teşvik edecek uygulamalara yönelmesi, onlar için adil bir ödüllendirme ve yükseltme politikaları izlemesi gerekmektedir. Tüm bunlar personel politikasının bir parçasıdır. Dolayısı ile yöneticilerin uygulayacakları personel politikaları işletme içerisinde güvenin oluşmasını ve üst yönetime güvenin oluşmasını sağlayan en önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Eğer yönetim tarafından işçiler arasında güven yaratılırsa bunun pek çok olumlu sonucu ortaya çıkacaktır. Bunlar arasında, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması, çalışanların enerjilerini kendilerini savunmak ve korumak yerine gösterecekleri performanslarını arttırmaya yönelik çaba göstermeleri gibi unsurlar yer almaktadır. Bu noktada örgüt içerisinde yaratılacak güven ortamının ne derece etkili bir faktör olduğu da ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile çalışma yaşamında güven konusunun önemi açıktır.

Bu çerçevede çalışmada ilk bölümünde güven kavramı çeşitli yönleri ile ele alınacaktır. Çalışmanın ilk bölümünde güven çeşitli faktörler ve bakış açılarına göre tanımlanacaktır. Daha sonra güvenin bileşenleri, özellikleri, oluşturulması, türleri, güvenin risk alma ve işbirliği davranışı ile ilişkisi, güvenin sürdürülmesi ve geliştirilmesi üzerinde durulacaktır. İlk bölümde ayrıca toplumsal yaşamda güven, sosyal sermayenin yaratılmasında güvenin rolü ve iş yaşamında güven konuları ele alınacaktır.

Güven çok boyutlu ve çok yönlü bir kavrandır. Güveni anlayabilmek için sadece bir açıdan yaklaşmak yeterli olmayacaktır. Güveni anlamak ve tanımlamak için çeşitli perspektiflerden yaklaşmak onun anlaşılmasını kolaylaştıran faktörlerden birisi olarak ifade edilebilir. Dolayısı ile

güveni bir beklenti ve tahmin olarak, bir inanç olarak, kendini rahat hissetme olarak, sosyal belirsizliği azaltan bir unsur olarak ve risk alma eylemi olarak tanımlamak mümkündür.

Güvenin oluşması için pek çok faktörün bir araya gelmesi gerekmektedir. Sadece tek bir faktörün varlığı güvenin oluşması için yeterli olmayabilir. Güvenin oluşmasında etki eden faktörler arasında bütünlük, açıklık, dürüstlük, yeterlilik ve empati gibi unsurların rolü bulunmaktadır.

Güven sadece tek bir alana ait değildir. Güvenin çeşitli türleri bulunmaktadır. Her bir türden güvenin farklı özellikleri bulunmaktadır. Güvenin türleri içerisinde koşullu ve koşulsuz güven, kurumsal güven bilişsel güven ve sözleşmesel güven gibi unsurlar gösterilebilir.

Güven davranışı aynı zamanda bir risk alma davranışdır. Bir başkasına veya kuruma güvenen kişi risk alır. Alınan risk güvenin kötüye kullanılması ihtimalinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan güven içerisinde belirsizlikleri barındırır.

Güven kişiler arası ilişkilerde olduğu gibi toplumsal ilişkilerde de kendisini gösterir. Bu bağlamda yüksek güvenli toplumların düşük güvenli toplumlara göre önemli üstünlükleri bulunmaktadır. Bununla birlikte toplumsal yaşam içerisinde güven farklı toplumsal karakteristiklere sahip olan ülkelerde farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin bireyci ve kolektivist toplumlarda güvenin oluşması farklı şekillerde gerçekleşir. Toplumsal bağlamda güven sosyal ve ekonomik refahın yaratılmasında etkili bir unsur olarak ifade edilebilir. Ayrıca bir toplum içerisindeki güven düzeyi girişimciliğin oluşmasına etki eder.

İş yaşamı içerisinde güven kendisini farklı biçimlerde ortaya çıkartmaktadır. İş yaşamında işletmeler arası güvenin oluşumu onların büyümesi ve gelişmesi için önemli bir faktördür. Ayrıca firmaların iş yaşamında başarıya ulaşabilmeleri için kendi tüketicileriyle olan ilişkilerinde güveni tesis etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda günümüzde elektronik ticarete güvenin önemi de günden güne artmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü ise yapılan araştırma kapsamında güveni oluşturan yönetimsel faktörler olarak kabul edilen değişkenler olan evrensel personel uygulamaları, dış ödüller ve yükseltme politikalarına ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmektedir.

Evrensel personel uygulamaları ilk olarak geniş bir şekilde Max Weber tarafından bürokrasi olarak ifade edilmiştir. Bürokrasi her biri uzmanlaşmış bir işlevi yerine getiren çok sayıda birey arasındaki işbirliğinin sürekli örgütlenmesi olarak ifade edilebilir. Evrensel personel uygulamaları kapsamı içerisinde çalışanların kişisellikten uzak olarak etkin bir şekilde değerlendirilmesi ve bu şekilde çalışanlara net bir çerçeve çizilmesini içermektedir. Evrensel



personel uygulamalarının örgüt içerisinde etkin bir şekilde uygulandığında çalışanların buldukları kurumlara güven duymaları beklenmektedir.

Dış ödüller ve yükseltme politikaları ise evrensel personel uygulamaları ile birlikte yönetim politikaları kapsamında değerlendirilebilir. Bir örgütte çalışan bir kişinin fazla çalışmasının kurum tarafından görülüp ödüllendirilmesi, örgüt içerisinde yükselme fırsatının olması gibi unsurlar dış ödüller ve yükseltme politikalarını oluşturmaktadır.

Çalışmanın devam eden kısmında örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven konusunda kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Ayrıca çalışmanın temelini oluşturan örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven değişkenlerine ilişkin geniş bir kavramsal çerçeve irdelenmiştir.

Örgüt içerisinde güven, çalışanların göstermiş oldukları sadakat ve yöneticilerin çalışanlarına söz hakkını tanımalarını gerektirir. Genel olarak örgüt içerisinde var olan güvenin çoğu, bireyler arasında itibar ve deneyim temelinde kurulan güvendir. Örgüt içerisinde ilişkilerin derinliği arttıkça bireylerin birbirlerine olan itibarları ve ona bağlı olarak da güvenleri de artacaktır. Yani örgüt içerisindeki iletişim sıklığı arttıkça güven de artacaktır. Örgüt içerisindeki iletişim eksikliği ise güvensizliğe yol açacaktır.

Bir örgütte güvenin oluşması üst yönetimin uygulamaları ile yakından ilgilidir. Üst yönetimin güven oluşturması için pek çok unsurun bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlar arasında çalışanlarına ilgi göstermek, çalışanların ihtiyaçlarını önemsemek ve çalışanlara karşı dürüst ve adaletli bir şekilde davranmak gösterilebilir. Üst yönetime duyulan güvenin önemli göstergelerinden birisi, örgütün gelişip büyüyeceği ve birlikte çalışanların da beraberce gelişmesini sağlayacak vizyona sahip olmasıdır. Örgüt içerisinde kendi ihtiyaçları, üst yönetim tarafından hissedilerek samimi bir şekilde giderilen çalışanların, kendi örgütlerinin üst yönetimi ve amaçlarına yönelik güven duygusu geliştirmeleri beklenir. Yine güven ile yakından ilişkili olduğu düşünülen örgütsel bağlılık konusu da kavramsal düzeyde ikinci bölümde incelenecektir. Zira güven ile bağlılık teoride birbirleri ile çok yakından ilişkili kavramlar olarak algılanmaktadır. Dolayısı ile güvenin bağlılık üzerindeki etkisi düşünülerek bu değişken de çalışma kapsamına alınmıştır.

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için normal olarak gösterilen çabadan daha fazlasını sarf etmeyi kapsamaktadır. Yine örgütsel bağlılık örgütün hedeflerini desteklemek ve örgütün üyesi olduğunu bilinçli olarak kabul etmeyi gerektirmektedir. Dolayısı ait olduğu örgüte bağlılık hisseden kişinin çalıştığı yere anlayış ve memnuniyet hissetmesini gerektirir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yukarıdaki faktörler arasındaki ilişkiler ve bu faktörlerin demografik değişkenlerle olan ilişkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda yönetim politikaları

kapsamında değerlendirilebilecek evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları ile örgüt içerisinde güven ve st yönetime güven arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. Yine çalışmada örgüt içerisinde güven ile st yönetime güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığı Türkiye ve Kırgızistan'da yapılan anket sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde kurulan hipotezlerin geçerlilikleri de bu bölümde tartışılmıştır. Ayrıca araştırmanın sınırlılıkları ve çalışmada elde edilen sonuçlara bu kısımda yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1. GÜVEN İLE İLGİLİ BİLİMSEL ÇALIŞMALARIN TARİHÇESİ

Geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren güven kavramı sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında ilgi görmeye başlamıştır. Önce 1950'lerde ve 1960'larda kişiler arası ilişkiler içerisinde güvenin önemi keşfedilmiştir. Sonra 1970'li yıllar boyunca güven kavramının gelişimi ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Nihayet 1980'li yıllara gelindiğinde güven kavramı farklı disiplinler tarafından araştırılmaya başlanmıştır. Sonuç olarak güven kavramı ile ilgili geniş bir açıklama getiren çalışmalar yapılmıştır.<sup>1</sup>

Güven ile ilgili yapılan araştırmalarda güven kavramının farklı yönlerine değinilmiştir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda kişisel ilişkiler içerisinde güvenin önemi araştırmacılar tarafından keşfedilmiş (Erikson, 1953, Deutsch, 1958, Rotter, 1967, Tedeschi, Hiester ve Gahagan, 1969) ve 70'li yıllar boyunca da güven konusunda çalışmalar bilim adamları tarafından yapmaya başlanmıştır. (Gabarro, 1978, Corazzini, 1977, Williamson, 1975) 80'li yıllara gelindiğinde güven çeşitli disiplinlere araştırma konusu olmuş<sup>2</sup> (Berber, 1983, Dwyer ve Lagace, 1986, Hakansson, 1982, Luhmann, 1988, Young ve Wilkinson, 1989) ve popülerlik kazanmaya<sup>3</sup> başlamıştır. 1990'lı yıllarda güven ile ilgili bilimsel çalışmalar yapılmaya devam edilmiştir. (Grayson ve Ambler, 1999, Gwinner, 1998, Mayer, Davis ve Schoorman, 1995, Morgan ve Hunt, 1994, Moorman, Deshpande, Zaltman, 1993, Young, 1992) Sonuç olarak güven kavramı ile ilgili araştırmalar literatürde geniş bir yer kaplamaya başlamıştır.<sup>4</sup>

Konuya bilimsel disiplinler açısından yaklaşıldığında güven konusu yakın zamanlarda pek çok araştırmanın içeriğini<sup>5</sup> temsil etmeye başlamıştır. Bu disiplinler arasında, antropoloji, ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve politik bilim<sup>6</sup>, hukuk, örgütsel psikoloji, örgütsel davranış,

---

<sup>1</sup> Svensson, Göran, *Extending Trust And Mutual Trust in Business Relationship Towards A Synchronised Trust Chain in Marketing Channels*, Management Decision, Vol. 39, No. 6, pp. 431–440, 2001, s. 431

<sup>2</sup> Svensson, Göran, *The Importance of Trust Chain in Marketing Channels*, Visionary Marketing, ANZMAC, pp. 1223–1227, <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/s/Svensso1.PDF>, 2000, s. 1223

<sup>3</sup> Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., *Trust in Organizations*, Frontiers Of Theory and Research Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1996, s. 16

<sup>4</sup> Svensson, Göran, *The Importance of Trust Chain in Marketing Channels*, 2000, s. 1223, ayrıca bkz: Svensson, Göran, *Perceived Trust Towards Suppliers And Customers in Supply Chains Of The Swedish Automotive Industry*, International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31, No. 9, pp. 647–667, 2001, s. 649

<sup>5</sup> Klas, Brain, S., McClendon, John, Gainey, Thomas W., *Trust and The Role of Professional Employee Organizations: Managing HR in Small and Medium Enterprises*, Journal of Managerial Issues, Vol. XIV, Number 1, pp. 31–48, Spring, 2002, s. 32

<sup>6</sup> Bhattacharya, Rajeew, Deviney, Timothy M., *A Formal Model Of Trust Based On Outcomes*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, 459–472, July, 1998, s. 459

davranışsal ekonomi<sup>7</sup> gösterilebilir. Bu tür çalışmalarda güven genel olarak kişiler arası ilişkilerin bir konusu olarak çalışılmıştır. Güven bazen bireysel psikolojinin inceleme alanına girmiş<sup>8</sup> bazen de sosyolojik araştırmalara konu olmuştur. Dolayısı ile güveni doğru bir şekilde tanımlayabilmek için, pek çok bilim dalına başvurmak gerektiği<sup>9</sup> ortadadır.

Aşağıda verilen tabloda çeşitli sosyal bilimlerin güven olgusuna nasıl yaklaştığının bir özetini vermektedir.

**TABLO 1: DAVRANIŞSAL VARSAYIMLAR ALTINDA VE ÇEŞİTLİ DİSİPLİNLER AÇISINDAN GÜVEN İNŞA ETME İŞLEMİ**

<i>Güven İnşası İşlemi</i>	<i>Birincil Temelli Disiplin</i>	<i>Davranışsal Varsayımın Altında Yatan Nedenler</i>
Hesaplayıcı Şekilde: Güvenen kişi güvenme davranışının maliyet ve ödülleri hesaplar.	Ekonomi (Dasgupta 1998, Williamson 1985)	Bireyler fırsatçıdır ve kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışırlar.
Tahmin Edici Şekilde: Güvenen kişi kendisi için güvenli bir alan geliştirir ve böylece amaçlarına davranış gerçekleştirilir.	Sosyal psikoloji (Deutsch 1960, Lewicki & Bunker 1965)	Bireyler tutarlı ve önceden tahmin edilebilir bir şekilde davranırlar.
Bilinçli Şekilde: Güvenen amacın motivasyonlarını değerlendirir.	Sosyal psikoloji (Rempel & Holmes 1986)	Bireyler diğerlerini arzulanan duruma sokarlar.
Yeteneğe Dayalı Olarak: Güvenen kişi, Diğerinin vaat ettiğini yerine getirmekteki yeterliliğini değerlendirir.	Sosyoloji (Barber 1983, Butler & Cantrell 1984)	Bireylerin yetenekleri, yeterlilikleri, deneyimleri birbirlerinden farklıdır.
Nakledici Şekilde: Güvenen kişi tayin edilen amaç için deliller toplar.	Sosyoloji (Granovetter 1985, Strup & Preist 1976)	Bireyler ve kurumlar güvenilir olabilirler: Ağ içerisindeki ilişkiler güçlü ve inandırıcı olabilir.

Kaynak: Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., *Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 601- 620, Jul. 1998, s. 604

## 2. GÜVENİN TANIMLANMASI

Güven kavramı ilk olarak XIII. yy.da sadakat ve vefakârlığı ifade eden bir anlam taşımaktaydı. Fakat güven aslında insanın ilk varlığı ile ortaya çıkan bir durumu ifade eder. Çünkü insanın kendisini güvende hissetmeden uzun süre yaşayabilme ihtimali bulunmamaktadır. Güven aynı zamanda tüm sosyal ilişkilerin hem temeli hem de ön

<sup>7</sup> Tyler, Tom R., Trust Within Organizations, Personal Review, Vol. 32, No. 5, pp. 556- 568, 2003, s. 556

<sup>8</sup> Mindek Neşe, *An Evaluation Of Determinants Of Interpersonal Trust in Task Grup, Submitted in Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Masters Of Arts in Clinical Psychology*, Boğaziçi University Library, June 1984, s. 2

<sup>9</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., *A Role For Bussiness Ethics in Facilitating Trustworthiness*, Journal Of Business Ethics, 39: 377-390, 2002, s. 378

koşuludur.<sup>10</sup> Sosyal ilişkilerden bağımsız olarak insanların herhangi bir güven beklentisinin olması söz konusu olamaz.<sup>11</sup> Dolayısı ile güven ve sosyal ilişkiler bir bütünün birbirinden ayrışamayan iki parçasıdır.

Güven üç koşulu beraberinde getirir; Bunlar; belirsizlik, korunmasızlık ve cezp ediciliktir.<sup>12</sup> Güven belirsizliği içerir, çünkü güvenme davranışı sonucunda ne olacağını hiç kimse tam olarak kestiremez. Güvenen kişi kendisini riske atarak korunmasız hale getirmiştir ve kendisine zarar gelme ihtimali bulunmaktadır. Güven davranışı eğer amacına ulaşırsa elde edilecek olan kazançlar öylesine büyük olabilir ki bu da güvenin cezp edici yönünü oluşturur.

Güven diğerlerinin algılamalarını ve beklentilerini içeren psikolojik bir durum<sup>13</sup> ya da eğilimdir.<sup>14</sup> Bu eğilim herhangi bir işte diğer kişinin davranışları ile ilgili beklentiler<sup>15</sup> olarak gerçekleşebilir. Bu beklentiler insan davranışlara rehberlik eden bir içgüdü şeklinde ifade edilebilir.<sup>16</sup> Beklentiler açısından bakıldığında güven ile ilgili konular, kişisel risk alma davranışı, işbirliği, azalan sosyal karmaşıklık, sosyal sermaye, düzen vb. olarak gerçekleşir.<sup>17</sup>

İnsanlar diğer insanlardan kendilerine faydası olacak bazı beklentiler içerisine girebilirler. Örneğin, düzenlilik, tutarlılık, uyumluluk, devamlılık, sebat gibi beklentileri içerisine girebilirler. Fakat bu beklentiler kendi içerisinde riskler taşır. İnsanlar daima mantıklı davranmazlar, bazen duygusal, kendiliğinden, keyfi ve davranışları için bir sorumluluk taşıma özelliğine sahip olmazlar.<sup>18</sup>

---

<sup>10</sup> Möllering, Guido, Bachmann, Reinhard, Lee, Soo Hee, *Introduction, Understanding Organizational Trust-Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, No. 6, pp. 556–570, 2004, s. 557

<sup>11</sup> Lane, Christel, *Introduction: Theories and Issues in The Study Of Trust*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998, s. 3

<sup>12</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, *Economics Of Trust in The Information Economy: Issues Of Identity, Privacy And Security*, Bounded Rationality in Economic Behaviour (BREB)Unit, April, 2003 [http://www.oii.ox.ac.uk/resources/publications/OIIRR1\\_200304.pdf](http://www.oii.ox.ac.uk/resources/publications/OIIRR1_200304.pdf), s. 2

<sup>13</sup> Saunders, Mark N. K., Thornhill, Adrian, *Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework*, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 13 (4), pp. 493–515, 2004, s. 494

<sup>14</sup> Sztompka, Piotr, *Trust, A Sociological Theory*, Cambridge University Press, 1999, s. 71

<sup>15</sup> Yuki, Masaki, Maddux, William W., Brewer, Marilynn B., Takemura, Kosuke, *Cross-Cultural Differences in Relationship- and Group-Based Trust*, PSPB (Personality and Social Psychology Bulletin), Vol. 31 No. 1, 48–62, January 2005, s. 50. Bu konu ile ilgili olarak ayrıca: bkz.: Bhattacharya, Rajeew, Devinney, Timothy M., a.g.m., s. 460, Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, *Brand Trust Scale*, International Journal of Marketing Research, vol. 45, (I), 2003, s. 6, Möllering, Guido, *The Nature Of Trust From Georg Simmel To A Theory Of Expectation, Interpretation And Suspension*, Sociology Vol. 35, No. 2, Pp. 403–420. Printed in The United Kingdom BSA Publications Limited <http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow/team/Moellering/sociology.pdf>, 2001

<sup>16</sup> Ortmann, Andreas, Fitzgerald, John, Boeing, Carl, *Trust, Reciprocity, And Social History: A Re- Examination*, *Experimental Economics*, Vol. 3, pp. 81- 100, 2000, s. 81- 82

<sup>17</sup> Möllering , Guido, a.g.m., 2001

<sup>18</sup> Sztompka, Piotr, a.g.m., s. 53

Güvenin farklı amaçları (kişiler arası ve örgütsel güven gibi) ve farklı temelleri (kurumsal temelli ve bilgisel temelli gibi) bulunduğu görüşü genel olarak kabul edilmektedir.<sup>19</sup> Güven hakkında genel olarak bireysel ve toplumsal iki yaklaşım öne sürülebilir. Bunlardan birincisi güvenin kişisel bir özellik ve kişisel karakteristik ile ilgili olduğu, hatta temel bir kişisel özellik olduğu, ya da sosyal ve demografik özellikler –sınıf, eğitim, gelir, yaş ve ırk vb.- ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. İkinci iddia ise sosyal güven olarak sosyal bir sistemin özelliği olması ile ilgilidir. Bu görüşe göre güven ile ilgili yaklaşımlar tepeden aşağıya doğru, yani toplumdan bireye doğru olmalıdır.

Güven üzerine çalışanlar genellikle şu dört kategoriye göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bunlar;<sup>20</sup>

- Bireysel bir tutum olarak güven: İnsanlar güvenme veya güvenmeme eğilimlerini taşırlar.
- Bir davranış olarak güven: Güven davranışlar yolu ile yaratılır ve yok edilir. Bir kişinin güven davranışını sergileyebilmesi için diğer kişiye inanabilmesi, kişinin kendisi için değerli bir şey hakkında risk alması ve istenen amacı gerçekleştirmek yönünde çaba göstermesi<sup>21</sup> gerekmektedir.
- Durumsal bir özellik olarak güven: İnsan bazı ortamlarda kendisini güvende hissederken bazı ortamlarda güvende hissetmeyebilir. Dolayısı ile güven içinde bulunulan duruma göre değişebilir.
- Kurumsal bir düzenleme olarak güven: Güven bir toplumda kurumlar yolu ile yaratılmaktadır. Eğer toplumsal kurumlar insanların kendilerini güvende hissedeceği bir ortam yaratıyorsa güvenin diğer biçimleri de o toplumda gelişebilir. Kurumlara karşı güven oluşmasında güvenilen üçüncü tarafın etkisi büyüktür. Bankalar, kredi kart şirketleri, emlak acenteleri, finansal danışmanlık kuruluşları ve avukatlar bunlara örnek olarak verilebilir.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Ford, Dianne P. *Trust and Knowledge Management*,

<http://business.queensu.ca/knowledge/consortium2002/TrustAndKM.pdf>, 2004, s. 2

<sup>20</sup> Bigley, Gregory A., Pearce, Jone L., *Straining For Shared Meaning in Organizational Science: Problems Of Trust And Distrust*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 405–421, July, 1998, s. 405

<sup>21</sup> Cowles, Deborah L., *The Role Of Trust in Customer Relationships: Asking The Right Questions*, Mangement Decision, 35/4, 273-282, 1997, s. 274

<sup>22</sup> Skevington, P. J., Hart, T. P. *Trusted Tird Parties in Electronic Commerce*, Bt TecnoJ. Vol. 15, No. 2. April, 1997, s. 39

## 2. 1. Sosyolojik Açıdan Güvenin Tanımlanması

Sosyolojik literatürde güven kavramlaştırması, kişilerin bir özelliği olarak, sosyal ilişkilerin bir özelliği olarak ve sosyal sistemin bir özelliği olarak ifade edilmiştir. Birinci yaklaşım hisleri, duyguları ve kişisel değerleri vurgular, sosyo- psikolojik çalışma olarak güven akılcılık, dürüstlük, sadakat, içtenlik, umut ve altruizm ile yakından bağlantılıdır. İkinci yaklaşımda güven kolektif bir tutum olarak ortaya çıkar ve toplumun kurumsal yapısına uygulanabilir. Bu yolla bir açıklama yapılmak istendiğinde, örneğin, esnek üretim biçimi, güven temelli bir sistem olarak ortaya çıkar. Çünkü güven burada örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bir sosyal kaynak olarak görülebilir. Üçüncü yaklaşımda ise güven, kamu yararı için değerli olan şeyler ve sosyal sermaye olarak ifade edilebilir.<sup>23</sup>

Bidault ve Jarillo'ya göre güvenin farklı kaynakları bulunmaktadır. Bu kaynaklar arasında yapılan sözleşmeler, etik kuralları, zaman ve tecrübe önemli bir yer tutar. Sözleşmeler güvenin gelişimi için bir temel oluşturur, etik farklı koşullar içerisinde davranışları belirlemesi için kurallar ve değerler silsilesi sağlar, zaman ve tecrübenin rolü yapılan işlerin sayısı arttıkça güvenin de artacağına işaret eder.<sup>24</sup> Beklentiler bir sosyal unsurdan diğerine değiştiğinden, insanlar kendi kişilik yapılarına göre diğer insanlara karşı duyacakları güvenin karmaşık bir yapısını kendi benliklerinde oluşturmaktadırlar. İnsanlar geçmişte güven ile ilgili edindikleri tecrübî bilgilerin ışığında gelecekte diğer insanlara yönelik güven duymaktadırlar. Burada edinilen tecrübe, doğal olarak oluşmaktadır. İnsanlar kime güvenip, kime güvenmeyeceklerine, kendi beklentileri ve edindikleri tecrübe ışığında karar vermektedirler.<sup>25</sup> Yani güvenin bir geçmişe ihtiyacı vardır ve deneysel kanıtlar olmaksızın onun oluşması mümkün değildir.<sup>26</sup>

Barber'e göre sosyolojik bakış açısından güven, ahlaki, duygusal ve bilişsel temellidir. Lewis ve Weigert güveni, bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutları<sup>27</sup> ile yüksek derecede karmaşık bir fenomen olarak açıklamışlardır.<sup>28</sup> Sosyolojik görüş noktasından güven istikrarlı

---

<sup>23</sup> Mistzal, Barbara, A., *Trust in Modern Societies*, The Search For The Bases of Social Order, Polity Pres, Cambridge, 1996, s. 14

<sup>24</sup> Porras Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, *Trust as Networking Knowledge: Precedents From Australia*, Asia Pasific Journal Of Management, Vol. 21, pp. 345- 363, 2004, s. 346

<sup>25</sup> Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, *Örgütlerde "Güven" Konsepti ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi*,

[http://www.egm.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/dergi/34/yeni/web/Savas\\_SIMSEK\\_A\\_TASCI.htm](http://www.egm.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/dergi/34/yeni/web/Savas_SIMSEK_A_TASCI.htm), 2004

<sup>26</sup> Volken, Thomas, *Elements of Trust: The Cultural Dimension of Internet Diffusion Revisited*, Electronic Journal of Sociology, ISSN 1198 3655, 2002, s. 5

<sup>27</sup> Weber, Linda R., *On Constructing Trust: Temporality, Self-Disclosure, And Perspective Taking*, International Journal Of Sociology And Social Policy, Volume.18, Number. 1, pp.7-24, 1998, s. 7

<sup>28</sup> Costa, Ana Cristina, *Work Team Trust And Effectiveness*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, pp. 605- 622, 2003, s. 608

sosyal ilişkilerin özüdür ve toplum içerisindeki işbirliği için hayati önem taşır.<sup>29</sup> Güçlü ve istikrarlı sosyal ilişkiler bireylere güvenlik hissi sağlar. Birey bu sınırların dışına çıktığında kendisini güvende hissetmez. Dolayısı ile bireyler sahip olduğu sosyal ilişkilere kuvvetle sarılır. Bu tür güven çizilmiş sınırlar ötesinde güvenin gelişmesini tehlikeye atar.<sup>30</sup>

TABLO 2: GÜVENİN DAVRANIŞSAL TANIMLARININ BİLEŞENLERİ

<b>Kişisel Davranışlar</b>	Kişisel gönüllülük koşulları altında belirsiz bir olayın sonuçlarının iyimser beklentileri
Varsayım	Gelecek tahminleri ve geçmiş deneyimlerden temellenen rasyonel olmayan davranış
Amaç/ niyet	Pek çok senaryoyu ve alternatifleri elimine ederek karmaşa ile mücadele etme yeteneğini kazanmak
Ahlaki bağlam	Başkalarına güvenen kişinin ilgileri güvenilen kişi üzerine yerleşmiş olmalıdır.
<b>Kişiler arası ilişkiler</b>	Kişisel gönüllülük ve bağımlılık koşulları altında ikinci bir kişinin davranışının iyimser beklentisi
Varsayım	Bireysel treytlere karakterize ettiği rasyonel olmayan davranışlar
Amaç/ niyet	Grup veya bir örgüt içerisinde bireyler arasındaki işbirliğini geliştirmek
Ahlaki bağlam	Bir kişiye diğerine zarar getirmeyecek biçimde dolaylı olarak ifade edilen vaatler
<b>Ekonomik işlemler</b>	Örgütsel gönüllülük ve bağımlılık koşulları altında firmanın bir ortağının davranışına yönelik iyimser bir beklenti
Varsayım	Sözleşmeler ve kontroller yolu ile mecbur edilen ekonomik rasyonel davranış.
Amaç/ niyet	Yönetici/hissedar ilişkileri içerisinde ortaklar yolu ile işbirliğini geliştirmek
Ahlaki bağlam	Bir ekonomik ilişki içerisinde diğerinin ihtiyaçlarına içtenlikle cevap vermek
<b>Sosyal yapılar</b>	Sosyal gönüllülük koşulu altında profesyoneller ve yöneticilerin davranışlarına yönelik iyimser beklentiler
Varsayım	Yasal gereksinimler ile enformel zorlamalar ile yönetilen sosyal rasyonel davranışlar
Amaç/ niyet	Toplumun çeşitli elementleri arasında işbirliğini geliştirmek
Ahlaki bağlam	Adaletli standartlar ve doğru davranışlar ile enformel kurallar normatif bir içerik sağlar

Kaynak: Hosmer, Larue Tone, *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics*, *Academy Of Management Review*, Vol. 20, No. 2, Pp. 379–403, 1995, s. 391

Güven bir ilişki içerisinde oynadığı role göre farklı düzeylerde analiz edilebilir. Bunlara örnek olarak kişisel, diyadsal, ağsal, grupsal, sistemsel, firmasal, firmalar arası ilişki düzeyde

<sup>29</sup> Eelfson, Greg, *Developing Trust With Intelligent Agents: An Exploratory Study*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001'in içinde, s. 125

<sup>30</sup> Yamagishi, Toshiocook, Karen S., Watabe Motoki, *Uncertainty, Trust, And Commitment Formation in The United States And Japan*, *The American Journal Of Sociology*, Vol. 104, No. 1, pp. 165- 194, Jul. 1998, s. 166



güven incelenebilir.<sup>31</sup> Lewicki ve Bunker'e göre kişilik teorisyenlerine göre güven bireysel farklılıklar ile anlaşılabilirken, sosyologlar ve ekonomistler güveni kurumsal bir fenomen olarak ele almışlardır. Sosyal psikologlar ise güveni diğer kişiden bir beklenti olarak algılamışlardır.<sup>32</sup> Sosyologlar ve ekonomistler güveni endişeyi ve belirsizliği azaltması durumuyla ilgili olarak incelemektedirler.<sup>33</sup> Ekonomik faaliyette güven çözümlemesinin gelişmesini engelleyen temel unsur, farklı bakış açılarından ve disiplinlerden gelen yazarların yetersiz diyalog içerisinde olmalarıdır. Bu konuda ekonomistler ve sosyologlar arasındaki bölünme özellikle sakıncalıdır; çünkü güven çözümlemesinde gerçek bir ilerleme, ancak bu iki disiplin arasındaki diyalog yardımı ile gerçekleşebilir.<sup>34</sup>

## 2. 2. Bir Beklenti ve Tahmin Olarak Güvenin Tanımlanması

İnsanlar inançları, bilgileri, hafızaları ve geçmişteki deneyimlerinin sonuçlarına göre hareket ederler ve gelecek hakkındaki düşüncelerini şekillendirirler.<sup>35</sup> Bu açıdan güven diğer insanların davranışlarına bağlı olarak oluşturulan gelecek hakkında bir tahmindir. Bütün insanlar bazen diğer insanlar hakkında bu tür tahminlerde bulunurlar, fakat bazı insanlar bunu daha sık yaparlarken bazıları da diğer insanlara karşı daha temkinli yaklaşırlar. Örnek olarak bazı toplumlarda insanlar diğer insanlara güvenmeye doğrudan eğilimli iken bazı toplumlarda ise diğer insanlara şüpheci ve güvensiz bir şekilde yaklaşırlar.<sup>36</sup> Sosyolog Sztompka'ya göre güven diğerlerinin hareketlerine bağlı olan gelecek hakkındaki bir tahmindir.<sup>37</sup>

Güveni bir beklenti olarak tanımlayan bilim adamları bulunmaktadır. Örneğin Rotter'a göre güven; diğer insanların vaat ettiklerini yerine getirileceğine dair inanca dair oluşturulmuş genel beklentidir.<sup>38</sup> Bu açıdan bakıldığında güven diğer kişilerin verdikleri sözleri yerine getireceklerine ilişkin bir beklentiler<sup>39</sup> olarak ifade edilebilir. Güven vaatlerle, duygularla ve kişinin iç tutarlılığı ile imal ettiği yarattığı, inşa ettiği koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.<sup>40</sup>

<sup>31</sup> Grabner- Kraeuter, Sonja, *The Role Of Consumers' Trust in Online- Shopping*, Journal Of Business Ethics, 39: 43–50, 2002, s. 44

<sup>32</sup> Bigley, Gregory A., Pearce, Jone L., a.g.m., s. 405

<sup>33</sup> Bhattacharya, Rajeew, Devinney, Timothy M., a.g.m., s. 460

<sup>34</sup> Korczynski, Marek, *Güvenin Ekonomi Politikası*, Editör: Erdem, Ferda, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 61

<sup>35</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 23

<sup>36</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 69

<sup>37</sup> So, May W. C., Suculli, Domenic, *The Role Of Trust, Quality, Value and Risk in Conducting E- Business*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, No. 9, pp. 503- 512, 2002, s. 504

<sup>38</sup> Lewis, J. David, Weigert, Andrew, *Trust as A Social Reality*, Social Forces, Volume 63, Issue 4, 1985, s. 967- 985, s. 975

<sup>39</sup> Ganesan, Shankar, Hess, Ron, *Dimensions And Levels Of Trust: Implications For Commitment To A Relationship*, Marketing Letters, Vol. 8, No. 4, pp. 439–448, 1997, s. 440

<sup>40</sup> Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, *Güven Yaratmak*, BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri, MESS Yayın No : 369, İstanbul, Aralık 2001, s. 18

Yani güven taahhütlerde bulunmaya ve bunların yerine getirilmesine bağlıdır.<sup>41</sup> Buradaki beklenti güvenen kişiye aittir ve beklentisinin gerçekleşmesini ummaktadır. Bu açıdan güven diğer insana ilişkin, belli davranış özelliklerinin tahminidir.<sup>42</sup> Örneğin; bir kişi diğer insana bir işi yapması için güveniyor, ama o kişi bu işi yapmıyor. Bu durumda diğer kişiye olan güven duygusu ortadan kalkacaktır.<sup>43</sup> Güven bir tarafın diğer tarafın davranışlarından, iyi niyetinden ve yeterliliğinden beklentileri olarak tanımlanabilir.<sup>44</sup> Sabel'e göre güven ilişki içerisindeki tarafların karşılıklı olarak diğer tarafın kendi iyi niyetini kötüye kullanmayacaklarını ve birbirlerini aldatmayacaklarına ilişkin olarak kendilerini güvende hissetmeleri anlamına gelmektedir.<sup>45</sup> Genellikle bir insan diğer insana güvendiğinde onun kendisini aldatacağı ihtimalini göz önünde bulundurmaz.<sup>46</sup> Bunun içindir ki aldatmanın aldatılan tarafından öğrenilmesi güveni ortadan kaldırır.

Güveni bir beklenti olarak tanımlayan diğer bir akademisyen ise Sako'dur. Sako, güveni şu şekilde tanımlamıştır; Güven diğer insanların davranışlarının ve tepkilerinin tahmin edilebilir olması ile ilgili bir zihinsel durumdur.<sup>47</sup> Bu noktada güven hem zihinsel bir durum, hem de sosyal bir tutum ve aynı zamanda bir ilişkidir.<sup>48</sup> Güven genellikle gelecekteki davranışlar ile ilgili beklentileri içerir. Bu beklentiler kişinin şimdiki kararları ile ilgilidir.<sup>49</sup> Güvenin genel kabul gören anlamı içerisinde beklentilerin gerçekleşmeme ihtimali de bulunmaktadır.<sup>50</sup> Bunun için güven diğer insanların vereceği kararların güveneni etkilemesine izin vermez;<sup>51</sup> içermektedir.

---

<sup>41</sup> Solomon , Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 11

<sup>42</sup> Hardy, Cynthia, Philips, Nelson, And Lawrence Tom, *Distinguish Trust And Power in Interorganizational Relations: Forms And Facades Of Trust*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, 1998, s. 66

<sup>43</sup> Weckert; John, *Trust And Monitoring in The Workplace*, Australian Institute Of Computer Ethics Conference, July, Lilydale 1999

<sup>44</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, *Building Organizational Trust*, [http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/87\\_BlomqvistStahle.pdf](http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/87_BlomqvistStahle.pdf), 29-07-2005, s. 3

<sup>45</sup> Bigley, Gregory A., Pearce, Jone L., a.g.m., s. 408

<sup>46</sup> Lagertzpetz, Olli, *Trust The Tacit Demand*, Published By Kluwer Academic Publishers, P. O. Box 17, 3300 AA Dordrecht, The Netherlands, 1998, s. 3

<sup>47</sup> Nooteboom, Bart, *Trust, Forms, Foundations, Functions, Failures And Figures*, Published By Edward Elgar Publishing Limited, Printed And Bound in Great Britain By Bookcraft (Bath) Ltd., 2002, s. 6

<sup>48</sup> Cristiano, Castelfranchi and Rino Falcone, *Principles of Trust for MAS: Cognitive Anatomy, Social Importance, and Quantification*, erişim: <http://www.istc.cnr.it/T3/download/Trust-for-MAS.pdf> , s. 1

<sup>49</sup> Gambetta, Diego, *Can We Trust Trust?, Trust: Making And Breaking Cooperative Relations*, Electronic Edition, Department Of Sociology, University Of Oxford, Chapter 13, pp. 213-237, <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta>, 213-237.pdf, 2000, s. 218

<sup>50</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 6

<sup>51</sup> Sobel, Joel, *Can We Trust Social Capital?* Journal Of Economic Literature, Vol. XL, March 2002 , pp. 139- 154, s. 149

Güven bir şeylerin yanlış gitmeyeceğine dair beklentiler olarak tanımlanabilir.<sup>52</sup> Güven bir insanın sahip olduğu bir beklentidir. Bu beklentinin içeriği ne olacağından endişe duymak değil, beklentilerinin gerçekleşeceğini inanmak ile ilgilidir.<sup>53</sup> Sonuçta güven yaşanan deneyimler ve algılamalar temeli üzerinden gerçekleşen ve gelecekte elde edilecek sonuçlar ile ilgili olarak ortaya çıkan beklentiler<sup>54</sup> olarak ifade edilebilir.

Güven diğer insanların gelecekteki davranışlarına ilişkin kuvvetli bir sanıdır. Burada güveni sanki gerçeğin biliniyor olması gibi düşünmek mümkündür. O sanki geleceği biliyor gibi davranmaktır.<sup>55</sup> Mayer, Davis ve Schorman'a göre güven, diğer kişinin beklentiler doğrultusunda hareket edeceğine dair duyulan bir histir.<sup>56</sup> Bu his insanı güvenmeye iter. Eğer insanın içerisinde bu türden duygular oluşmuyorsa o zaman güven de oluşmaz. Güven diğer kişinin davranışlarının önceden tahmin edilebilirliği ile ilgilidir. Yani diğer kişinin davranışlarını önceden tahmin etme durumu söz konusu değilse güven de söz konusu olamaz.<sup>57</sup> İnsanlar ne yapacaklarını tahmin edemedikleri insanlara güvenmezler.<sup>58</sup> Davranışların tahmin edilebilirliği, bir insanın diğer insan hakkında, onun olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin fikir yürütebilmesidir.<sup>59</sup> Bu fikirlerin oluşmasında iletişim kilit rol oynar. Sürdürülen iletişim sayesinde bireyler diğerini anlama imkânına kavuşurlar ve bu sayede diğerinin davranışlarını tahmin etme fırsatını elde ederler.<sup>60</sup>

### 2. 3. Bir İnanç Olarak Güvenin Tanımlanması

Güven genel olarak “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” olarak tanımlanmıştır. Güven bir inanç bir duygudur. Sadece bir kişiye özgü bir inanma durumu olmayıp en az iki kişinin varlığını da zorunlu kılar.<sup>61</sup> Yine güven bir şey ya da bir kişiye atfedilen inanılabilirlik, diğer kişiyi herhangi bir araştırma olmadan kabul etmek ve ona kredi

<sup>52</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 47

<sup>53</sup> McAllister, Daniel J., *Affect- And Cognition- Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*, Academy Of Management Journal, Vol. 38, No. 1, 24–59, February, 1995, s. 25

<sup>54</sup> Clark, Murray C., Payne, Roy L., *The Nature And Structure Of Workers' Trust in Management*, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 18, No. 3, pp. 205–224, May, 1997, s. 207

<sup>55</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 25- 26

<sup>56</sup> Thompson, Richard C., ve diğerleri, DOT/ FAA/ AM- 0014, *Final Raport*, National Technical Information Service, Springfield, Virginia, 22161, May 2000, [http://www.hf.faa.gov/docs/508/docs/cami/00\\_14.pdf](http://www.hf.faa.gov/docs/508/docs/cami/00_14.pdf), s. 1

<sup>57</sup> Sako, Mari, *Prices, Quality And Trust, Inter-Firm Relations in Britain And Japan*, Cambridge University Press, 1992, s. 37

<sup>58</sup> Zemke, Ron, *Can You Manage Trust?* Training, 37, 2, ABI INFORM Global, pp. 76–84 February, 2000, s. 82

<sup>59</sup> Erdost, Türküler, *Trust And Self Disclosure In The Context Of Computer Mediated Communication*, Middle East Tecnical University Library, April 2004, s. 73

<sup>60</sup> Sydow, Jörg, *Understanding The Constitution Of Interorganizational Trust*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Emprical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998, s. 48

<sup>61</sup> Karaman, Taha, *Grup Psikoterapisi Bağlamında Güvenin Gelişimi*, Erdem, Ferda (Editör), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 207- 208

vermek,<sup>62</sup> bir kişi veya bir şeye karşı duyulan güçlü veya sahici olan sıkı bir inanç,<sup>63</sup> bir kişinin diğer hakkında, onun açık, inanılabilir, yeterli olduğuna dair taşınan bir inanç<sup>64</sup> şeklinde de tanımlanmıştır.

Güven uzmanlık, niyet, davranış, söz ve genel nitelikler üzerinden algılanan diğer kişinin güvenilir olduğuna dair bir inançtır.<sup>65</sup> Bir insanın güvenilir olmasının pek çok nedeni bulunmaktadır. Bunlar arasında karakteri, normları, değerleri, doğal yapısı ve bilişsel yetenekleri gösterilebilir.<sup>66</sup>

Güven, tarafların geleceğe ilişkin davranışlarına yönelik inançlarını ifade etmektedir. Dolayısı ile geçmiş deneyimler güvenilirliğe ilişkin ipuçları vermektedir. Karar verme süreçleri ile ilgili prosedürler de bu ipuçlarını veren önemli kaynaklardan birisidir.<sup>67</sup>

Güven bir kişiye veya bir şeye karşı onun güvenilirliği veya dürüstlüğüne karşı duyulan sağlam bir inanç<sup>68</sup> şeklinde anlaşılabilir gibi Parks, Henager ve Scmahorn'a göre iyi niyetin kötüye kullanılmayacağına dair bir inanç<sup>69</sup> şeklinde de anlaşılabilir. Benzer şekilde genel bir tanımlamayla güvenin kişiler arası çıkara dayalı ilişkilerde, bireylerden birinin diğerinin zayıf yanını kötüye kullanmayacağı inancı üzerine kurulu olduğu öne sürülmektedir.<sup>70</sup>

Güven bir kişinin diğer kişiye inanmaya istekli olmak<sup>71</sup> veya o kişinin diğer kişiye inanması yoluyla verdiği bir özellik olarak tanımlanabilir.<sup>72</sup> Güven diğer kişinin

---

<sup>62</sup> Kıvanç V. Ö Inelma, *Trust in Buyer- Supplier Relationships: A Small And Medium Sized Enterprises Perspective, Dissertation Submitted To The Institute Of Social Science in Partial Satisfaction Of The Requirements, The Degrees Of Doctor Philosophy in Management, Boğaziçi University, 2002, s. 83*

<sup>63</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 45, ayrıca bkz: Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 3, Brenkert, George G., *Trust, Morality, And International Business*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998, s. 275

<sup>64</sup> Erdem, Ferda, Özen, Janset, *Cognitive And Affective Dimension Of Trust in Developing Team Performance, Team Performance Management: An International Journal Volume 9, Number, pp. 131-135, 2003, s. 132*

<sup>65</sup> Clark, Murray C., Payne, Roy L., a.g.m., s. 207

<sup>66</sup> Bacharac, Michael, Gambetta, Diego, *Trust as a Type of Detection*, Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception In Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherlands, 2001'nin içerisinde. s. 17

<sup>67</sup> Özen, Janset, *Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*, Erdem, Ferda (Editör), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 187

<sup>68</sup> Fairholm, Gilbert W., *Leadership and The Culture of Trust*, Praeger, Westport, Connecticut, Printed In United States Of America, 1994, s. 113

<sup>69</sup> Hwang; Peter, Burgers, Willem P. *Apprehension and Temptation: The Forces Against Cooperation*, *The Journal of Conflict Resolution*, Vol. 43, No. 1, 117-130, Feb., 1999, s. 120

<sup>70</sup> Sargut, A. Selami, *Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü*, Erdem Ferda (Editör), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 98

<sup>71</sup> Tschannen- Moran, Megan, *Collaboration And The Need For Trust*, *Journal Of Educational Administration*, Vol. 39, No 4, pp.308- 331, 2001, s. 316

<sup>72</sup> Demolombe, Robert, *To Trust Infirmary Sources: A Proposal For A Modal Logical Framework*, Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherlands, 2001'in içinde, s. 111

karakteristikleri hakkında; özellikle kişinin bütünlüğü ve bağlılığı açısından bireysel bir inanç ya da algılamadır.<sup>73</sup>

#### 2. 4. Kendini Rahat Hissetme Durumu Olarak Güvenin Tanımlanması

Güven bir iki insan arasındaki ilişkide insanların kendilerini rahat hissetmeleridir.<sup>74</sup> Bir insana güvenmek kişinin kendisini tam olarak rahat hissetmesi anlamına gelmemektedir. İnsanlar hiçbir zaman kendilerini tam olarak güvende hissetmezler. Dolayısı ile yaşamlarında mutlaka bir düzeyde güvensizlik bulunmaktadır.<sup>75</sup> Güvenin önemi bu noktada açıkça ortaya çıkmaktadır. Güven bir kişi veya bir şeyin gerçekliği, gücü, yeteneği ya da karakteri hakkında emin olma ve tam olarak rahat olma halidir.<sup>76</sup> İnsan güvendiği kişiyi yakinen tanıyor, kendisine zarar getirmeyeceğini biliyor demektir. Böyle olunca, çekinmeye, endişelenmeye ve korkmaya gerek olmayıp<sup>77</sup> kendisini rahat hissedebilir. Güven ketum olmayı da gerektirir. Ketumluk bir kişiye söylenen ve diğer kişiler bildiğinde ona zarar verebilecek bir bilgiyi saklamayı gerektirir.<sup>78</sup>

Kendini rahat hissetmenin önündeki engellerden birisi de yalnızlıktır. Bazı insanlar diğer insanlarla beraberken bile kendilerinin yalnız hissederler. Yalnızlık duygusunun sonucunda birey kendisini güvensiz hissedebilir.<sup>79</sup> Yalnızlığın birey üzerinde olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bireylerin kültürel olarak kendilerini yalnız hissetmeleri çaresizlik duygusuna yol açmaktadır. Bunun dışında pasiflik, sıkıntı, yardımsızlık, korku vb. gibi duyguları da hissetmesi muhtemeldir.<sup>80</sup> Kendisini yalnız hisseden birey depresyon, melankoli, izolasyon, boşluk ve keder duygularını da yaşayabilir.

Modern yaşamın insanı kendisine ayak bağı olan bütün geleneklerden arıtacağı, özgürlüğe ve rahatlığa ulaştıracağı iddia edilmiştir. Ancak gerçekte durum hiç de böyle

---

<sup>73</sup> Ferrin, Donald L., Dirks, Kurt T., Shah, Pri P., *Third-Party Relationships And Interpersonal Trust*, erişim :<https://mercury.smu.edu.sg/rsrchpubupload/4826/Thirdparty.pdf>, 2004 s. 6

<sup>74</sup> Elefson, Greg, a.g.m., s. 127

<sup>75</sup> Das, T. K., Teng, Bing- Sheng, *The Risk Based View Of Trust: A Conceptual Framework*, Journal Of Business And Psychology, Vol. 19, No. 1, pp. 85- 116, 2004, s. 98

<sup>76</sup> Rea, Tim, *Engendering Trust in Electronic Environments*, pp. 221- 236, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001'in içinde, s. 221

<sup>77</sup> Yavuz, Kerim, *Din ve Güven*, Erdem, Ferda (Editör), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 36

<sup>78</sup> Arı, Güler Sağlam, *İşletmelerde Güven Ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Antropoloji Doktora Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, Haziran 2003, s. 17

<sup>79</sup> Koca, Ahmet Erkan, *Güven Duygusunu Etikleyen Kültürel Faktörler*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Antropoloji Anabilim Dalı, Sosyal Antropoloji Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, 2003, s. 44

<sup>80</sup> Koca, Ahmet Erkan, a.g.e., s. 44

olmamıştır. Modern yaşam biçiminin bireyi tamamen yalnızlığa ittiğini, bireyin kendisini çaresiz ve korunmasız hale getirdiğini ve sonuçta tam anlamıyla güvensizliğin içine düşürdüğünü iddia eden ve bu konuda ikna edici açıklamalar getiren sosyal bilimcilerin sayısı az değildir. Bunlar arasında en tanınmış olanlardan birisi de Fromm'dur. Ona göre modern yaşamla beraber birey bir taraftan ulaşmış olduğu bağımsızlık ve özgürlüğü yaşarken, diğer taraftan içine düştüğü yalnızlık ve güvensizlik ile bundan kaynaklanan endişeler içerisinde.<sup>81</sup> Dolayısı ile modern insan kendisini pek de rahat hissedememektedir.

Modernizmin insan tipi içerisinde yaşadığı toplumda fiziksel anlamda diğer insanlarla aynı ortamda bulunmasına rağmen yalnızlıktan kurtulamamaktadır.<sup>82</sup> Modern birey tüketemediği zaman yalnızlığın ve yabancılaşmanın ıstırabını duymakta ve bu acıdan kaçınmak için kendisini sürekli olarak tüketmeye muhtaç olarak hissetmektedir.<sup>83</sup> Günden güne bireyselleşen modern birey kendisini korunmasız hissetmekte ve yalnızlığı daha da çok artmaktadır. Furedi'ye<sup>84</sup> göre kültüründen koparak yalnız kalmış olan modern insan için artık herkes yabancıdır ve dolayısı ile tehlikelidir. Dolayısı ile modern yaşamın bireyin kendisini rahat hissetmesi yönünde olumlu etkiler yarattığı pek ifade edilemez.

## 2. 5. Sosyal Belirsizliği Azaltan Bir Unsur Olarak Güvenin Tanımlanması

Yakın zamanda güven ile ilgili araştırma yapan bilim adamları çoğunlukla güven kavramının fonksiyonel özellikleri üzerinde durmuşlardır.<sup>85</sup> Örneğin fonksiyonist analizlere göre güven karmaşa ile ve engeller ile mücadele etmede bir yol olarak ifade edilir. Genel olarak modernist teoriler güveni artan karmaşaya bir cevap olarak merkeze koyarlar.<sup>86</sup>

Güven karmaşayı ve algılanan riski<sup>87</sup> azaltmayı amaçlar.<sup>88</sup> Güven karmaşayı ve belirsizliği azaltırken güvensizlik ise tam tersi olarak (şüphe ve kuşkuçuluk şeklinde) da karmaşayı ve belirsizliği artırır.<sup>89</sup> Güvensizlik bireyler ve gruplar temel kültürel değerleri paylaşmadığı zaman ortaya çıkan bir durumdur.<sup>90</sup> Güvensizlik, karşı tarafın yeterliliğinden

<sup>81</sup> Eric Fromm, *Hürriyetten Kaçış*, Birinci Baskı, İstanbul, Tür Yayınları, 1979

<sup>82</sup> Adıgüzel, Yusuf, *Kültür Endüstrisi*, Birinci Baskı, Şehir Yayınları, 2001, s. 122

<sup>83</sup> Koca, Ahmet Erkan, a.g.e., s. 55

<sup>84</sup> Furedi, Frank, *Korku Kültürü*, Birinci Baskı, Ayrıntı Yayınları, 2000

<sup>85</sup> Möllering , Guido, a.g.m., 2001

<sup>86</sup> Guseva, Alya, Rona- Tas, Akos, *Uncertainty, Risk, And Trust: Russian And American Credit Card Markets Compared*, American Sociological Review, Vol. 66, No. 5, pp. 623- 646, Oct. 2001, s. 627

<sup>87</sup> So, May W. C. Suculli, Domenic, a.g.m., s. 508

<sup>88</sup> Huff, Lenard C. Kelley, Lane, *Trust Formation in Collectivist And Individualist Societies*, <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/huff.htm> s. 1

<sup>89</sup> Saunders, Mark N. K., Thornhill, Adrian, a.g.m., s. 495

<sup>90</sup> Sitkin, Sim B., Roth, Nancy L., *Explaining The Limited Effectiveness Of Legalistic "Remedies" For Trust/Distrust*, Organization Science, Vol 4, No.3, Printed in U. S. A, August 1993, s. 371

ve/veya niyetinden emin olmama ve buna bağılı olarak olumsuz beklenti taşıma durumudur.<sup>91</sup> O kişiler arası ilişkilerde reddetmeyi çağırıştır ve savunma davranışının artmasına yol açar.<sup>92</sup>

Genel olarak yaşam basit bir şekilde algılanabilecek bir olgu olmayıp belirsizliği içermektedir. Bu açıdan güvenin bireyler için bilişsel ve diğler fonksiyonel belirsizlikleri azaltan<sup>93</sup> bir fonksiyonu bulunmaktadır. Güvenin bilgisizliği, karmaşayı ve geleceğin korkutuculuğunu azaltan<sup>94</sup> bir yönü bulunmaktadır. Ekonomistler ve sosyologlar ise güven ile ilgili olarak, hangi kurumların ve dürtülerin karmaşayı<sup>95</sup> ve belirsizliği azaltacağı<sup>96</sup> ile ilgilenirler. Güvenin sosyal karmaşayı azalttığına, stratejik esnekliği olanaklı kıldığına, daha yüksek derecede uyum yeteneğini ve tahmin edilebilirliği arttırdığına<sup>97</sup> ve ilişkilerde riski azaltığına<sup>98</sup> inanılır.

Güven olaylardaki karmaşalığı azaltmak ve olumlu beklentilere sahip olmak için gereklidir.<sup>99</sup> Güvenin fonksiyonu tarih içerisinde hep aynı olmuştur; onun sosyal karmaşıklığı azaltan<sup>100</sup> bir mekanizma olarak fonksiyon görmektedir.<sup>101</sup> Güven sosyal belirsizliğin olduğu bir dünyada insanların daha iyi fırsatlar yaratması için gönüllü olmalarına imkân tanımaktadır.<sup>102</sup>

Güven, diğler aktörlerin gelecekteki davranışları üzerinde karşılıklı beklentilerden oluşan, sosyal yaşamda karmaşıklığı azaltan bir unsurdur.<sup>103</sup> Güven gelecekteki beklentiler ile ilgilidir. Gelecek ise belirsizlikler ile doludur. Dolayısı ile içerisinde risk unsuru mutlaka bulunmaktadır.<sup>104</sup> Sosyal yaşan güvensizlik üzerine kurgulanamayacağına ve güvensizliğin<sup>105</sup> normal olarak görülemeyeceğine göre bu durumla başa çıkmak gerekmektedir.

---

<sup>91</sup> Erdem, Ferda, *Örgütsel Yaşamda Güven*, Erdem, Ferda (Editör), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 160

<sup>92</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 102

<sup>93</sup> Cvetkovich, George, Siegrist, Michael, Murray, Rachel, Tragesser, Sarah, *New Information and Social Trust: Asymmetry and Perseverance of Attributions about Hazard Managers*, Risk Analysis, Vol. 22, No. 2, pp. 359-367, 2002, s. 360

<sup>94</sup> Eelfson, Greg, a.g.m., s. 126

<sup>95</sup> Grabner- Kraeuter, Sonja, a.g.m., s. 44

<sup>96</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, *Between Trust And Control: Developing Confidence in Partner Cooperation In Alliances*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, 491- 512, Jul. 1998, s. 494

<sup>97</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Sundgvist, Sana, Soininen, Martti, *Toward Measuring Inter- organizational Trust: Some Issues in Trust Conceptualization and Organization of Trsur in Recent Research on Inter- organizational Trust*, European Academy of Management Trust, 2'nd Annual Conferange on Innovative Research in Management, 2002, s. 1

<sup>98</sup> Durkan Paula, Durkin, Mark, a.g.m., s. 96

<sup>99</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m., 1998, s. 494

<sup>100</sup> Mistzal, Barbara, A., 1996, s. 73

<sup>101</sup> Möllering, Guido, Bachmann, Reinhard, Lee, Soo Hee, a.g.m., s. 558

<sup>102</sup> Yamagishi, Toshio, Kikuchi, Masako, Kosugi, Motoko, *Trust, Gullibility, and Social Intelligence*, Asian Journal Of Social Psychology 2, Blackwell Publishers Ltd with the Asian Association of Social Psychology and the Japanese Group Dynamics Association, pp. 145-161, 1999, s. 156

<sup>103</sup> Hardy, Cynthia, Philips, Nelson, and Lawrence Tom, a.g.m., s. 66

<sup>104</sup> Das, T. K., Teng, Bing- Sheng, a.g.m., s. 87

<sup>105</sup> Brenkert, George G., a.g.m., s. 283

Güvenin fonksiyonu insanların belirsizlik ile savaşımında karmaşayı azaltması ile ilgili bir mekanizmadır. Bu açıdan bakıldığında güvenin tüketiciler için fonksiyonu enformasyon karmaşasını azaltması ve yapılan alışverişlerde algılanan riskin azaltılması yönündedir.<sup>106</sup> Güvenin karmaşayı ve belirsizliği azaltıcı bir fonksiyonu bulunmaktadır, bu yüzden alışveriş işleminde çok önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır.<sup>107</sup>

## 2. 6. Bir Risk Alma Eylemi Olarak Güvenin Tanımlanması

Güven tanımları içerisinde ortak olarak ifade edilen kavramlar, risk, beklentiler ve inançlar, bir kişinin diğer kişinin kendisine zarar vermeyeceğini düşünerek risk almaya istekli olmak şeklinde ifade edilebilir.<sup>108</sup> Risk nosyonu güvenin ön koşuludur.<sup>109</sup> Güven azaldığında insanlar risk almaya isteksiz olurlar ve aldatılmalarına karşı daha fazla korunma talep ederler.<sup>110</sup> Esasında insanların yaşamlarında kendilerine çok büyük kazançlar sağlayacak işler aynı zamanda çok büyük riskleri de içermektedir. Bir insanın risk alması riskin olumsuz sonuçlarını da kabul etmesini gerektirmektedir. Güvenen kişi güvenme işlemi sırasında güvendiği kişiden zarar görebilir.<sup>111</sup> Dolayısı ile güvenme bir risk alma eylemidir. Risk almak güveni oluşturmak için bir fırsat yaratır.<sup>112</sup>

## 3. GÜVENİN BİLEŞENLERİ VE BOYUTLARI

Güvenin bileşenleri ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda güvenin farklı boyutlarına vurgu yapılmıştır. Bu çalışmalar ile ilgili olarak aşağıda bilgiler verilmektedir. 1950'lerde güvenin farklı bileşenleri üzerine çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Strickland güvenin oluşturulmasında önemli bir bileşen olarak yardımseverliğe işaret etmiştir. Deutch ise güven ile ilgili olarak "tahmin edilebilirlik" üzerinde durmuştur. 1960'larda Giffen ise uzmanlığın güven ile oluşumundaki etkisine dikkat çekmiştir. Kwant, güvenin oluşumunu

<sup>106</sup> Grabner- Krauter, Sonja, a.g.m., s. 44

<sup>107</sup> Grabner- Krauter, Sonja, a.g.m., s. 47

<sup>108</sup> Ford, Dianne P. a.g.m.,s. 1

<sup>109</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., *Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 601- 620, Jul. 1998, s. 604

<sup>110</sup> Ratnasingam, Pauline, *The Importance Of Trust in Electronic Commerce*, Electronic Networking Applications And Policy, Volume 8, Number 4, 1998, pp. 313- 321 s. 314

<sup>111</sup> Lahno, Bernd, *On The Emotional Character Of Trust*, Ethical Theory And Moral Practise, Vol. 4, pp. 171-189, 2001, s. 171

<sup>112</sup> Gefen, David V., Rao, Srinivason, Tractinsky, Noam, *The Conceptualization Of Trust, Risk And Their Relationship in Electronic Commerce : The Need For Clarifications*, 2002  
www.eweek.com/article/0,3658,s=701&a=23516,00.asp



“kendini güvende hissetme” ile ilişkilendirmiştir.<sup>113</sup> Güvenin çeşitli boyutları bulunmaktadır. Bunlar arasında, yetenek, diğerkâmlık, kabul ediş, yardımseverlik, yeterlilik, uygunluk, tutarlılık, uzmanlık, adalet, bütünlük, hoşlanma, sadakat, yönetsel açıklık, tahmin edilebilirlik, saygı ve güvenlik yer almaktadır.<sup>114</sup>

Ayrıca Costa<sup>115</sup> güvenin bileşenleri içerisinde işbirliği davranışı, izlemenin kaybı, güvenme eğilimi ve algılanan güvenilirliğin yer aldığını iddia etmiştir. Charlton<sup>116</sup> ise güvenin bileşenlerini şu şekilde tanımlamıştır:

- Söz ve davranışların uygunluğu
- Diğerlerine karşı pozitif ilgiyi ve inancı ifade etmek
- Örgüt içerisindeki sorumluluk, tahmin edilebilirlik ve inanılabilirliği göstermek
- Düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmek ve ahlaki değerleri insanları önemseydiğini ifade eder biçimde dışa vurmak.
- İnsanlara itimat etmek ve onların yaşamlarını zenginleştirmelerini olanaklı kılmak

### 3. 1. Yeterlilik Bileşeni

Bir insan diğer insana güvendiğinde, güvendiği kişi hakkında onun doğru niteliklere, güce, yeteneğe, yeterliliğe ve mizaca sahip olduğuna inanır.<sup>117</sup> Ettliger bu durumu kapasite güveni kavramı ile ifade etmiştir. Bu tür güven işyeri içerisindeki yeterliliğine ilişkin bir kişinin diğeri hakkında onun kapasitesi hakkında yargıya varmasını iddia etmiştir.<sup>118</sup> Bir insana güvenmek o insana yetki vermeyi gerektirir.<sup>119</sup> X ve Y bir kişi olarak kabul edilirse, x’in y’ye g için güvenmesi demek, g konusunda x’in y’de doğru nitelikleri, yetenekler, güç yeterlilik ve mizacın olduğuna inancının olması gerekir. Diğer insana bağlılık durumunda güvenme eylemi

---

<sup>113</sup> Smith, Carole, *Trust and Confidence: Possibilities For Social Work in High Modernity*, British Journal Social Work, Vol. 31, pp. 287- 305, 2001, s. 293

<sup>114</sup> Svensson, Göran, *Triadic Trust in Business Networks: A Conceptual Model and Empirical Illustration*, European Business Review, Vol. 16, No. 2, pp. 165- 190, 2004, s. 174

<sup>115</sup> Costa, Ana Cristina, *a.g.m.*, s. 608

<sup>116</sup> Martins, Nico, *A Modal For Managing Trust*, International Journal Of Manpower, Vol. 23, No: 8, pp. 754-769, 2002, s. 756

<sup>117</sup> Castelfranchi, Cristiano and Rino Falcone, *Social Trust: A Cognitive Approach*, <http://www.istc.cnr.it/T3/download/Social-trust.pdf>, 2004, s. 3

<sup>118</sup> Ettliger, Nancy, *Cultural Economic Geograpy And A Relational And Microspace Approach To Trusts, Rationalities, Networks, And Change in Collabarative Workplace*, Journal Of Economic Geograpy, 3, 145–171, 2003, s. 146

<sup>119</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, *Social Trust: A Cognitive Approach*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2000, s. 60

gerçekleşebilir. Bu durumda x'in herhangi bir iş için y'ye ihtiyacı vardır, sonuçta ona inanır ve yetki verir. Bu durumda ona güvenmesi güvenmemesinden daha iyidir.<sup>120</sup>

TABLO 3: GÜVENİN BOYUTLARI VE BİLEŞENLERİ

<i>Boyutları</i>	<i>Bileşenleri</i>
<b><i>Kaynaklar</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tekrarlanan etkileşim arasındaki benzerlik</li><li>• Hesaplama temelli çıkarlar</li><li>• Tahmin edilebilirlik ve güvenilirlik yaratan normlar</li></ul>
<b><i>Mekanizmalar</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doğrudan kişiler arası temas</li><li>• İtibar</li><li>• Kurumsal bağlam</li></ul>
<b><i>Objeler</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireyler</li><li>• Sistemler</li><li>• Ortaklar</li></ul>
<b><i>Temeller</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tutarlılık, sözleşmesel güven</li><li>• Yeterlik</li><li>• Yardımseverlik, sadakat, ilgi, iyi niyet ve kendini güven içerisinde bulma</li><li>• Dürüstlük, bütünlük</li><li>• Açıklık</li></ul>

Kaynak: Adler, Paul, S., *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and The Future of Capitalism*, Organizational Science, Vol. 12, No. 2, pp. 215–234, March- April, 2001, s. 218

### 3. 2. Kendini Güvende Hissetme Bileşeni

Sosyal yaşamın temelini oluşturan duygular güven, kendini güvende hissetmek ve sadakat olduğunu ifade edilebilir. Kendini güvende hissetmenin (confidence) azalması sonucunda insanlar kendilerini gelecekteki risklere karşı koruyabilmek için savunmacı kötümserlik duygusu geliştirirler.<sup>121</sup> Güven olmaksızın kendini güvende hissetmek mümkün iken, kendini güvende hissetmek olmaksızın güven mümkün değildir.<sup>122</sup> Bir insan diğer insana güvendiğini söylediğinde, onun yapacaklarına karşı kendisini güvende hissettiğini ifade etmektedir.<sup>123</sup> Tonkiss ve Passey güven ile kendini güvende hissetme (confidence) arasında bir ayırım yapmışlardır. Onlara göre güven dış kontrol subjesi olmadan etik ilişkilere rehberlik ederken, kendini güvende hissetme güvenliği sağlayıcı kontrat veya diğer düzenlemeler anlamına gelmektedir. Güven insanlar arasındaki ilişkilerden karakterize edilirken, kendini güvende hissetme insanlar ve soyut sistemler arasındaki ilişkilerden karakterize edilmektedir.<sup>124</sup>

<sup>120</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, a.g.m., s. 61

<sup>121</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 104

<sup>122</sup> Fenton, Natalie, Passey, Andrew, Hems, Les, *Trust, The Voluntary Sector And Civil Society*, International Journal Of Sociology And Social Policy, Vol. 19, Number. 7/8, 1999, s. 23

<sup>123</sup> Horsburgh, H., J., N., *Trust and Social Objectives, Ethics*, Vol. 72, No. 1, pp. 28-40, Oct., 1961, s. 28

<sup>124</sup> Smith, Carole, a.g.m, s. 291–293

### 3. 3. Güvenin Diğer Bileşenleri

Güven ile ilgilendirilen diğer kavramlar yönetim bilim alanında 1970’li yıllarda “alturizm, işte adalet duygusu ve karakter” olmuştur. 1980’lerde Butler Cantrell tutarlılık, Hart ise “adaletlilik” üzerinde durmuştur. Zaltman ve Moorman güven ile ilgili olarak “inanç” kavramı üzerinde Jackson ise saygı üzerinde durmuştur. 1990’lı yıllarda Sitkin ve Roth “uygunluk” kavramını güvene yakın bir kavram olarak ifade edilmiştir. Anderson ve Narus ise güven ile ilgili olarak “verilen sözü yerine getirmenin üzerinde durmuşlardır.<sup>125</sup>

Güvenin çeşitli boyutları içerisinde, tahmin edilebilirlik, yetenek, yeterlilik, uzmanlık, isteklendirme, yardımseverlik,<sup>126</sup> işte adalet, sadakat, tutarlılık, itikat, adaletli olmak, uygunluk, benzerlik, saygı ve güvenlik, bütünlük<sup>127</sup>, uygunluk, tutarlılık, karakter, yönetimin açıklığı, benzerlik, kabul etme, güvenlik<sup>128</sup> açık iletişim, kabul ediş, fırsatçılığın yasaklanması ve izlemenin kaybı<sup>129</sup> sayılabilir.

Ganesan ve Hess ise güvenin iki boyutu bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu boyutlar; kredibilite (bir kişinin verdiği sözü- yerine getireceğine dair beklenti) ve yardımseverlik (diğer kişiye içten ilgi göstererek ego merkezli çıkar beklentisinin dışında kalmak) şeklinde ifade edilebilir.<sup>130</sup> Rampel’e<sup>131</sup> göre de güvenin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; tahmin edilebilirlik, bağlanabilirlik ve inançtır. Huff<sup>132</sup> güvenin beş boyutu bulunduğunu iddia etmiştir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır:

- **Yetenek:** Görev ile ilgili performans için gerekli yetenekleri ve deneyimleri içerir.
- **Yardımseverlik:** İçtenlikle diğer kişinin iyiliğini istemektir.
- **Bütünlük:** Dürüstlüğü, karşılıklı olarak değerlere saygılı olmayı ve sözlerini yerine getirmeyi içerir.
- **Tahmin edilebilirlik:** Geçmiş ile tutarlı davranmayı gerektirir. Güvenme veya güvenmeme kararının gerisinde geçmiş deneyimlerin toplam sonuçları yatar.<sup>133</sup>
- **Açıklık:** İyi bir iletişim yeteneğini, bilgiyi, fikirleri, duyguları paylaşmayı, sözünü kesmeden ve yargılamadan diğer kişiyi dinlemeye istekliliği ve yeteneğini ifade eder.

<sup>125</sup> Svensson, Göran, Wood, Greg, *Corporate Ethics And Trust in Intra- Corporate Relationships*, Employee Relations, Vol. 26, No.3, pp. 320–336, 2004, s. 323

<sup>126</sup> Svensson, Göran, *The Importance of Trust Chain in Marketing Channels*, s. 1224

<sup>127</sup> Möllering, Guido, Bachmann, Reinhard, Lee, Soo Hee, a.g.m., s. 562

<sup>128</sup> Svensson, Göran, *Extending Trust And Mutual Trust in Business Relationship Towards A Synchronised Trust Chain in Marketing Channels*, s. 432

<sup>129</sup> Costa, Ana Cristina, a.g.m., s. 607

<sup>130</sup> Chen, Sandy C., Dhillon, Gurpreet S., *Interpreting Dimensions Of Consumer Trust in E- Commerce*, Information Technology And Management, Vol. 4, pp. 303- 318, 2003, s. 305

<sup>131</sup> Das, T. K., Teng, Bing- Sheng, a.g.m., s. 101

<sup>132</sup> Huff, Lenard C., Kelley, Lane, a.g.m., 2004 s. 2

<sup>133</sup> Thompson, Richard C., v. d. , a.g.m., s. 1

Robbins<sup>134</sup> ise güvenin boyutlarını şu şekilde ifade etmiştir:

- Dürüstlük ve güvenilirliği içeren bütünlük
- Bireysel tenkil bilgi düzeyi ve yeteneklerde gerekli düzeyde yeterli olmak
- Çalışan kişinin, farklı zamanlarda ve durumlarda tutarlı olmak, önceden kestirilebilir olmak
- Diğer kişiyi ve kurumu korumak yönünde sadakatli olmak
- Diğer kişiye gerçeği söylediği zaman ona hiçbir zarar gelmeyeceğini bilmekten kaynaklanan açıklık

Dikkat edilecek olunursa güven ile ilgili pek çok kavram üzerine vurgu yapılmaktadır, dolayısı ile güven çok karmaşık ve çok boyutlu bir fenomen<sup>135</sup> olup anlaşılması oldukça zordur.<sup>136</sup> Güveni kavramam için gösterilen zihinsel çabalar onun sadece bir kısmını ortaya çıkarmakla sınırlı kalmaktadır.

---

<sup>134</sup> Appelbaum, Steven, et al., *Organizational Citizenship Behavior: A Case Study Of Culture, Leadership And Trust*, Management Decision, Vol. 42, No. 1, pp. 13-40, 2004, s. 30

<sup>135</sup> Papadopoulou, Panagiota, Andreou, Andreas, Drakoulis, Martakos, *Trust and Relationship Building in Electronic Commerce*, Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy, Volume 11, Number 4, pp. 322-332, 2001, s. 323

<sup>136</sup> Redwine, Samuel T., Jr, *Dissecting Trust And The Assurance- Violation Dynamic*, <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/09/187490331b.pdf>, s. 5

TABLE 4: GÜVENİN ÇEŞİTLİ BOYUTLARINA BİR BAKIŞ

<i>Güvenin boyutları</i>	
Yetenek	<i>Sitkin ve Roth 1993, Cook ve Wall 1980, Jones 1975, Deutsch 1960</i>
Alturizm (Diğergamlık)	<i>Frost 1978</i>
Kabullenme	<i>Bonoma 1976</i>
Yardımseverlik	<i>Mayer 1993, Solomon 1960, Strickland 1958</i>
İş ve adalet duygusu	<i>Gabarro 1978</i>
Karakter	<i>Gabarro 1978</i>
Yeterlilik	<i>Butler 1991, Butler ve Cantrell 1984, Lieberman 1981, Rosen ve Jerdee 1977, Kee ve Knox 1970</i>
Kendini güvende hissetme	<i>Dwyer ve Lagae 1986, Luhmann 1979, Jones 1973, Kwant 1963</i>
Uygunluk	<i>Sitkin ve Roth 1993</i>
Tutarlılık	<i>Butler 1991, Butler ve Cantrell 1984</i>
Uzmanlık	<i>Giffin 1967</i>
Adaletlilik	<i>Butler 1991, Hart 1986</i>
İnanç	<i>Zaltman ve Moorman 1988</i>
Bütünlük	<i>Butler 1991, Hart 1986, Butler ve Cantrell 1984, Gabarro 1978, Lieberman 1981</i>
Niyetlilik ve motivasyon	<i>Cook ve Wall 1980, Kee ve Knox 1970, Giffin 1967, Deutsch 1960</i>
Hoşlanma	<i>Swan ve Trawick 1987, Swan 1983</i>
Sadakat	<i>Butler ve Cantrell 1984</i>
Yönetimin açıklığı	<i>Hart 1986</i>
Tahmin edilebilirlik	<i>Coleman 1990, Dasgupta 1988, Gambetta 1988, Good 1988, Lewis ve Weigert 1985, Luhmann 1979, Deutsch 1973, Rotter 1967, PARsons 1964, Deutsch 1958</i>
Saygı	<i>Jackson 1985</i>
Güvenlik	<i>Zand 1978</i>

Kaynak: Svensson, Göran, *Perceived Trust Towards Suppliers And Customers in Supply Chains Of The Swedish Automotive Industry*, International Journal Of Physical Distrubition& Logistics Management, Vol. 31, No. 9, pp. 647–667, 2001, s. 650

#### 4. GÜVENİN OLUŞTURULMASI

Bir toplumdaki mevcut güven o topluma bahşedilmiş değildir; o toplumun kolektif, bilinçli eylemlerinin bir ürünüdür.<sup>137</sup> Güven kendiliğinden hazır bir şekilde bulunmamakta, onu inşa etmek, kurmak, yapılandırma<sup>138</sup> ihtiyacı bulunmaktadır. Güven inşa etmek için beş farklı bileşenin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bunlar, yardımseverlik, inanılrlık, yeterlilik, dürüstlük ve açıklık<sup>139</sup> olarak ifade edilebilir.

Güven ve güvensizlik birlikte var olabilir. Buna göre bir ilişki içerisinde güven çok boyutludur. Kişilerle ilişkinin zenginliği ve ilişki de kendini ortaya koyma düzeyine göre bu

<sup>137</sup> Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 67

<sup>138</sup> İnam Ahmet, *Her Şeyin Başı Güven*, Erdem, Ferda (Editör), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 24

<sup>139</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., , s. 314

boyutlar hakkında fikir sahibi olunabilir.<sup>140</sup> Güven iki veya daha fazla sosyal aktör arasında var olan veya olmayan bir koşuldur. Güven veya güvensizlik, güvenme davranışının sonucunda oluşan bir durumdur.<sup>141</sup> İlişki içerisindeki taraflar zamanla birbirlerinin zayıf ve güçlü yönlerini öğrenerek, birbirlerine yönelik -aynı zamanda güven ve güvensizlik parçalarını birlikte içerebilen- bir güven deneyimi geliştirebilirler ve bu durumdaki ilişkide, yarı denge ve değişkenlik geçerli olur. Dolayısıyla “karşı tarafa ne kadar güvenebilirim?” sorusu yerine, “karşı tarafa hangi alanlarda ve hangi yollarla güvenebilirim?” sorusu bireylerin güven ilişkisini yönetebilmeleri için daha işlevsel görülmektedir. Yani kişiler birbirlerine karşı güvenebilecekleri ve güvenmeyecekleri alanları seçmeye başlarlar. Güven alanı ne kadar fazla ise ilişki de o kadar derinleşir ve çok boyutlu hale gelir. Güven alanı ne kadar dar ise ilişki de o kadar kısırlaşır.

Güven kişiler arası kabul etmeyi ve açıklığın ifade edilmesini kolaylaştırırken, güvensizlik kişiler arası reddetmeye yol açmakta ve savunucu davranışlara yol açmaktadır.<sup>142</sup> Güvensizliği karakterize eden özellikler, şüphecilik, korku, sinizm, üzüntü, gözetim altına alma ve sürekli ihtiyat halinde kalmadır.<sup>143</sup>

Ancak bunun için de şu ayrımın farkında olmak gerekir. Düşük güven ile güvensizlik veya düşük güvensizlik ile güven aynı nitelikte yapılar değildir, farklı duygu ve bilişsel değerlendirmeleri içerir. Yüksek güven; ümit, inanç, emin olma, teminat, öncü olma ile ilişkili iken; düşük güvensizlik; endişesizlik, şüphe etmeme, düşük izleme ve tetikte olmama gibi daha kayıtsız kalma durumları ile açıklanabilir. Diğer yandan yüksek güvensizlik; Endişe, şüphecilik, alaycılıkla kendini gösterirken; Düşük güven: Umutsuzluk, inançsızlık, emin olamama, geri durma, tereddüt gibi duygu ve eylemlerle karakterize edilir.<sup>144</sup>

Klimoski ve Karol yaptıkları bir çalışmada yüksek güvene dayalı grupların düşük güvene dayalı gruplardan daha başarılı oldukları sonucunu elde etmişlerdir. Daha başarılı olan grupların özelliklerini ise şu şekilde ifade etmişlerdir:<sup>145</sup>

- Ayrıntılı bilgi paylaşımını istemek
- Kendini ifade etmede özgür olma:

---

<sup>140</sup> Ari, Güler Sağlam, a.g.e., s. 13

<sup>141</sup> Liebeskind, Julia Porter, Oliver Amayla Lumerman, *From Handshake To Contract: Intellectual Property, Trust, And The Social Structure Of Academic Research*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, 1998, s. 119

<sup>142</sup> Zand, Dale E., *Trust And Managerial Problem Solving*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 2, pp. 229- 239, June, 1972, s. 229

<sup>143</sup> Ford, Dianne P. a.g.m., s. 3

<sup>144</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 161- 162

<sup>145</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 119

- Diğer insanlarla sırrını paylaşma isteği
- Diğerlerine güven
- Tartışmaya açık olma
- Aynı grupla birlikte çalışmaya istekli olma
- Üyelerin kendine saygı duyması

Connelly ve Kelloway'ın yaptıkları araştırma sonuçlarına göre insanlar daha çok, güvendikleri insanlara karşı bilgi paylaşmaya isteklidirler.<sup>146</sup> Burrell, Rayder ve Lewis'in yaptıkları araştırmaya göre bir topluluk içerisinde azınlıkta olan kişiler ve ırklar diğerlerine karşı kendi derin duygularını ifade etmekte tereddütlü davranmaktadırlar.<sup>147</sup>

Yüksek ve düşük seviyede güvenin hangi durumlarda gerçekleşebileceği hakkında Lewis tarafından bir öneri getirilmiştir. Bu getirilen önerimler toplumsal yapıya ilişkin ifadelerle güven arasındaki ilişkiyi içermektedir.<sup>148</sup>

1. Grubun büyük bir homojenliği durumunda güven daha yüksek seviyede gerçekleşir. Yani grup birbirine benzer, gelir düzeyi, eğitim seviyesi, benzer kültürel değerleri barındıran insanlardan meydana geliyorsa bu insanlar arasında güven üst düzeyde gerçekleşir. Coleman'a göre güven, yalnızca normatif yaptırımların desteklendiği, küçük, informel, yakın ilişkilerin olduğu ve homojen topluluklarda üretilebilir.<sup>149</sup> Çünkü küçük topluluklarda bilgi akışı daha hızlıdır ve sosyal kontrol daha güçlüdür<sup>150</sup> ve küçük gruplarda güvenin oluşması, büyük gruplarda güvenin oluşmasından daha kolaydır.<sup>151</sup> Sosyal kontrolü sağlamak için tasdik ve diğer yollar ile normların gelişmesi ilişkiler içerisinde işbirliğini artırır ve riski azaltarak güvenin gelişmesini sağlar.<sup>152</sup> Bu şekildeki güven bireylerin sosyal sermaye yolu ile disipline olan bir hareket biçimi içerisinde grup normlarına uymaları olarak tanımlanabilir.<sup>153</sup>

2. Sosyal ağın daha büyük bağlantısı olursa, güven daha yüksek seviyede gerçekleşir. Eğer insanlar kendilerini çevreleyen bir sosyal ağ içerisinde rahat hareket etme alanları

<sup>146</sup> Ford, Dianne P. a.g.m., s. 2

<sup>147</sup> Wright, Wilbert, *Relationship of Trust and Racial Perceptions Toward Therapist – Client Conditions During Counseling*, The Journal of Negro Education, Vol. 44, No. 2, pp. 161- 169, Spring, 1975, s. 161

<sup>148</sup> Lewis, J. David, Weigert, Andrew a.g.m., s. 981

<sup>149</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 80

<sup>150</sup> Buskens, Vincent, *Social Network and Trust*, Published By Kluwer Academic Publishers, P. O. , Box, 17, 3300 AA, Dordrecht, The Netherland, 2002, s. 25

<sup>151</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 93

<sup>152</sup> Hardin, Russel, *Trustworthiness*, Ethics, 107, pp. 26 – 42, October, 1996, s. 32

<sup>153</sup> Frank, Kenneth, A., Yasumoto, Jeffrey, Y., *Linking Action To Social Structure Within A System: Social Capital Within And Between Subgroups*, AJS, Volume 104, Number 3, pp. 642- 686, November, 1998, s. 646

buluyorlarsa, yani içerisinde buldukları ortam kendilerini kısıtlamıyorsa güvenin üst düzeyde gerçekleşmesi mümkündür.

3. Bir toplumun daha büyük ölçüsü ve karmaşıklığı sonucu güven seviyesinin düşer. Modern yaşamla birlikte dış dünyanın artan karmaşıklığı bireyde 'temel güven' duygusunun oluşması yönünde en büyük engellerden biri olmuştur. Birey bu karmaşadan ve kaostan kendisini korumak için gittikçe kendi iç dünyasına ve özel yaşamına döner, mümkün olduğunca kendine yarattığı bu ortamda yaşar. Bireyin bu oluşturduğu özel dünyasında bir boşluk olmasına rağmen dışarının belirsiz ortamı tamamen dışlanmıştır. "Böylece 'ev', manevi sığınağın dünyevi versiyonu haline geldi; güvenliğin coğrafyası kentsel merkezin mabedinden ev içine kaydı.

4. Sosyal değişimin artması, düşük güvene yol açar. İnsanların yaşamlarında meydana gelen hızlı değişimler, insanlar arasında güvenin azalması ile sonuçlanabilir. Bilindiği üzere güvenin tesis edilmesi belli bir süreyi temsil eder. Hızlı değişimler ise güven tesisini zorlaştırabilir.<sup>154</sup> Güven tesis edilemediğinde, sosyalleşmenin bir formu olarak yaşam, ahlaksız ve kısa olarak gerçekleşecektir.<sup>155</sup> Heterojen toplumlar içerisindeki görece homojen birlikler arasında etnik gruplar içerisinde güven ve işbirliği yüksek iken diğerlerine karşı güven düşüktür.<sup>156</sup> Etnik grup içerisindeki güven iki boyutta ölçülebilir. Bunlardan birisi etnik gruplar arasındaki ilişkilerin sınırlandırılması (üyesi olunan gruba karşı artan güven, diğer gruba karşı ise artan güvensizlik) şeklindedir.<sup>157</sup> Ayrıca sosyal-psikolojik araştırmalar göstermektedir ki güven grup içerisinde var olur ve grup içi ile sınırlandırılmıştır.<sup>158</sup>

Yukarıdaki sınıflandırmaya göre insanlardaki duygu rasyonellik derecelerinin yoğunluğunun hangi tür güven biçimini oluşturduğu üzerinde durulmaktadır. Yukarıdaki tablodan hareketle, ideolojik güven yüksek derecede duygusallığı içerisinde barındırmaktadır. Rasyonelliğin düşük olduğu duygusallığın yüksek olduğunda ise duygusal güven (emotional trust) ortaya çıkmaktadır. Rasyonel düşünme biçiminin hemen hemen hiç olmadığı durumda ise

<sup>154</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, *Does, Social Capital Have an Economic Payoffs? A Cross- Country Investigation*, The Quarterly Journal of Economics, November, pp. 1251- 1284, 1997, s. 1278

<sup>155</sup> Seligman, Adam B. Seligman, *Trust and Sociability: On The Limits Of Confidence And Role Expectations*. American Journal Of Economics And Sociology, Oct, 1998

<sup>156</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1278

<sup>157</sup> Székelyi, Mária – Örkény, Antal Barna, Ildikó, *The Interpretation Of Trust in Empirical Research, Two Examples: Trust in Ethnic And Social Conflicts in Eastern And Central Europe*, <http://www.colbud.hu/honesty-trust/orkeny/pub01.htm>, Paper prepared for the workshop on "Trust and Honesty", Collegium Budapest, 25-26 May, 2001, s. 4

<sup>158</sup> Earle, Timothy, C., *Thinking Aloud About Trust: A Protocol Analysis Of Trust in Risk Management*, Risk Analysis, Vol. 24, No. 1, pp. 169- 183, 2004, s. 170



“inanç” faktörü ortaya çıkmaktadır. Düşük duygusallık ve yüksek rasyonalitede ortaya çıkan güven biçimi ise “bilişsel güven”dir. Duygusallık ve rasyonalitenin hemen hemen hiç olmadığı durumda “belirsizlik ve panik” ortaya çıkmaktadır.

TABLO 5: GÜVENİN OLUŞTURULMASI, GÖSTERGELERİ VE İŞLEMLERİN GERÇEKLEŞTİRİLMELERİ

<i>Güven inşa etmek (McKnight ve Chervany, 1996)</i>	<i>Güvenin göstergeleri (Morgan ve Hunt, 1994)</i>	<i>Güven inşa etme işlemi (Dooney ve Cannon, 1997)</i>
Doğal güven Kurumsal temelli güven Güvenmeye dair inançlar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yardımseverlik</li> <li>• Yeterlilik</li> <li>• Dürüstlük/ bütünlük</li> <li>• Tahmin edilebilirlik</li> </ul> İnançlara karşı güven duyma Güvenmeye istekli olma Güvenme davranışı	Paylaşılan değerler İletişim Fırsatçı davranış	Niyetlilik Yetenek Tahmin etme Transfer edilebilirlik Hesaplama Kredibilite

Kaynak: Papadopoulou, Panagiota, Andreou, Andreas, Drakoulis, Martakos, *Trust And Relationship Building in Electronic Commerce*, Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy, Volume 11, Number 4, pp. 322- 332, 2001, s. 324

Güvenin oluşmasına ilişkin getirilen açıklamalar içerisinde psikolojik faktörler de yer tutmaktadır. Bireyin diğer insanlara güvenme veya güvenmeme tavrını ve eğilimini geçmiş yaşantısından alma ihtimali bulunmaktadır. Örneğin aile içerisindeki erken sosyalleşme döneminde, içten, sıcak ve itimada dayanan güven verilmesi söz konusudur. Bireye gösterilen bakım, yapılan yardım etme ve sempati kurma şeklindeki davranışlar güveni oluşturan unsurlar<sup>159</sup> arasında yer almaktadır. Güvenin oluşması pek çok faktöre bağlıdır. Örnek verilecek olunursa; yardımseverlik, bütünlük ve yetenek<sup>160</sup> inanılabilirlik, yeterlilik<sup>161</sup> ve dürüstlük<sup>162</sup> güvenin oluşumu için gerekli olan unsurlar içerisinde yer almaktadır.

<sup>159</sup> Sztompka, Piotr, Trust, a.g.e., s. 98

<sup>160</sup> Skarlicki, Daniel, Dirks, Kurt, *Leader As A Builder Of Trust*, HR.com, Online Serial, Jan, 22, 2003, s. 1

<sup>161</sup> Caldwell, Cam, Clapham, Stephen E., *Organizational Trustworthiness: In International Perspective*, Journal Of Business Ethics, Vol. 47, pp. 349- 364, 2003, s. 355

<sup>162</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 316

TABLE 6: GÜVEN TÜRLERİNİN RASYONEL VE DUYGUSAL TEMELLERİ

<i>Duygusal</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>	<i>Hemen Hemen Yok</i>
<i>Rasyonellik</i>			
<i>Yüksek</i>	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
<i>Düşük</i>	Duygusal Güven	Günlük Sıradan Güven	Olası Tahminler
<i>Hemen Hemen Yok</i>	İnanç	Kader(Kısmet)	Belirsizlik Ve Panik

Kaynak: Lewis, J. David, Weigert, Andrew *Trust As A Social Reality*, Social Forces, Volume 63, Issue 4, 1985, s. 967- 985, s. 973

Güvenen kişi güveninin kötüye mi kullanılacağı ya da iyiye mi kullanacağından tam emin olamaz.<sup>163</sup> Bu yüzden güvenme davranışı bir risk alma davranışıdır. Alınan bu risk sonrasında istenilen sonuçların elde edilmesi beklentisi yer almaktadır. Güvenme davranışının temelinde şu üç etken yatar; birincisi güvenmeye karşı duyulan isteklilik<sup>164</sup>, ikincisi diğer insanın davranışını kontrol etme imkânının olmaması, üçüncüsü ise güven kötüye kullanıldığında elde edilecek olumsuz sonuçtan daha da önemli olan olumlu sonuçları elde etme beklentisinin olmasıdır.<sup>165</sup>

Güven bir anda inşa edilen bir şey değildir. Üzerinden zaman geçmesi gerekir. Diğer insana karşı güven oluşturmak isteyen kişinin bu nedenle sabırlı olması gerekmektedir.<sup>166</sup> Ancak güven inşa edilmesinden daha kolay yıkılabilir.<sup>167</sup> Hiç kimse dayatma ya da talimatla güven yaratamaz.<sup>168</sup> Güven kazanılabilir, ancak sipariş edilemez.<sup>169</sup>

Güven yalnızca güvenen var olduğunda olabilir.<sup>170</sup> Güvenen insan diğer insana değer verdiğini gösterir.<sup>171</sup> Güven güvenilen kişinin elinden gelenin en iyisini yapacağına dair bir inanca bağlıdır.<sup>172</sup> Daha açık bir şekilde ifade edilecek olursa güven, güvenen kişinin güvendiği

<sup>163</sup> Lahno, Bernd, a.g.m., s. 179

<sup>164</sup> Bhattacharya, Rajeew, Devinney, Timothy M., a.g.m., s. 460

<sup>165</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 37

<sup>166</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 127

<sup>167</sup> Dirks, Kurt T., Skarlicki, Daniel, *Trust in Leaders: Existing Research And Emerging Issues, To Appear in Trust Within Organizations*, Journal Of Applied Psychology, Vol. 85, 2000, pp. 1004-1012, s. 22

<sup>168</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, *Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, Çeviren Ahmet Kardam, Mess, 2001, s. 71

<sup>169</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 21

<sup>170</sup> Buskens, Vincent, a.g.m., 2002, s. 5

<sup>171</sup> Möllering, Guido, a.g.m., 2001

<sup>172</sup> Bennet, Roger, Gabriel, Helen, *Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case Of Shipping Company/ Seaport Relations*, Journal Of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, No. 6, pp. 424- 438, 2001, s. 425

kişiyi karşı, onun kendisi için elinden geldiğince en iyisini yapacağına inanmasıdır.<sup>173</sup>  
Güvenilen kişinin üç temel karakteristiğini şu şekilde ifade edilebilir:<sup>174</sup>

- Yetenek ve yeterlilik
- Yardımseverlik
- Bütünlük

İlişkilerin değişen yapısı içerisinde güvenin üç yönü bulunmaktadır. Bunlar;<sup>175</sup> güvenin karşılıklılık çerçevesi içerisinde oluşması, güvenin güvenen kişinin bir beklentisi olması ve güvenin belirsizliği azaltıcı bir fonksiyon göstermesidir. Fonksiyonlarına göre farklı güven türleri bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar; ticari, problem çözücü, enformasyonel, bilgi verici ve kimliğe dayalı<sup>176</sup> olarak ifade edilebilir.

Sitkin<sup>177</sup> güvenin üç birbirinden değişik yönleri olduğunu iddia etmiştir. Bunlar; yeterlilik, (güvenen kişi güvendiği kişinin istenilen sonuçları elde etme yeteneğinin olduğuna inanmasını içerir) yardımseverlik ve sahip olunan değerlerdir. Baron güveni bir yardımseverlik, bir inanç ve bir davranış olarak tanımlar.<sup>178</sup> Güvenin iki niteliği bulunmaktadır. Bunlar; yardımseverlik ve dürüstlüktür.<sup>179</sup> Yardımseverlik ve dürüstlük kişiler arasındaki güvenin gelişmesini sağlayan bir unsur olarak ifade edilebilir.<sup>180</sup> Kişiler arası güven yalnızca kişiler arası algılamalardan etkilenmez, o aynı zamanda sergilenen davranışlardan da etkilenir.<sup>181</sup> Kişiler arası güven diğer kişiyi izlemenin ve kontrol etmeye çalışmanın saygısızlık olarak adlandırıldığı, kendisine güvenilen kişinin kendinden beklendiği şekilde davranacağı beklentisinin hakim olduğu ve güvenen kişinin gönüllü bir şekilde davrandığı eylem biçimidir.<sup>182</sup>

---

<sup>173</sup> Crotts, John C., Turner, Gregory B., *Determinants Of Intra- Firm Trust in Buyer- Seller Relationships in The International Travel Trade*, International Journal Of Contemporarily Hospitality Management, Vol. 11, No: 2/3, pp. 116- 123, 1999, s. 117

<sup>174</sup> Bell, Geoffrey G., Oppenheimer, Robert J., Bastien, Andre, *Trust Deterioration in An International Buyer-Supplier Relationship*, Journal Of Business Ethics, Vol. 36, pp. 65- 78, 2002, s. 66

<sup>175</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.e., s. 88

<sup>176</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 3

<sup>177</sup> Bigley, Gregory A., Pearce, Jone L., a.g.m., s. 407

<sup>178</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 2

<sup>179</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., a.g.m., s. 603

<sup>180</sup> Larzelere, Robert E., Huston, Ted L., *The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships*, Journal Of Marriage And The Family, Vol. 42, No. 3, pp. 595-604, August 1980, s. 595- 596

<sup>181</sup> Sgro, Joseph A., Worchel, Philip, and Others, *Percieved Leader Behavior As A Fonction Of Leader's Interpersonal Trust Orientation*, The Academy Of Management Journal, Vol. 23, No. 1, pp. 161-165, Mar., 1980, s. 162

<sup>182</sup> Webber, Sheila Simsarian, *Leadership And Trust Facilitating Cross-Functional Team Success*, Journal Of Management Development, Vol. 21, No. 3, pp. 201-214, 2002, s. 205

Bir kişinin diğerk kişiye güvenmesi güvenen kişiyi güvendiğı kişiye, güvendiğı konuda bağımlı hale getirir.<sup>183</sup> Ünlü filozof David Hume'a göre sosyal yaşam içerisinde insanlar kaçınılmaz olarak, diğerk insanlar ile bağımlı olarak hareket etmek zorundadırlar.<sup>184</sup> Ayrıca bir güven ilişkisinde güven ve güvenen arasında karşılıklı bağımlı bir ilişki bulunmaktadır.<sup>185</sup> Karşılıklı bağımlılık içerisinde olan iki insan arasında güvenme davranışı bir seçimdir. Bu seçim dolayısı ile bir belirsizlik durumu yaşanmaktadır. Bu belirsizliğin belirgin bir özelliğı ise genellikle güvenme davranışı sonucunda meydana gelecek olan zararların vereceğı sıkıntı elde edilecek yararların ödüllerinden daha fazladır.<sup>186</sup> Güven ilişkisinin meydana gelebilmesi için güvenen ve güvenilen arasında paylaşılan değerk ve normlar bulunması gerekir.<sup>187</sup> Paylaşılan değerk ve normlar güvenin oluşmasını sağlar.<sup>188</sup> Paylaşılan değerkler ve işbirliğı bağıllığı üretir, işbirliğini geliştirir.<sup>189</sup> Pek çok insanın benzer tutumları şeklinde ortaya çıkan, paylaşılan normatif değerkler güvenin oluşması için gereklidir, fakat yeterli değildir.<sup>190</sup>

Karşılıklı iletişim olmazsa güvenden söz edilemez; taraflar arasında karşılıklı iyi bir iletişim varsa, karşılıklı güven de var demektir.<sup>191</sup> Yüksek düzeyde güven ancak karşılıklı olarak geliştirilebilir.<sup>192</sup> Karşılıklı güven bireylerinin birbirlerinin refahlarını veya mutluluklarını düşündüklerinde ve bu yönde davrandıklarında oluşur.<sup>193</sup> Karşılıklı güven, genel bir amacı gerçekleştirebilmek için her üyenin dayandığı paylaşılan bir inançtır.<sup>194</sup> Güven genel olarak paylaşılan normlar ile etkileşimde bulunan bireyler arasında aktif hele gelir.<sup>195</sup> Güven ve karşılıklı bağımlılık, etkileşim için olması zorunlu bir zemindir.<sup>196</sup> Güven belirli koşullar altında risk alma ve karşılıklı bağımlılığı geliştirir.<sup>197</sup>

---

<sup>183</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, a.g.m., s. 63

<sup>184</sup> Lagertzpetz, Olli, a.g.e., s. 181

<sup>185</sup> Lane, Christel, a.g.e., 1998, s. 3

<sup>186</sup> Swinth, Robert, L., *The Establishment of The Trust Relationship*, The Journal of Conflict Resolution, Vol. 11, No. 3, pp. 335- 344, September, 1967, s. 335

<sup>187</sup> Lahno, Bernd, a.g.m., s. 171

<sup>188</sup> Sahay, B. S., *Understanding Trust in Supply Chain Relationships*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 103, No. 8, pp. 553- 563, 2003, s. 557

<sup>189</sup> Halliday, Sue Vaux, *How "Placed Trust" Works in A Service Encounter*, Journal Of Services Marketing, Volume 18, Number. 1, pp. 45-59, 2004, S. 50

<sup>190</sup> Sako, Mari, a.g.e., 1992, s. 44

<sup>191</sup> Yavuz, Kerim, a.g.m., s. 36

<sup>192</sup> Livet, Pierre, Reynaud, Benedicte, *Organizational Trust, Learning And Implicit Commitment*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998, s. 274

<sup>193</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.e., s. 84

<sup>194</sup> Lewis, Jordan D., *Trusted Partner, How Companies Build Mutual Trust And Win Together*, Free Pres,1999, s. 6

<sup>195</sup> Smith, Carole, a.g.m., s. 291

<sup>196</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 6

<sup>197</sup> Chen, Sandy C., Dhillon, Gurpreet S., a.g.m., s. 304

#### 4. 1. Güvenin Oluşmasını Sağlayan Unsurlar

Güven pek çok unsurdan meydana gelmektedir. Aşağıda güveni oluşturduğu düşünülen belli başlı unsurlar açıklanmaya çalışılmıştır. Kuşkusuz güveni oluşturan aşağıdaki unsurlar dışında başka faktörler de bulunmakta olduğu hususunun gözden kaçmaması gerekmektedir.

##### 4. 1. 1. Bütünlük

Bütünlük güvenin oluşmasının altında yatan nedenler içerisinde yer almaktadır. Güvenin bütünlüğe bağlı olarak tanımlanması da yapılmıştır. Buna göre güven bir kişinin diğer kişinin bütünlük içerisinde olacağına dair taşıdığı inançtır.<sup>198</sup>

Bütünlük bileşeni diğer tarafın yazılı ve sözlü vaatlere bağlı kalıp kalmadığını<sup>199</sup> ifade etmektedir. İnsan bir başkası ile bir süre kurduğu karşılıklı etkileşim sonucunda, o kişinin söyledikleri ve yaptıklarının birbirini tutup tutmadığı konusunda bir yargıya varır.<sup>200</sup> İşte bu yargı sonucunda bütünlük olgusu meydana gelmektedir. Bu açıdan bütünlük güvenin oluşmasının bir şeklidir. Bu şekildeki güven diğer kişinin verdiği sözleri bir yükümlülük olarak yerine getireceğine ilişkin duyulan bir inançtır.<sup>201</sup> Bütünlük içerisindeki insanlar fikirlerini sadece geçerli bir sebep olduğunda değiştirirler.<sup>202</sup>

Bütünlük; içtenlik, dürüstlük, gerçekçilik ve verilen sözlerin yerine getirilmesi<sup>203</sup> anlamına gelmektedir. Güven karşılıklı konuşma ile taahhütler yoluyla ve eylemlerle beslenip geliştirilen bir insan eylemidir. Güven sahip olunan bir şey değildir, belli bir çabanın sonucunda oluşur. Güven hem eylem hem de söz olarak verilen teminatlarla ve verilen sözleri yerine getirmekle, başkalarının söz verip verdikleri sözleri tutmaya özendirmekle oluşur.<sup>204</sup>

Kişiler arası ve grup ilişkileri teorisyenlerine göre bütünlük örgütler içerisinde güvenin temel belirleyicisidir. Bütünlük aynı zamanda güvenin diğer bileşenleri ile de yakından ilişkilidir. Örneğin Becker'e göre bütünlük ve dürüstlük geniş olarak aynı anlama gelmektedir. Bütünlük bir kişinin sahip olduğu değerleri ile tutarlı olması ve onun dürüst ve güvenilir olması anlamına gelmektedir. Bu tanımlamaya göre bütünlük ve dürüstlük geniş olarak eş

<sup>198</sup> Larzelere, Robert E., Huston, Ted L., a.g.m., s. 595

<sup>199</sup> Heffernan, Troy, *Trust Formation in Cross-Cultural Business-To-Business Relationships*, Qualitative Market Research: An International Journal, Volume 7 – Number 2- pp.114-125, 2004, s. 115

<sup>200</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 53

<sup>201</sup> Crotts, John C., Turner, Gregory B., a.g.m., s. 117

<sup>202</sup> Becker, Thomas, E., *Integrity in Organizations: Beyond Honesty Conscientiousness*, Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1, pp. 154–161, 1998, s. 156

<sup>203</sup> Clark, Murray C., Payne, Roy L., a.g.m., s. 208

<sup>204</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 110

anlamlıdır.<sup>205</sup> Bütünlük, yardımseverlik ve yetenek güvenin asıl temelini oluşturur. Bunlar içerisinde bütünlük ve yardımseverlik etik temelli<sup>206</sup> olmalıdır.

#### 4. 1. 2. Açıklık

Açıklık olmadıkça güveni korumak da zordur.<sup>207</sup> Açıklık, zihinsel erişilebilirlik ya da fikirleri ve enformasyonu serbest bir şekilde paylaşmaya isteklilik<sup>208</sup> olarak ifade edilebilir. Açıklık dürüstlük içeren bir biçimde gerçek ve doğru bilgiyi sunmaktır.<sup>209</sup> Bunun tam tersi olduğunda yani kişiler gerçek enformasyonu sakladıklarında bu bir anlamda diğer kişiyi yeterince güvenilir bulmamanın da bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Güvenin açıklı şeklinde ortaya çıkması diğer kişiye karşı yalın ve anlaşılır olarak olanların olduğu gibi anlatılarak ifade edilmesidir. İfade edilebilen güven, diğer insanlarla paylaşmaya istekli olmak, ilişkilerinde açık olmak ve ihtiyaç duyulan bilgiyi paylaşabilme<sup>210</sup> anlamına gelmektedir.

#### 4. 1. 3. Dürüstlük

İnsanlar kendilerine gerçeği söyleyen insanlara güvenirken, kendilerine yalan söyleyen insanlara güvenmezler.<sup>211</sup> Yalan söylemek, abartmak, dedikodu yapmak ve eleştirmek güven atmosferini tahrip eder.<sup>212</sup> İnsanın yapamayacağı bir işi sanki yapabilirmiş gibi göstermesi, bir güven ihlalidir. Bu durumu güven ihlali yapan şey, yetkinlik eksikliği değil, dürüstlük eksikliğidir. Burada yetersizlik güven ihlali haline gelmektedir.<sup>213</sup>

Bir insanın işi meşgul olunmaya değerli ise, o insan muhtemelen kendi işi ile meşgul olur. Fakat işi meşgul olunmaya değerli değilse aklını kendi manasız işinden ayırarak başkalarının işi ile meşgul olur. Başkasının işi ile meşgul olmak şu şekilde ortaya çıkar: Dedikodu yapmak, kirli çamaşırlar aramak ve başkasının işine burnunu sokmak ve ayrıca yerel,

<sup>205</sup> Becker, Thomas, E., a.g.m., s. 154-155

<sup>206</sup> Dillard, B., Tinsley, *Trust Plus Capabilities*, Academy of Management, The Academy of Management Review, 21, 2, ABI/INFORM Global, pp. 335-337, April, 1996, s. 335

<sup>207</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 72

<sup>208</sup> Hosmer, Larue Tone, *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics*, Academy Of Management Review, Vol. 20, No. 2, Pp. 379-403, 1995i s. 384, ayrıca bkz: Clark, Murray C., Payne, Roy L., a.g.m., s. 208

<sup>209</sup> Nootboom, Bart, a.g.e., s. 95

<sup>210</sup> Agarwal, Ashish, Shankar, Ravi, *On-Line Trust Building in E- Enabled Supple Chain, Supply Chain Management: An Internationla Management*, Vol. 8, Number. 4, pp. 324-334, 2003, s. 325

<sup>211</sup> Koehn, Daryl, *Rethinking Feminist Ethics, Care, Trust And Empathy*, 11 Fetter Lane, London Ec4p 4ee, First Published By Routledge, 1998, s. 97

<sup>212</sup> Rogers, Robert W., *The Psychological Contract Of Trust Part II*, Executive Department, Vol. 8, No. 2, pp. 7-15 1995, s. 13

<sup>213</sup> Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 107

milli ve irki meselelere aşırı ilgi göstermek. Böylece kendinden uzaklaşan kimse ya başkasının sırtına biner ya da onunla gırtlak gırtlığa gelir.<sup>214</sup>

Eğer bir insan diğer insanın kendisine güvenmesini istiyorsa ona doğruyu ve gerçeği söylemeli, tutarlı bir şekilde hareket etmeli ve ilişkinin olgunlaşması için beklemelidir.<sup>215</sup> Kumar'a göre güven dürüstlük ve yardımseverliği gerektirir.<sup>216</sup> Dürüstlük ve güven birbirlerini güçlendirir.<sup>217</sup> Ryan<sup>218</sup> dürüstlük ve güven algılaması ile ilgili 304 kolej öğrencisi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın hipotezi dürüst olmayan bireyler davranışlara ve durumlara ilişkin olarak dürüst olan bireylerden farklı algılamalara sahip olduğu şeklindedir. Elde edilen sonuçlara göre dürüst davranışlar ile dürüst olmayan davranışlar arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ve dürüst olmayan insanlar dürüst olan insanlara göre kendilerini daha sınırlı bir çerçeve içerisinde hissederler.<sup>219</sup> Dürüstlük ile yakın olan kavramlar ise, tutarlılık, adaletlilik ve inandırıcılıktır.<sup>220</sup>

#### 4. 1. 4. Yeterlilik

Güveni anlamının merkezinde yeterlilik ve sorumluluk yer almaktadır.<sup>221</sup> Yeterlilik, kişinin belirli bir seviyede performans göstereceğine ilişkin<sup>222</sup> bir yargıyı ifade etmektedir. Bir kişiye ilişkin yeterlilik ehilliği içermektedir. Ehillik bir kişinin işindeki gerekli teknik bilgiye sahip olarak doğru kararlar vermesi ve davranışlar sergilemesi olarak<sup>223</sup> ifade edilebilir. Çünkü teknik bilgi ihtiyaç duyulan performansı sergileyerek<sup>224</sup> başarıya ulaşmak için önem taşımaktadır.

Eğer bir insan diğer kişinin yaptığı işte yeterli olmadığını düşünüyorsa ona güvenmeyecektir. Yeterlilik burada bir kişinin işini yapabilme kapasitesi anlamına gelmektedir.

---

<sup>214</sup> Hoffer, Eric, *Kesin İnançlılar, Kitle Hareketlerinin Anatomisi*, Tür Yayınları, İstanbul, 1978, s. 28- 29

<sup>215</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 125

<sup>216</sup> Gefen, David V., Rao, Srinivason, Tractinsky, Noam, a.g.m.

<sup>217</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 95

<sup>218</sup> Ryan, Ann Marie, et al., *Workplace Integrity? Differences, In Perceptions Of Behaviors And Situational Factors*, *Journal Of Business And Psychology*, Volume 12, No. 1, pp. 67-83, Fall 1997, s. 67- 71

<sup>219</sup> Ryan, Ann Marie, and others, a.g.m., s. 72- 76

<sup>220</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., s. 382

<sup>221</sup> McAllister, Daniel J. , a.g.m., s. 25

<sup>222</sup> Heffernan, Troy, a.g.m., s. 115- 116

<sup>223</sup> Clark, Murray C., Payne, Roy L., a.g.m., s. 208

<sup>224</sup> Hosmer, Larue Tone, a.g.m., s. 384

TABLO 7: GÜVEN İLİŞKİSİ İÇERİNDEKİ KRİTİK FAKTÖRLER

Bütünlük	Dürüstlük Gerçeklik Doğruluk Açıklık
Sabır	İlişkinin Uzun Zaman Almasına Karşın Gösterilen. Tekrarlanan Paylaşılan Beklentiler
Alturizm	Güven Gönüllüdür. O Önemsemenin Bir Sonucudur. O Bir Yardım Etme İlişkisidir.
Gönüllülük	O İlişki İçin Bir Risktir.
Hareket	Proaktivite Tekrarlama Tahmin Edilebilirlik Güvenilirlik
Arkadaşlık	Paylaşılan Değerler Uyum Güvenilirlik Diğerlerini Teselli Etme
Kişisel Yeterlilik	Tanıma Yeteneği Tanıma Uzmanlığı
Karar Verme	Sağlıklı Seçim Yapma Doru Karar Verme Ahlakidir.

Kaynak: Fairholm, Gilbert W. , *Leadership And The Culture Of Trust*, Praeger, Westport, Connecticut, Printed In United States Of America, 1994, s. 126

#### 4. 1. 5. Empati

McAllister kişiler arası güvenin duygusal ve bilişsel biçimde iki farklı boyutta karakterize edilebileceğini ifade etmiştir. Bu türden güvenin bilişsel biçimi diğer tarafın yeterliliği ve bütünlüğü olarak ifade edilebilir. Duygusal biçimi ise diğer kişinin iyiliği için ilgi göstermek ve yardımseverlik olarak ifade edilebilir.<sup>225</sup> Bilindiği üzere güvenme davranışı içerisinde duygusal bir tutum mutlaka bulunur ve genel olarak sosyal etkileşim içerisinde duygusal tutumlar temel rolü oynamaktadır.<sup>226</sup>

Kişiler arası güven aynı zamanda bir grup içerisindeki kişilerin birbirlerini kabul etmelerini ve desteklemelerini, yani empatiyi içerir. Güven sadece insanlar birbirlerini anladıklarında gerçekleşebilecek bir olgudur. Bir insanın diğer insanın duygu ve düşüncelerini

<sup>225</sup> Dirks, Kurt T., Skarlicki, Daniel, a.g.m., s. 12

<sup>226</sup> Lahno, Bernd, a.g.m., s. 186



algılaması anlamına gelen empati güvenin bir ön koşulu<sup>227</sup> olarak ifade edilmektedir. Güvenin oluşturulmasında diğer kişinin bakış açısının keşfedilmesinin önemli bir rolü bulunmaktadır.<sup>228</sup> Güvenin oluşabilmesinde karşılıklı olarak her iki tarafın birbirlerinin isteklerini anlarlar.<sup>229</sup> Diğer kişiye empati ile yaklaşıldığında oluşabilecek güven etki temelli güvendir ve o arkadaşlığı ve empatiyi içerir.

Bir kişiye empati kurulduğunda kendisine empati kurulan kişi, diğer kişiye karşı daha fazla güven duymaya başlar.<sup>230</sup> Gambetta'nın ifade ettiğine göre güven A kişinin B kişisine karşı sağlamış olduğu bir hareket alanıdır. Bu hareket alanı içerisinde B kişisi kendinden beklenen şekilde hareket edecektir. Bu tanımlama doğru olarak kabul edildiğinde güven, bir hesaplama, bir fikir, bir değerlendirme, hesap yapma<sup>231</sup> ve bir inanç olarak vurgulanabilir. Ancak bu tanım güvenin bütünlük boyutunu ihmal etmektedir.<sup>232</sup>

## 5. GÜVENİN ÖZELLİKLERİ

İlişkisel anlamda güven statik değil dinamiktir.<sup>233</sup> Güven uzun vadeli bir ilişki içerisinde, ilişkinin gelişimine göre değişir.<sup>234</sup> İnsanlar arasında uzun vadeli ilişkilerde güven önemlidir,<sup>235</sup> çünkü güven uzun süreli bir ilişkinin ürünüdür.<sup>236</sup> Güven zaman içerisinde gelişir, inşa edilebilir ve azalabilir.<sup>237</sup> Güven güveni üretir, güven bir toplumda sıradan bir olgu haline geldiğinde bu durum güvenen ve güvenilen arasında normatif bir niteliğin<sup>238</sup> ortaya çıktığının bir göstergesidir.

Bir ilişkinin başlangıcında algılanan risk hakim faktördür.<sup>239</sup> Güven risk varsayımını gerektirir ve güvenin bazı biçimleri bütün ilişkilerin içerisinde yar alır.<sup>240</sup> Algılanan güven ise

---

<sup>227</sup> Mindek Neşe, a.g.e., s. 6-7, ayrıca bkz: Lane, Christel, a.g.e., 1998, s. 14

<sup>228</sup> Weber, Linda R., a.g.m., s. 18

<sup>229</sup> Child, John, *Trust And Internetal Strategic Alliances: The Case Of Sino- Foreign Joint Ventures*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conseptual Issues And Emprical Applications, Oxford University Press, New York, 1998, s. 245

<sup>230</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 13- 14

<sup>231</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, a.g.m., s. 57

<sup>232</sup> Castelfranchi, Cristiano and Rino Falcone, a.g.m., s. 2

<sup>233</sup> Roy, Marie Christine, Dewit, Olivier, Aubert, Benoit A., *The Impact Of Interfece Usability On Trust in Web Retailers*, Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy, Volume 11, Number 5, pp. 388–398, 2001, s. 389

<sup>234</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a. g. m., s. 345

<sup>235</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.e., s. 84

<sup>236</sup> Lagertzpetz, Olli, a.g.e., , s. 2

<sup>237</sup> Chen, Sandy C., Dhillon, Gurpreet S., a.g.m., s. 306

<sup>238</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 110- 111

<sup>239</sup> Gefen, David V., Rao, Srinivason, Tractinsky, Noam, a.g.m.

<sup>240</sup> Sheppard, Blair H., Sherman, Dana M., *The Grammars Of Trust: A Model And General Implications*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 427- 437, Jul., 1998, s. 422

uzun vadeli ilişkilerde hakim faktördür.<sup>241</sup> Güven bir ilişkinin belirleyici faktörüdür.<sup>242</sup> Örneğin bir ilişki içerisinde güven seviyesi ilişkinin kalitesinin belirleyicisi<sup>243</sup> olarak kabul edilebilir. Güven ilişkinin arzulan niteliği için bir köşe taşıdır.<sup>244</sup>

Bir ilişkinin başlangıcında tarafların güven duygusunu hissetmeleri olanaksızdır. Çünkü yaşanmış herhangi bir deneyim bulunmamaktadır.<sup>245</sup> Bununla birlikte tarafların birbirleri hakkında önceden başka kişilerden duymuş olduklarına göre düşük düzeyde de olsa güven veya güvensizlik duygu ve düşüncesini hissetmeleri mümkün olabilir. Ama sözü edildiği gibi birbirleri ile ilk defa karşılaştıklarında herhangi bir güven durumunu yaşamaları mümkün değildir. Eğer örgüt içerisinde koşulsuz güven sağlanabilirse örgüt üyeleri daha işbirliğine dayalı çalışacaklar ve sinerjik takım performansını göstereceklerdir. Güven bir ilişki içerisinde, teminatı arttırır ve engellenmeleri ve savunmacılığı azaltır, insanların duygularını ve geleceğe dair taşıdıkları inançlarını açıklamalarını kolaylaştırır.<sup>246</sup>

Güven bir toplumun yaşam tutkalıdır. O tahribata uğradığında toplumun temel değerleri sarsılmaya başlar ve çöküş meydana gelir.<sup>247</sup> Bir toplumun liderlerine ve kurumlarına güvenmemesi kültürel bozulmanın bir göstergesi<sup>248</sup> olarak gösterilebilir. Benzer bir şekilde Hosmer<sup>249</sup> de bu durumu şu şekilde ifade etmiştir; “Güven tahrip olduğunda toplum sendelemeye ve yıkılmaya başlar.”

Güven çoğu kez gözle görünmez bir şey olsa da, sürekli özen ve çabanın ürünüdür. Güven bir kez tesis edildi mi, arka plana geçer, bildik ve o nedenle pek de bilinçli olmayan alışkanlık ve uygulama haline gelir. Buna karşın güven ancak kendisine meydan okunduğunda veya ihlal edildiğinde görünür hale gelir.<sup>250</sup>

Güven güvenlik ve kredibilite duygusu sağlar, riskin algılanmasını azaltır.<sup>251</sup> Güven algılanan kredibilitedir.<sup>252</sup> Güven ilişkilerin var oluşunu olanaklı kılar.<sup>253</sup> Güven ihtilafları

---

<sup>241</sup> Gefen, David V., Rao, Srinivason, Tractinsky, Noam, a.g.m.

<sup>242</sup> McAllister, Daniel J., a.g.m., s. 24

<sup>243</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, *Leadership Amid The Constraints Of Trust*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 102–109, 2000, s. 103

<sup>244</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, a.g.m., s. 3

<sup>245</sup> Jones, Gareth R., George, Jennifer M., *The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp 531-546, Jul., 1998, s. 538

<sup>246</sup> Larzelere, Robert E., Huston, Ted L., a.g.m., s. 595

<sup>247</sup> Lagertzpetz, Olli, *Trust The a.g.e.*, s. 135

<sup>248</sup> Fairholm, Gilbert W., s. 101

<sup>249</sup> Hosmer, Larue Tone, a.g.m., s. 379

<sup>250</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 27

<sup>251</sup> Bennet, Roger, Gabriel, Helen, a.g.m., s. 425

<sup>252</sup> Sahay, B. S., a.g.m., s. 556

<sup>253</sup> Dimock, Susan, *Retributivism And Trust, Law And Philosophy*, Vol. 16, pp. 37–62, 1997, s. 45

azaltır, o sosyal ilişkilerin etkili bir şekilde devam etmesini sağlayan davranışsal bir yağlayıcı<sup>254</sup> ve sosyal faaliyetlerin kolaylaştırıcısıdır.<sup>255</sup> Güven günlük yaşamdaki etkileşimin gerisinde yatan temeldir, o insanların elde ettikleri enformasyonun basitleştirilmesine yarar, karmaşayı azaltır, insanları pek çok durumun belirsizliğine karşı korur.<sup>256</sup> Güven tarafların karşılaştıkları sorunlar yaratıcı bir şekilde çözmelerine yardım eder, taraflara karşılıklı avantajlar sağlar.<sup>257</sup> Güven bütün ilişkilerin özünü oluşturur. Güven insanları bir arada tutar ve insanlara güvenlik hissi verir. Güven kolaylıkla kırılabilir bir şeydir. Onun kurulması uzun bir süre alır.<sup>258</sup>

Güvenin inşa edilmesi uzun bir süreyi alır, güven kolayca tahrip edilebilir, onu tekrar kazanmak zordur.<sup>259</sup> Güven doğası gereği kırılabilir<sup>260</sup> ve risklidir.<sup>261</sup> Güven kırılabilir ve bir kez kırılınca onarılması mümkün değildir.<sup>262</sup> Güven kırılabilir olduğu kadar onu kazanmak da uzun bir süreyi gerektirir. Onun kaybedilmesi ise çok kısa sürer.<sup>263</sup> Kültürün temel bir elementi olarak güvenin değeri kaybedildiğinde anlaşılır.<sup>264</sup>

Güven talep edilebilir bir şey değil, yalnızca teklif edilebilir ve kabul edilebilir bir şeydir.<sup>265</sup> Yavuz<sup>266</sup> ise güvenin hem verilir hem de alınabileceğini, dönüşümlü olduğunu ve karşılıklı ilişkilerle sürdürüldüğünü ifade etmektedir. Pasons'un yaklaşımına göre güven bir ödül veya ceza hareketi olarak karşılıklı perspektifine dayanmaktadır.<sup>267</sup> Eğer bir kişi bir başkasına güveniyorsa, ikinci kişi kendisine güvenildiğini bildiğinden, muhtemelen o güvene kendisini daha layık hale getirerek, birinci kişinin gösterdiği güveni teyit edecek<sup>268</sup> davranışları sergileyecektir.

---

<sup>254</sup> Madhok, Anoop, *Revisiting Multinational Firms' Tolerance For Joint Ventures: A Trust - Based Approach*, Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 1, pp. 117- 137, First Quarter, 1995, s. 120

<sup>255</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 50

<sup>256</sup> Misztal, Barbara A., *Normality And Trust in Goffman's Theory Of Interaction Order*, Sociological Theory, Vol. 19, No. 3, pp. 312-324, Nov. 2001, s. 323

<sup>257</sup> Hardy, Cynthia, Philips, Nelson, and Lawrence Tom, a.g.m., s. 76

<sup>258</sup> Gilbert; Jacqueline A, Li-Ping Tang, Thomas, *An Examination Of Organizational Trust Antecedents*, Public Personnel Management; 27, 3; ABI/INFORM Global pg. 321, Fall, 1998, s. 322

<sup>259</sup> Martins, Nico, a.g.m., s. 754

<sup>260</sup> McKnight, D. Harrison, Cummings, Larry L., Chervany, Norman L., *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 473- 490, Jul., 1998, s. 482

<sup>261</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.m., s. 104

<sup>262</sup> Solomon , Robert C., Floreses, Fernando, a.g.e., s. 111

<sup>263</sup> Scarnati, James T., *Beyond Tecnical Competence: Honesty And Integrity*, Career Development International, Vol. 2, No.1, pp. 24-27, 1997, s. 26

<sup>264</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.m., s. 102

<sup>265</sup> Seligman, Adam B. Seligman, a.g.m.

<sup>266</sup> Yavuz, Kerim, a.g.m., s. 29

<sup>267</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 69

<sup>268</sup> Solomon , Robert C., Floreses, Fernando, a.g.e., s.50

Güven bütüncül olduğu gibi kısmi de olabilir. Örneğin Amerikalılar eski Devlet Başkanı Clinton'a özel yaşantısındaki ilişkilerinden dolayı güvenmeseler de onun ülkeyi iyi yöneteceğine güvenmeye devam etmektedirler.<sup>269</sup>

Güven yalındır, güvensizlik ise dolambaçlıdır. Güven bir ölçüde karşılıklı anlayış ve işbirliğini gerektirir. Güven inanma arzusunu çağırıştır, güvensizlikte ise kuşku vardır.<sup>270</sup> Eğer insanlar diğer insanlar hakkında tam bilgiye ve öngörüye sahip olsaydılar, insanlar arasındaki güvenin herhangi bir rolü de olmayacaktı.<sup>271</sup>

## 6. GÜVEN VE GÜVENİLİRLİK İLİŞKİSİ

Herhangi bir kişiye belli bir konuda güvenmenin rasyonel bir davranış olup olmadığını araştırma hususu güvenen kişi ile ilgili iken bir insanın diğer kişiyi güvenilir olduğuna ikna edebilmesi güvenilen kişinin güvenilirliğine bağlıdır.<sup>272</sup> İkna etme gücü güvenin inşa edilmesine ve uzun vadeli ilişkilerin gelişmesine yardımcı olur.<sup>273</sup>

Bir insan bazı durumlarda güvenilir bir kişi iken, baskılar duygular veya korkuları sonucunda güvenilmez birisi olabilir.<sup>274</sup> Bir insanı güvenilmez olmasının gerisinde farklı nedenler bulunabilir. Örneğin bir insana güven duyulmaz, çünkü o dolandırıcı, yalancı olabilir; ya da o yaptığı herhangi bir işte yeterli olmadığı için insanlar ona güven duymayabilir.<sup>275</sup>

Güven veya güvensizlik kesin çizgilerle birbirinden ayrılamaz, yani onlar siyah veya beyaz olarak var olmazlar.<sup>276</sup> "İnsan neden güvenir?" in önemli bir yanıtı insanın bir başkasına, o kişi güvenilir olduğu için güvendiğidir.<sup>277</sup> Mutti'ye göre bir insan diğer insana güvendiğini iddia ettiğinde hem bir inancı ifade eder, hem de diğer insanı bağlılığa dayanan bir ilişkiyi geliştirmeye teşvik eder.<sup>278</sup> Güven bir ilişkinin dayanak noktasıdır.<sup>279</sup>

Bir insanın diğer insanı güvenilir bulması için üç ipucu bulunduğunu fikri öne sürülmüştür<sup>280</sup>. Bunlar; tanıdık olmak, dış görünüş ve temsil etmedir. Tanınmışlıkla güven

<sup>269</sup> Sztompka, Piotr, Trust, a.g.e., s. 85

<sup>270</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.m., s. 46

<sup>271</sup> Sako, Mario, *The Information Requirements Of Trust in Supplier Relations: Evidence From Japan, Europe And United States*, Editör, Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998, s. 26

<sup>272</sup> Bacharac, Michael, Gambetta, Diego, a.g.m., s. 12-13

<sup>273</sup> Ratnasingam, Pauline, *The Influence Of Power On Trading Partner Trust in Electronic Commerce*, Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy, Volume. 10, Number 1, 56-62, 2000, s. 59

<sup>274</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 53

<sup>275</sup> Minkes, A.L., *A Note On Trust, Responsibility And Accountability*, Teaching Business Ethics 1, Kluwer Academic Publishers, Printed ingilizce Netherland, pp. 333-338, 1998, S. 333

<sup>276</sup> Sako, Mari, a.g.e., 1992, s. 46

<sup>277</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 99

<sup>278</sup> Gambetta, Diego, a.g.m., s. 234

<sup>279</sup> Fairholm, Gilbert W., a.g.e., s. 115

<sup>280</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., 1999, s. 81

arasında doğrusal bir ilişki vardır. Tanınmışlık arttıkça güven ve bağlılık da yüksek olacaktır.<sup>281</sup> Bazı insanlar güvenilir görünürlerken bazıları ise şüpheli görünebilirler. Bu dış görünüşten kaynaklanabilir; fizyonomisi, beden dili, ses tonu, gülümsemesi, saç şekli, elbisesi, süslemeleri, mücevherleri vb. gibi. Bu dış görünüş estetik veya iğrenç olabilir, duygusal güveni veya güvensizliği hissettirebilir. Dış görünüş güven için üç ipucu sağlayabilir; kişiliğin, kimliğin ve statünün göstergesi olabilir. Bu durumu açıklamak için Sztompka<sup>282</sup> insanların düzenli, temiz giyimli, kendine özen gösteren, temiz, sağlıklı ve bedenen formda olma özelliklere sahip olanlara karşı güvenme eğiliminin daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Güvenilirlik, güvenen kişinin güvendiği kişiyi risk alma durumunda davranışlarını olumlu değerlendirmesi<sup>283</sup> sonucunda ortaya çıkmaktadır. Güvenme davranışı riskin algılanması<sup>284</sup> ve kabul edilmesini<sup>285</sup> gerektirir. Güvenen kişi risk almayı kabul etmiştir.<sup>286</sup> Risk alan kişi aynı zamanda diğer kişinin yardımseverce davranacağını<sup>287</sup> beklemektedir.

Güvenen ve güvenilen arasındaki güven ilişkisini dört elementle ayırt etmiştir. Bunlar:<sup>288</sup>

- Güvenen kişi güvenilen kişiye onu onurlandırma veya güvenini kötüye kullanma fırsatı vermiştir. Bu durumda güvenen kişinin bu şekilde davranışı olmadan güvenin oluşmasının imkânının olmadığı söylenilebilir.
- Eğer güven kötüye kullanılırsa güvenen kişi bu davranışından ötürü pişmanlık duyar. Fakat faydalar ise güven tarafından onurlandırılır.
- Güvenen kişi gönüllü olarak, güvendiği kişiye resmi bir korumacılık olmaksızın kendini güvenilen kişinin insafına bırakır.
- Güvenin oluşması ve güvenilenin hareketi arasında birbirine bağlı olarak zaman farkı vardır.

Diğer insana güvenen kişiler genellikle güvendiği kişilerin güvenilir olup olmadığını çeşitli şekillerde test ederler.<sup>289</sup> Bunun yaparken diğer kişinin tutarlı davranıp davranmadığına verdiği küçük sözleri tutup tutmadığına bakmaları muhtemeldir. Tutarlılık, inanılabilirlik,

---

<sup>281</sup> Kollock, Peter, *The Emergence Of Exchange Structures: An Experimental Study Of Uncertainty, Commitment, And Trust*, The American Journal Of Sociology, Vol. 100. No. 2 313–345, Sept. 1994, s. 321

<sup>282</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 79

<sup>283</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., s. 378

<sup>284</sup> Poortinga, Wouter, Pidgeon, Nick F., *Trust in Risk Relation: Cause Or Consequence Of The Acceptability Of GM Food?*, Risk Analysis, Vol. 25, No. 1, pp. 199-209, 2005, s. 200

<sup>285</sup> McAllister, Daniel J., a.g.m., s. 25

<sup>286</sup> Misztal, Barbara A., a.g.m., 2001, s. 313

<sup>287</sup> Ganesan, Shankar, Hess, Ron, a.g.m., s. 440

<sup>288</sup> Thye Shane R., Lawyer Edward J. *Group Cohesion, Trust And Solidarity*, Jai An Imprint Of Elsevier Science, 2002, s. 168

<sup>289</sup> Buskens, Vincent, a.g.m., s. 14

tahmin edilebilirlik ve iyi yargılama ilişkilerin yapılış biçimidir.<sup>290</sup> Tutarlı davranış davranışların önceden tahmin edilebilirliği ve kişinin sağduyululuğunu<sup>291</sup> ifade etmektedir.

Bir birey üzerinde iki şekilde güvenilir olup olmadığına ilişkin fikir geliştirilebilir. Birincisi gözlenemeyen özelliklerinden ikincisi gözlenebilir özelliklerinden. Elektronik iletişimde güven geliştirilmesi için sadece gözlenemeyen özelliklerinden yararlanılabilirken, sadece yüz yüze iletişimde hem gözlenemeyen hem de gözlenebilir özelliklerle değerlendirme yapma imkânı vardır.<sup>292</sup>

Güven ile güvenilirlik birbirinden farklı iki kavramdır. İnsanlar güvenilir olduklarına inandıkları kişilere güvenmeyi tercih ederler. Çünkü insanlar diğer insanlar hakkında gereğinden az bilgiye sahiptirler ve onların itibarlarına dair bilgiler yanıltıcı olabilir.<sup>293</sup>

Güvenilirlik güvenilen insanın bir karakteristiğidir.<sup>294</sup> Güvenirliliğin unsurları açıklık, dürüstlük, yardımseverlik ve yetki olarak ifade edilebilir. Yeni koşullar meydana geldiğinde diğer tarafın yardımsever bir şekilde ve eşit bir şekilde davranıp davranmadığı<sup>295</sup> güvenilirliğin bir belirleyicisidir.<sup>296</sup> Güvenilirlik alturistiktir, kör veya koşulsuz değildir.<sup>297</sup>

Güven sağduyuyu gerektirir, bu nedenle yardımseverlik güvenin oluşmasında önemli bir rol oynar.<sup>298</sup> Bir kişinin güvenilir olduğundan bahsedildiğinde ya da bir kişiye güvenebileceğinden bahsedildiğinde, o kişinin yardım edici davranışlarda bulunması beklentisi hakimdir.<sup>299</sup> Bir insan diğer kişinin güvenebileceğini ifade ettiğinde bu durum, o kişinin güvenilir olduğunu ve diğer kişinin faydasını düşünerek hareket edebileceği, ona zarar vermeyeceği anlamına gelmektedir.<sup>300</sup>

Bir kişinin güvenilirliğini etkileyen en önemli unsurlardan birisi de sadakattir. Sadakat yardımseverlik, ya da korunma isteği, desteklemek ve diğerlerini teşvik etmek anlamına gelmektedir.<sup>301</sup> Sadakat yardımseverlik güdülerinden oluşmaktadır. Simmel sadakat kavramını

---

<sup>290</sup> Hosmer, Larue Tone, a.g.m., s. 384

<sup>291</sup> Clark, Murray C., Payne, Roy L., a.g.m., s. 208

<sup>292</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 5

<sup>293</sup> Goudge, Jane, Gilson, Lucy, *How An Trust Be Investigated? Drawing Lessons From Past Experience*, Social Science, Medicine, 61, Pp. 1439-1451, 2005, s. 1443

<sup>294</sup> Gefen, David V., Rao, Srinivason, Tractinsky, a.g.m.

<sup>295</sup> Heffernan, Troy, a.g.m., s. 115

<sup>296</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., s. 378

<sup>297</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 140

<sup>298</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., 383

<sup>299</sup> Bijlsma, Katinka, Kopman Paul, *Introduction: Trust Within Organizations*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, pp. 543- 555, 2003, s. 545

<sup>300</sup> Gambetta, Diego, a.g.m., s. 215

<sup>301</sup> Hosmer, Larue Tone, a.g.m., s. 384

güven ile eş anlamlı olarak kullanmıştır.<sup>302</sup> Sadakat karşılıklıdır ve yardımseverliğin bir geri dönüş biçimidir.<sup>303</sup>

Bir insan diğer insana güvendiğinde, o insanın bu güvene iyi niyeti ile cevap vereceğine inanır.<sup>304</sup> Bir kişinin diğer kişiye güvenmesi onun kendisine zarar vermeyecek bir şekilde davranmayacağı beklentisi içerisinde olmasını içermektedir.<sup>305</sup>

## 7. GÜVENİN TÜRLERİ

Farklı güven türleri konu ile ilgilenen bilim adamları tarafından ortaya koyulmuştur. Aşağıda ise bu farklı güven türlerine ilişkin açıklamalar yapılacaktır.

### 7. 1. Koşullu ve Koşulsuz Güven

Güven her zaman iyi bir şey değildir. Bazen aptallık, nahiflik, kanma ve körlük halini alabilir. Bu yüzden güvene hiçbir zaman garanti gözü ile bakılmaması<sup>306</sup> gerekmektedir. Genellikle insanların yaşamlarının büyük bir parçası bilinçli bir güvenme davranışı yerine bilinçsiz olarak ve kendiliğinden güvenme şeklinde geçer.<sup>307</sup> İnsanlara duyulan aşırı güven tehlikelidir ve kötüye kullanılabilir.<sup>308</sup> Dinsel kült liderlerinin ve bazı şirket patronlarının talep ettikleri güven, kör güvendir. Kör güven bazen güvensizliğe bir tepki, bir uçtan ötekine, “sana güvenmiyorum”dan “söylediğin ve yaptığın her şeye güveneceğim” e bir sıçramadır.<sup>309</sup> Bazen yüksek güven körleştirici bağlara da yol açar. Yanlış fikirlere ve saptırıcı amaçlara sahip bir lidere duyulan derin güven Hitler örneğinde olduğu gibi felaketlere<sup>310</sup> yol açabilir.

Kör güvenin iki özelliği bulunmaktadır. Birincisi içerisinde rasyonel değerlendirmeyi içermemesi, ikincisi ise koşulsuz olmasıdır.<sup>311</sup> Güvensizlikten kör imana doğru bu geçiş bazen ilginç psikolojik incelemelere konu olsa da, çoğu zaman kandırılmaya yatkınlığın ya da yeterli öz kavrayıştan veya oturmuş değerlerden yoksunlun bir göstergesidir. Güvensiz ya da şansa

---

<sup>302</sup> Weber, Linda R., a.g.m., s. 9

<sup>303</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., s. 382

<sup>304</sup> Koehn, Daryl, a.g.e., s. 81

<sup>305</sup> Skinner, Denise, Spira Laura F., *Trust And Control – A Symbiotic Relationship?*, Corporate Governance, Vol. 3, No. 4, pp. 28- 35, 2003, s. 29

<sup>306</sup> Solomon , Robert C., Floreses, Fernando, a.g.m., s. 18

<sup>307</sup> Blois, Keith, A., *Trust Interpretation Of Business To Business Relationships: A Case Based Discussion*, Management Desicion, 35/5 , Mcb University Press pp. 302–308, 1998, s. 303

<sup>308</sup> Erdem, Ferda, *Optimal Trust And Teamwork: From Groupthink To Teamthink*, Work Study, Vol. 52, Number. 5, pp. 229-233, 2003, s. 230

<sup>309</sup> Solomon , Robert C., Floreses, Fernando, a.g.m., s. 72

<sup>310</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 62

<sup>311</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 42

bağlı ve koşullu bir güven ile yaşamın her ikisi de zordur. Koşulsuz güven bu anlamda kör güvenin değişik biçimidir.<sup>312</sup>

Koşullu güven ise belirli bir seviyede fonksiyon gösteren değişim ilişkileri için yeterli olabilir, fakat aynı zamanda diğer kişiyi izlemeyi ve kontrol etmeyi gerektirir. Bu süreç içerisinde güven test edilir. Bu düzeyde güven daima kırılabilirlik gösterir. Hatta küçük güvensizlik işaretlerinin varlığı ilişkiyi dondurabilir veya olumsuz etkileyebilir.

Koşullu bir şekilde ortaya çıkan ve denetleme ile sağlanan güven algısı zaman içerisinde insanlarda güvendiğinden emin olma duygusu yaratabilir. Caldwell<sup>313</sup> yaptığı araştırmasında Kuzey Amerikalıların, Doğu Asyalılara göre yeterliliği, iletişimsel nezaket, dürüst iletişimi ve yasalara uymayı güven algılamasında daha önemli gördükleri sonucunu elde etmiştir. Güvenin koşullu bir şekilden koşulsuz bir duruma geçmesi söz konusudur. Bununla birlikte eğer taraflar koşulsuz güven seviyesine erişebilirlerse tam olarak kendilerini yapacakları işlerini gerçekleştirme adarlar. Koşulsuz güven ilişkide pozitif etki ve arkadaşlık yaratır.<sup>314</sup>

Koşulsuz güven, büyük bir baskı altında veya cezbedici unsurlar yoğun olduğunda ortaya çıkabilir, bununla birlikte koşulsuz güven içerisinde “akıl” unsurunun bulunmadığı güvendir.<sup>315</sup> Koşulsuz güven, takımlar içerisinde de grup miyopluğu yatarak performans üzerinde olumsuz etkiler yapabilir.<sup>316</sup> “Biz Tanrı’ya güveniyoruz” sözü din amaçlı bombalı intihar saldırısı düzenleyen insanları son sözüdür. Burada güven doktrinde verilen inancın bir parçası olarak görülebilir.<sup>317</sup> Burada güven içerisinde kuşku unsurunu barındırmayacak biçimde inanç biçimine dönüşmüştür.

Nooteboom’a<sup>318</sup> göre güven şartlı ya da şarta bağlıdır, onun için insanlar bazı insanlara güvenirken diğerlerine güvenmezler. Güven belirsizlikler taşır. Bu belirsizlerin ilki, dış koşulların sonuçları etkilemesidir, ikincisi ise diğer kişinin gerçekte ne kadar güvenilir olduğu ile ilgilidir. Buna göre belki koşulsuz güven yaşam içerisinde olabilir, ama bu oldukça nadir ve sınırlı sayıda olmaktadır. Genel olarak insanları herkese her konuda güvenmezler.<sup>319</sup>

---

<sup>312</sup> Solomon , Robert C., Flores, Fernando, a.g.m., s. 72-73

<sup>313</sup> Caldwell, Cam, Clapham, Stephen E., a.g.m., s. 362

<sup>314</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 6

<sup>315</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 38

<sup>316</sup> Erdem, Ferda, *Optimal Trust And Teamwork: From Groupthink To Teamthink*, s. 229

<sup>317</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 15

<sup>318</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 41

<sup>319</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 53



## 7. 2. Kurumsal Güven

Zucker'e göre, kurumsal temelli, karakteristik temelli ve işlem temelli olarak üç tür güvenden söz edilebilir. Kurumsal temelli güven resmi sosyal yapılar üzerinden inşa edilir. Karakteristik temelli güven, kişisel, etnik ve geçmiş yaşantılar üzerinden inşa edilir. İşlem temelli güven örneğin itibar gibi geçmiş değiş tokuş ilişkilerinden ve beklentiler üzerinden inşa eldir.<sup>320</sup>

Güven sadece kişiler arasında gerçekleşmez. Bu konu ile ilgili olarak Giddens'in güven sınıflandırması, kişiler arasındaki güven ve soyut sistemlere duyulan güven olmak üzere iki kategoriye ayrılır.<sup>321</sup> O güveni bir kişi veya sistemin inanılabilirliği olarak tanımlamaktadır.<sup>322</sup> Giddens kişiye güven ile kuruma güven arasındaki farklılığı ortaya koyar. Örneğin bankacılık kurumu, yüksek düzeyde rasyonalize olmuş uzman sistemler olarak ifade edilmektedir.<sup>323</sup> Bu tür güven kurumsal güveni ifade eder.

Dolayısı ile güven büyük veya küçük bir risk elementinin var olduğu bir ortamda birine (onun inancına, motivasyonlarına, mizacına veya iyi niyetine) veya bir şeye (bir kuruma) karşı duyulan itimattır. Bu anlamda güven kişisel (bir kişiye güvenmek) veya kurumsal (bir kuruma güvenmek) şeklinde olabilir.<sup>324</sup>

Morris ve Moberg kişisel ve kişisel olmayan güven arasında bir ayrım yapmışlardır. Kişisel güven kişiden kişiye etkileşime dayanır. Kişisel olmayan güven statüye dayanır. Örneğin iş unvanı, memuriyet vb. gibi olabilir.<sup>325</sup> Mikro seviyede kişisel güven kişisel motivelerle, kişisel amaçların ve ilgilerin maksimize edilmesi ile yakından ilişkilidir. Kişisel güven karşılıklıdır, sosyal sermaye olarak işlev görür, o ilişkilerin düzenini ve tahmin edilmesini sağlar.<sup>326</sup> Çünkü insanlar genellikle önceden kestirilemeyen şeylere güvenmezler.<sup>327</sup>

Kurumsal temelli güvenin kaynakları, gelenekler, meslekler, diplomalar ve belgeler, lisanslar, marka adları ya da belli kurumlara olan üyeliklerdir.<sup>328</sup> Toplumun sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için merkezi değerlerin kurumsallaşması ve yaptırımları olan bir yönetim gerekmektedir.<sup>329</sup> Lane ve Bachmann'a göre kurumsal güven doğal olarak oluşur ve

<sup>320</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 5

<sup>321</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 90

<sup>322</sup> Sydow, Jörg, a.g.m., s. 35

<sup>323</sup> Guseva, Alya, Rona- Tas, Akos, a.g.m., s. 627

<sup>324</sup> Le Grance, Lesley, *The Role Of (Dis)Trust in A (Trans)National Higher Education Development Project*, Higher Education Vol. 46, pp.491-505, 2003, s. 497

<sup>325</sup> Ford, Dianne P. a.g.m., s. 2

<sup>326</sup> Székelyi, Mária – Örkény, Antal Barna, a.g.m., s. 2

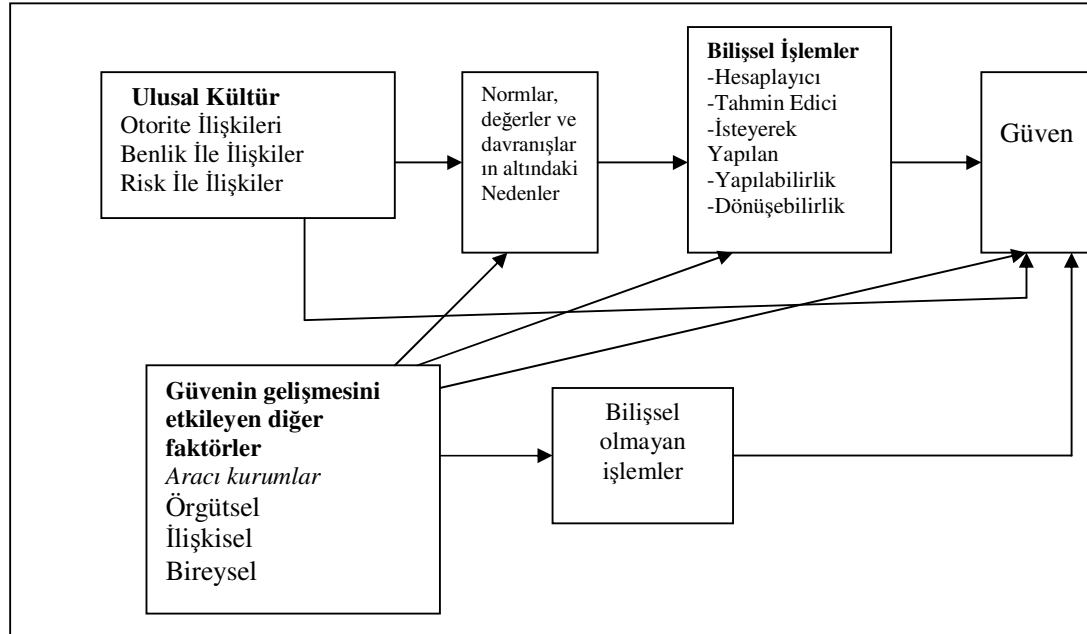
<sup>327</sup> Boe, Tammy A., *Gaining Or/And Maintaining Employee Trust Within Service Organization*,

<http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002boet.pdf>, 2002, 2002, s. 12

<sup>328</sup> Sydow, Jörg, a.g.m., s. 43

<sup>329</sup> Misztal, Barbara A., a.g.m., 2001, s. 320

içerisinde hesap yapma çok az olarak yer alır.<sup>330</sup> Başarılı bir ulusal ekonomik performans için yüksek seviyede kurumsal çerçevede güvene ihtiyaç vardır.<sup>331</sup> Bununla birlikte bireyler kurumların bazılarını diğerlerinden daha güvenilir bulabilirler. Bir kuruma daha fazla güvenirken diğer kuruma düşük düzeyde güven duyabilirler. Örneğin Türkiye’de 1997 yılında yapılan aştırmaya göre en güvenilen kurumlar, sırasıyla, ordu, demokratik sistem, polis, yasal sistemdir. Sıranın daha aşığalarında, parlamento, ulusal hükümet, güçlü liderler ve partiler olarak çıkmıştır.<sup>332</sup> Inglehart’ın Batı Avrupa’da 1991’de yaptığı aştırmanın sonuçlarına göre ise Batı Avrupalıların %77’si ailelerine güvenmekte, %74’ü ülkelerine güvenmekte ve %33’ü ise insanların çoğunun güvenilir olduğuna inanmaktadır.<sup>333</sup>



ŞEKİL 1: GÜVENİN GELİŞİMİ VE ULUSAL KÜLTÜR MODELİ

Kaynak: Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., *Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 601- 620, Jul. 1998, s. 602

<sup>330</sup> Deakin, Simon, Wilkinson, Frank, *Contract Law And The Economics Of The Interorganizational Trust*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, 1998, s. 154

<sup>331</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.e., s. 90

<sup>332</sup> Secor, Anna, O’Loughlin, *Social And Political Trust in İstanbul and Moscow: A Comparative Analysis Of Individual and Neighbourhood Effect*, Truns Inst Br Geogr NS 30, pp. 66–82, 2005, s. 72

<sup>333</sup> Mistzal, Barbara, a.g.m., 1996, s. 193

Modern yaşamın kuruluşu ile beraber toplumsal yaşam heterojenleşmiş ve güveni tesis etmek daha da zorlaşmıştır.<sup>334</sup> Ancak modern yaşam güven krizindeki bireylere geç de olsa kurumları ile çare olmaya çalışmıştır. Bu açıdan bakıldığında güvenin modern toplumdaki dayanağı modernitenin getirdiği kurumlardır.<sup>335</sup> Güven modern toplumun merkezi kurumları ve onların özellikleri ile ilgilidir.<sup>336</sup> Giddens'e göre modernite aynı zamanda güvenin merkezileşmesini de sağlamıştır.<sup>337</sup> Rotter'e göre güven modern toplumun tamamını ilgilendiren temel bir konudur.<sup>338</sup> Toplum, özellikle modern endüstriyel toplum, geçici yapılar içerisine sıkı bir şekilde entegre edilmiş ve karmaşık bir şekilde organize edilmiştir. Modern yaşam içerisinde birey son derece karmaşık ve birbirinin içine geçmiş yapılar içerisinde pek çok problem ile baş etmek zorundadır.<sup>339</sup> Bu problemler aynı zamanda modern yaşamın bir sonucudur. Problemlerin çözümünde bireylerin güven duyacakları kurumlara ihtiyacı bulunmaktadır. Örneğin işsiz kalan bireye yardım eden sosyal güvenlik kurumuna ihtiyacı vardır. Hasta olduğunda ise kendisini iyi bir şekilde tedavi edebileceğini düşündüğü sağlık kurumlarına ihtiyacı vardır. Pre-modern dünyanın koruyucu ve destekleyici geniş ailesinin yerini bu kurumlar almıştır.

Yasa, sözleşme ve ekonomik rasyonalite, sanayi sonrası toplumların zenginleşmesi ve istikrarı için gerekli, fakat yeterli olmayan unsurlardır. Rasyonel çıkarımlardan ziyade, alışkanlıklara dayalı, karşılıklı ilişkiler, ahlaki yükümlülükler, topluluğa karşı görev ve güven gibi değerlerle bezenmiş olmalıdır.<sup>340</sup>

Akıl bilim ve aydınlanma dayanan aydınlanma düşüncesinin temelleri üzerinde yükselen modernlik, riskin ve belirsizliğin en aza indiği, daha güvenli bir dünya kurma iddiasında idi. Ancak modernlik yeni imal edilmiş riskler yarattı. Özellikle küreselleşmenin yükselişe geçtiği 1990'lı yıllarda belirsizlik ve güvensizliğin daha çok artışına tanık olundu. Günümüzde özellikle yeniden yapılanma ve istihdam alanında yaşanan sorunlar, güven krizini büyütmektedir. Bir sosyolog gittikçe karmaşıklaşan bir dünyada güvenin karmaşıklıkla başa

---

<sup>334</sup> Lane, Christel, 1998, a.g.e., s. 12

<sup>335</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 100

<sup>336</sup> Delhey, Jan, Newton, Kenneth, *Who Trusts? The Origins of Social Trust in Seven Nations, Research Unit "Social Structure And Social Reporting"*, Social Science Research Center Berlin (WZB), erişim:<http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2002/iii02-402.pdf>, May 2002, s. 4

<sup>337</sup> Möllering, Guido, Bachmann, Reinhard, Lee, Soo Hee, a.g.m., s. 558

<sup>338</sup> Holton, Judith A., *Building Trust And Collaboration in A Virtual Team*, The Performance Management: An International Journal, Volume 7, Number ¾ pp. 36- 47, 2001, s. 39

<sup>339</sup> Lewis, J. David, Weigert, Andrew, a.g.m., s. 970

<sup>340</sup> Fukuyama, Francis, *Güven*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Birinci Basım, Çeviren: Ahmet Buğdaycı, Ankara, 1998, s. 24

çıkmanın yolu olduğunu söylüyor.<sup>341</sup> Aşağıda polis örgütü için güvenin sağlanması ve çeşitli güven türlerinin açıklanması yapılmaktadır.

TABLO 8: POLİS ÖRGÜTÜ İÇİN GÜVEN MODELİ

Güven türleri	İlişki türleri	Anahtar özellikler	Polis faaliyetlerinin alanı	Önemli ortaklar
<i>Otoriter güven</i>	Kurumsal ve merkezi emir ve kontrol	Tutarlılık, bürokrasi ve başarısızlığı tek nedende arama	Ev ofis politikasını uygulama, kanıtlar hakkında meşru kurallar	Ev ofisi Mahkemeler
<i>Maddesel güven</i>	Tüketici servisi koşulu, hizmet seviyesi anlaşmaları	Hizmeti alanların algılamalarının egemenliği ve değişkenlik	Kamu düzeni politikası, ulusal hikâyeler, polis memuru devriyesi	Kamu, Basın, Olay örgütleyicileri
<i>Ağsal güven</i>	Sosyal entegrasyon, normal vatandaşlık	Tutarsızlık, yerellik, toplum temelli	Toplumdan enformasyon toplanması, eleman arama	Toplum, Sosyal kurumlar, Diğer devlet daireleri
<i>Gerçek güven</i>	Bireysel ve kişisel, liderlik	Kişisel değerler temelli	Vatandaşlara saygı, destek ve güvenlik duygusu uyandırmak	Vatandaşlar Tanıklar

Kaynak: Ward, Aidan, Smith, John, *Trust And Mistrust*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England, 2003, s. 35

Kurumsal güven sözleşmelerle sağlanan sosyal ve örgütsel bağlamın içerisinde gizlidir.<sup>342</sup> Sosyal veya teknik sistem ile ilgi güven söz konusu olduğunda kurumların sağlıklı bir şekilde işleyeceği varsayımı hakimdir.<sup>343</sup> Kurumlar ne kadar sağlıklı bir şekilde çalışıyorsa sosyal güven de o kadar yüksek olacaktır. Sosyal ilişkilerin devamı için güvenin fonksiyonel bir gerekliliği olsa bile, herhangi bir sosyal sınır içerisinde güvenin sürekliliği bir problem oluşturur. Arkadaşlar bazen birbirlerine güvenmezler, vatandaşlar hükümete güvenmezler. Adalet sistemi, haber medyası, ya da paranın geçerliliği konusunda, arkadaşlar ve avukatlar; bunların tamamının güvenilir olduğunu iddia etmek mümkün değildir.

Özellikle politik bilimciler demokratik kurumları devamlılığı için, politik görevlerin birinin oluşturulmasında güvensizliğin sonuçları hakkında muhtemelen en iyi dokümanlara

<sup>341</sup> Bozkurt, Veysel, *Post Endüstriyel Çağda Hedonist/Narsist Tüketim Kültürü Önem Kazanıyor*, Editör, Zencirkıran, Memet, Entelektüel Perspektif, Kültür, Siyaset ve Toplum Söyleşileri, Alfa Yayınları, 2004, s. 93

<sup>342</sup> Deakin, Simon, Wilkinson, Frank, a.g.e., s. 151

<sup>343</sup> Grabner- Kraeuter, Sonja, a.g.m., s. 44

sahip olanlardır.<sup>344</sup> Çünkü politik yaşamın büyük bir kısmı verilen ama tutulmayan sözlerden oluşmaktadır.<sup>345</sup> Bu türden bir güvensizlik toplumsal bir inanç haline de dönüşebilir. Örneğin Geleneksel akıl içerisinde Fransa'da politik sistem içerisinde çatışma ve kararsızlığın sosyal ve politik yaşam içerisinde güvensizliğin yayılmasına yol açacağına inanılır. Bu yüzden Fransa'da politik güven ile toplumun geneline yayılmış sosyal güven arasında yakın bir ilişki olduğu düşünülür.<sup>346</sup> Toplum içerisinde yayılmış güvensizlik durumunda, insanlar yakınında bulunanlara ve yabancılara olduğu gibi güvenmezler.<sup>347</sup> Dolayısı ise politik kurumlara olan güven oldukça düşük düzeydedir. Ancak kurumlara olan güven bir toplum içerisinde onların yaşamını sürdürmesi için gerekli bir unsurdur.<sup>348</sup>

Güven yüksek olduğunda hükümetler yeni vaatler verebilirler, eğer başarılı olurlarsa daha fazla destek elde edebilirler, bu durum aynı zamanda helezoni bir etki yaratabilir. Güven düşük olduğunda hükümetler etkili bir şekilde yönetim işlevini yerine getiremezler, bir kısır döngü içerisine girerler.<sup>349</sup>

### 7. 3. Rasyonel Güven

Parsons'a göre sosyal düzen güvenilir olma ve başkalarına güvenme davranışının bir sonucudur. Luhman'a göre güvenin fonksiyonu modern sosyal yaşam içerisindeki karmaşayı azaltmasıdır. Yaşam içerisinde artan karmaşa, bireylerin diğer insanlara güvenme ihtiyacı da artacaktır. Buskens'e göre ise, hem Parsons hem de Luhman güvenin sadece sosyal yönlerine açıklayıp bireysel nedenlerini ihmal etmişlerdir. O'na göre güvenin bireysel nedenleri rasyonel seçim içerisinde<sup>350</sup> aramak gerekmektedir.

Rasyonel seçim teorisinin iddiasına göre sosyal yaşam bireylerin rasyonel tercihlerinin sonuçlarının toplamıdır.<sup>351</sup> Güvenme ve güvenmeme kararı ise tamamen bir rasyonel bir seçimdir.<sup>352</sup> Güvenin ilişkisel boyutu rasyonel seçim ile alakalıdır. Buna göre güvenen ve güvenilen, kendi faydalarını maksimize etme çabasında olan, (hedeflerini gerçekleştirme

---

<sup>344</sup> Lewis, J. David, Weigert, Andrew a.g.m.s. 972

<sup>345</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 250

<sup>346</sup> Ambler, John, *Trust in Political and Nonpolitical Authorities in France*, Comparative Politics, Vol. 8, No. 1, Pp. 31- 58, October, 1975, s. 31

<sup>347</sup> Macy, Michael W., Skvoretz, John, *The Evolution Of Trust And Cooperation Between Strangers: A Computational Model*, American Sociological Review, Vol. 63, No. 5, pp. 638-660, October 1998, s. 651

<sup>348</sup> Paxton, Pamela, *Is Social Capital Declining in The United States? A Multiple Indicator Assesment*, The American Journal Of Sociology, Vol. 105, No. 1, pp. 88-127, Jul., 1999, s. 97

<sup>349</sup> Mishler, William, Rose, Richard, *Trust, Distrust and Skepticism: Popular Evaluations of Civil and Political Institutions in Post-Communist Societies*, The Journal of Politics, Vol. 59, No. 2, pp. 418-451, May, 1997, s. 419

<sup>350</sup> Buskens, Vincent, a.g.m., s. 5

<sup>351</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., s. 78

<sup>352</sup> Weber, Linda R., a.g.m., s. 11

isteyen, kendilerine fayda getirecek işleri başarmak isteyen, daha az maliyetle daha fazla kar elde etmek isteyenler gibi), elde edilen bilgileri rasyonel akılcılığa dayanarak hesaplayan, rasyonel aktörlerdir.<sup>353</sup> Bu türden güven diğer kişinin güvenilir olup olmadığını tahmin etmeyi gerektirir. Bu türden güven içerisinde eğer faydalar maliyetlerden yüksek ise kişi güvenme kararını verir. Bu türden güven bilişsel ve hissel öğeleri içerisinde barındırır. Bu türden güveni sürdürmek sürekli görüşmeyi ve fikirleri açık bir şekilde dile getirmeyi içerir. Pek çok tüketici satıcı ilişkisi hesaplayıcı güven ile gelişir.<sup>354</sup>

Rasyonel güven, güvenen kişinin güvendiği kişiye bazı nedenlere<sup>355</sup> ve bilgilere dayanarak güvenmesini içermektedir. Güvenen kişi güvendiği kişiye karşı iki şekilde bilgi edinebilir. Bunlardan birincisi kontrol, ikincisi ise öğrenmedir. Kontrol sürecinde ise, güvenen kişi güvendiği kişinin davranışlarını etkileme gücüne sahip olması faktörü ön plana çıkarken öğrenme sürecinde güvenen kişi güvendiği kişinin geçmişte yaptığı işleri göz önünde bulundurur.<sup>356</sup> Örneğin güvendiği kişinin yeteneklerine,<sup>357</sup> bilgisine ve becerisine inanması güvenme davranışının sergilenmesini sağlayabilir. Rasyonel güven içerisinde bireyler kurmuş oldukları ilişkilerin maliyetlerini ve faydalarını hesaplayarak davranışlarını sergileyerek güvenip güvenmeyeceklerine karar verirler.<sup>358</sup> Sosyal yaşam içerisinde güvenin analiz edilmek istediğinde insanın bir ilişki içerisinde kazançları ile kaybedeceklerini göz önünde bulundurarak tercihlerini şekillendirdikleri<sup>359</sup> görülmektedir.

Rasyonel temele dayalı bir ilişkide güven fayda maliyet hesabı yapılması sonucunda gerçekleşmektedir.<sup>360</sup> Rasyonel güven rasyonel hareket eden bireyler tarafından oluşturulur. Rasyonel bireyler güveni potansiyel kazançlarının potansiyel kayıplarından daha fazla oldukları için tercih ederler.<sup>361</sup>

Eklektik felsefi akıma göre hem rasyonalite hem de sosyal normlar insanların çoğu hareketinin belirleyicisi konumundadır.<sup>362</sup> Rasyonalite kültürel bir norm haline gelebilir. Bu durumda kültürel normlar insanların diğerlerine karşı nasıl davranması gerektiğini yön verici<sup>363</sup> olarak kabul ederler.

---

<sup>353</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 60

<sup>354</sup> Koehn, Daryl, a.g.e., s. 15

<sup>355</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 8

<sup>356</sup> Buskens, Vincent, a.g.m., s. 10

<sup>357</sup> Judge, William, Q., Dooley, Robert, *Strategic Alliance Outcomes: A Transaction- Cost Economics Perspective*, British Journal Of Management, Vol. 16, \* - \*, DOI: 10 1111\*j, 1467- 8551, 2005.00441.x, 2005, s. 5

<sup>358</sup> Volken, Thomas, a.g.m., s. 5

<sup>359</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 79

<sup>360</sup> Child, John, a.g.m., a.g.e., s. 244

<sup>361</sup> Székelyi, Mária – Örkény, Antal Barna, Ildikó, a.g.m., 2001, s. 2

<sup>362</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 80

<sup>363</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., a.g.m., s. 604

Güvenin hem rasyonel sebepleri yanında psikolojik nedenleri de bulunmaktadır. Rasyonel nedenler; güvenilenin güvenilirliği ile ilgilidir, geçmiş deneyimlere, o kişiyi sahip olduğu statüye, kurulmuş standartlara ve normlara dayanır. Psikolojik temel olarak ise empati gösterilebilir; empati bir insanı tanımlayabilmek ve o insanın davranışlarının altındaki güdüyü anlayabilmektir ve ona sempati ile yaklaşabilmektir.<sup>364</sup> Karşılıklı ve artan bir şekilde ilişkilerde kullanılan empati, güvenilirliğin sınırlarını genişletir ve güvenin tolerans sınırlarını genişletir.<sup>365</sup> Güvenin her zaman sınırları vardır ve bu sınırları koymak sahici güvenin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenin sınırlarının ne olduğu ancak o sınırlar ihlal edildiğinde görülür.<sup>366</sup>

Güvene rasyonel perspektiften bakılabilir. Rasyonel perspektifin merkezinde kişisel hesaplar yer almaktadır. Bu durumda güvenin artması maliyetlerin azalması anlamına gelmektedir. Bunun tersi gerçekleştiğinde güven azalında bireyler kendilerini korumaya ve fırsatçı davranışlara yöneleceklerdir.<sup>367</sup>

Parsons'a göre güven daha az duygulara ve daha fazla hesap yapmaya dayanır.<sup>368</sup> Hesaplama temelli güven, ödülleri ve cezaları içerir.<sup>369</sup> Hesap temelli güvende, güvenmek diğeri hakkında bir rasyonel bir beklentiye sahip olmak demektir.<sup>370</sup> Rasyonel bir kişi, güvenin beklenen faydası güvenmemenin potansiyel kaybından büyük ise güvenecektir.<sup>371</sup> Güven hesaplanabilir, ancak insan davranışlarının belirsizliği düşünüldüğünde bu hesaplama kendi içerisinde her zaman eksiklik olacaktır. Çünkü insanlar sahip oldukları bilgiler ile hareket ederler; buna karşın sahip oldukları bilgiler son derece sınırlıdır.<sup>372</sup>

#### 7. 4. Bilişsel Güven

Bilişsel güven gelecekte bir kişinin beklenen bir şekilde davranacağına ilişkin yürütülen bir tahmin<sup>373</sup> olarak tanımlanabilir. Bilişsel güvende, güvenmek için makul gerekçelerin olması gerekmektedir. Güven bir anlamda rasyonel bir karar özelliği taşımaktadır.<sup>374</sup> Bilişsel temelli güven yapısı karşı tarafa yönelik anlamlı bir bilgiye sahip olmaya, ayrıca güvenmek için rasyonel neden arayışına dayanır. Yani bireyler güvенеbileceklerini seçerken, iyi nedenler

<sup>364</sup> Nooteboom, Bart, Trust, a.g.e., s. 12

<sup>365</sup> Nooteboom, Bart, Trust, a.g.e., 2002, s. 94

<sup>366</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 103- 105

<sup>367</sup> Ratnasingham, Pauline, *Trust in Web- Based Electronic Commerce Security*, Information Management, & Computer Security, Volume 6, Number 4, pp. 162- 166, 1998, s. 162

<sup>368</sup> Mistal, Barbara, a.g.m., 1996, s. 79

<sup>369</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 13

<sup>370</sup> Lane, Christel, a.g.e., 1998, s. 5

<sup>371</sup> Korczynski, Marek, a.g.m., s. 79

<sup>372</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 6

<sup>373</sup> Koehn, Daryl, a.g.e., s. 3

<sup>374</sup> Arı, Güler Sağlam, a.g.e., s. 40

ararlar ve bunu yaparken belli bilgiye ihtiyaç duyarlar; bu nedenle seçim rasyonel bir nedene dayanır.<sup>375</sup> Güven bilişsel temelli olduğunda, güvenen kişi güvenmek için rasyonel sebepler arar. Örneğin, güven bilişsel temelli olduğunda, güvenen kişi güvendiği kişinin rolünü düzgün bir şekilde yerine getireceğine inanır.<sup>376</sup>

Güven ilgili kültürel yaklaşımlar toplumsal seviyede tarihsel olarak paylaşılan değerleri ve inançları vurgular.<sup>377</sup> Güven unsuru farklı toplumlar içerisinde toplumun kültürel ve ahlaki değerlerine göre farklı görünüm ve anlamlar kazanabilir.<sup>378</sup> Örneğin güven bireyci toplumlarda bilişsel temelli iken, ortaklaşa davranışçı toplumlarda duygulara temellidir.<sup>379</sup>

Genel olarak bakıldığında iş dünyası rasyonel hesap yapmaya dayanmaktadır. Bu yüzden bilişsel temelli güven, duygusal temelli güvene göre iş tatmininde daha etkili bir unsurdur.<sup>380</sup> Bilişsel güven beklentilerden kaynaklanan tahminlerden oluşur.<sup>381</sup>

Bachman'a göre ise güven ne sadece bilişsel, ne sadece normlar dayanılarak üretilir, ne de tamamen hesap kitap yapmaya dayanır. Bu sebeple güveni tek bir unsurla açıklamamın yetersiz olduğunu iddia etmektedir.<sup>382</sup>

## 7. 5. Sözleşmesel Güven

Sözleşmeye dayanan güvende karşılıklı olarak tarafların sözlerine sadık kalacakları beklentisi bulunmaktadır.<sup>383</sup> Güvenin sözleşmesel bileşeni partnerin sözlü veya yazılı anlaşmalara bağlı kalacağına dair beklentidir. Partnerin etik standartları kabul etmesi ve verdiği sözleri tutması gerekir.<sup>384</sup> Ancak global rekabetin artan baskısı etik davranışların da ikinci plana itilmesine yol açmaktadır.<sup>385</sup> Mink, sözleşmeye dayalı güvenin oluşmasının insanların

<sup>375</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 163

<sup>376</sup> Erdem, Ferda, Özen, Janset, *Cognitive And Affective Dimension Of Trust in Developing Team Performance*, Team Performance Management, s. 132

<sup>377</sup> Guseva, Alya, Rona- Tas, Akos, a.g.m., s. 627

<sup>378</sup> Börü, Deniz, *Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım, Güvenilir İnsanlar Kim?*, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf> s. 3

<sup>379</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 112

<sup>380</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 19

<sup>381</sup> Huemer, Lars, *Activating Trust: The Redefinition of Roles and Relationship in an International Construction Project*, International Marketing Review, Vol. 21, No. 2, pp. 187–201, 2004, s. 189

<sup>382</sup> Bachmann, Reinhart, *Conceptual Aspects Of A Complex Phenomenon*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, 1998, s. 301

<sup>383</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 26

<sup>384</sup> Heffernan, Troy, a.g.m., s. 115- 116

<sup>385</sup> Rich, Michael K., *Are We Losing Trust Through Technology*, Journal Of Business & Industrial Marketing, Vol. 17, No. 2/3, pp. 215–222, 2002, s. 218



verdikleri sözleri tutması yolu ile gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu tür güven günbegün yapılan işlerle ve fiillerle sağlanır.<sup>386</sup>

Sözleşmeye dayalı güven, insanların söylediklerini yapacaklarına ilişkin duyulan itimattır. İtimat (confidence) ise tam olarak ifade edilemeyen güvendir.<sup>387</sup> Güven sözleşmeye dayalı ilişkilerde, kontrolü ve ondan kaynaklanan maliyetleri azaltmakta ve enformasyon akışını hızlandırmaktadır.<sup>388</sup> Sözleşmeye dayalı güven anlaşmada yazılı olarak verilen sözlerin tutulması ile gelişebilecek bir olgudur.<sup>389</sup> Sözleşmeye dayalı güvenin yararı insanlarla birlikte çalışma imkânını yaratmasına<sup>390</sup> olanak tanınmasıdır.

Sözleşmeye dayalı güven ile ilgili olarak beş farklı ülkede (Japonya, ABD, İngiltere, Almanya ve Latin, Katolik Avrupa arasında), 1993 ve 1994 yıllarında, tedarikçi otomotiv şirketleri (674 ABD şirketi, 472 Japon şirketi, 268 Avrupa şirketi) üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre sözleşmeye dayalı güvenin en yüksek düzeyde olduğu ülke Almanya, yetki ve ehliyeteye dayalı güvenin en yüksek düzeyde olduğu ülke Japonya, iyi niyetli güvenin en yüksek düzeyde olduğu ülke Latin, Katolik Avrupa ülkeleri, yönetimin adaletli olduğu yönündeki en yüksek inanç Japon şirketlerinde, ve tüketicilerin oportünist (fırsatçı) eğilim taşıdıkları düşüncesinin en yüksek olduğu ABD şirketleri olarak gerçekleşmiştir. Aynı araştırmaya göre Japon tedarikçi otomotiv şirketleri diğer şirketlere göre, tüketicilerine güvenleri, bağlılıkları, diğer şirketlerden aldıkları teknik yardımların seviyesi ABD şirketlerine göre çok daha yüksek çıkmıştır.<sup>391</sup>

Kısaca değinmek gerekirse Japon ve Amerikalıların sosyal ilişkilerinin yapısı birbirinden farklılıklar arz etmektedir. Japonya'da kendi içerisinde sıkı sosyal bağlar ve dışarıya karşı düşük güven bulunmaktadır. Amerikalılarda ise dışarıya karşı daha açık ve daha esnek ilişkiler ağı bulunmaktadır ve dış grupta bulunan insanlara karşı güven daha yüksektir.<sup>392</sup> Amerikalıların güven tercihlerini sınıf üyeliğine dayalı olarak yaparlarken Japonların güven tercihleri ise daha çok ilişkisel bağlara dayanmaktadır.<sup>393</sup> ABD ile karşılaştırıldığında Japonya daha kolektivist bir

---

<sup>386</sup> Rankin, Jim, *Building Trust- The Essential Ingredient in Partnering To Improve Business Results*, Empowerment in Organizations, Vol. 6 No. 5, pp. 135- 145, 1998, s. 136

<sup>387</sup> Agarwal, Ashish, Shankar, Ravi, a.g.m., s. 325

<sup>388</sup> Aubert, Benoit A., Kelsey, Barbara L., *The Illusion Of Trust And Performance*, ISSN, 1198- 8177, Scientific Series, Cirano, Montreal, Janvier, 2000, s. 1

<sup>389</sup> Seal, W. B., *Relationship Banking And The Management Of Organizational Trust*, International Journal Of Bank Marketing, 16/3 102- 107, 1998, s. 104

<sup>390</sup> Livet, Pierre, Reynaud, Benedicte, a.g.e., s. 278

<sup>391</sup> Sako, Mari, *Does Trust Improve Business Performance?* Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Emprical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998, s. 102

<sup>392</sup> Goudge, Jane, Gilson, Lucy, a.g.m., s. 1443

<sup>393</sup> Yuki, Masaki, Maddux, William W., Brewer, Marilyn B., Takemura, Kosuke, a.g.m., s. 51

toplumdur ve içerisinde daha fazla yüksek güveni besler. Amerikalılar Japonlara göre yabancılara daha fazla güvenmektedir. ABD ile karşılaştırıldığında Japonya'da grup bağlılığı, daha az ayrılık, daha güçlü ilişkisel bağlılık ve daha az sosyal mobiliteye sahiptir.<sup>394</sup> Buna ilave olarak Fransız sosyal bilimci Tocqueville Amerika'da Demokrasi adlı kitabında Amerikalıların, sosyal sermayeyi oluşturma açısından çok önemli olan gönüllü olarak dernekler etrafında birleşme oranlarının çok yüksek olduğundan bahsetmektedir.<sup>395</sup>

Yuki<sup>396</sup> Amerikan ve Japon kültürleri arasındaki farklı güven algılamaları araştırmasını 215 öğrenci üzerinde yapmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Japonlarda iç grup üyelerine karşı güven daha yüksek olarak gerçekleşmiştir. Güvenmede potansiyel ilişkinin payı Japonlarda Amerikalılardan daha yüksek olarak gerçekleşmiştir. Araştırmanın sürpriz sonucu bilinmeyen dış grup üyelerine karşı güven Japonlarda Amerikalılardan daha yüksek çıkmasıdır. Amerikalılarda iç grup üyelerine olan güvenme eğilimi dış grup üyelerine karşı olan güvenme eğiliminden daha yüksek olarak gerçekleşmiştir.

İstikrarlı bir toplumsal yaşamı oluşturmak ve korumak için sözleşmelerle, yaptırımlarla düzenlenmiş güvenilir sistemlere ihtiyaç vardır. Ancak bu hiçbir zaman tek başına yeterli olmaz; üstelik yüksek maliyetler içerir.<sup>397</sup> Eğer güvenden yoksun bir dünyanın neye benzeyeceği düşünülecek olursa güvenin önemi daha iyi anlaşılabilir. Eğer her sözleşmede kişi karşı tarafın kendisini aldatacağını düşünse idi, sözleşmelerin kurşungeçirmez derecede katı olmaları kaçınılmaz olurdu. Sözleşmeler bu durumda sonu gelmeyen uzunlukta ve detayda olur, beklenmedik her ihtimali dile getirir ve insanın aklının kavrayacağı her yükümlülük sözleşmelerde yer alırdır.<sup>398</sup>

## 7. 6. Diğer Güven Türleri

Yukarıda ifade edilen farklı güven türlerinin dışında da değişik güven türleri olduğunu ifade eden tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bunlar kısaca aşağıda ifade edilmektedir.

- **Fiziksel güven:** Bu güven türü diğer kişinin güvenli bir çevrede yaşamasını önemsenmesi ve fiziksel ve psikolojik olarak iyi olmasının<sup>399</sup> istenmesi ile ilgilidir.<sup>400</sup> Dolayısı ile burada güven psikolojik ve fiziksel iyi olmayı sağlamakla ilgilidir.<sup>401</sup>

<sup>394</sup> Macy, Michael W., Sato, Yoshimichi, *Trust, Cooperation, and Market Formation in The U. S. And Japan*, PNAS, Vol. 99, Suppl.3, pp. 7214–7220, www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.082097399, May 14, 2002, s. 7214

<sup>395</sup> Paxton, Pamela, a.g.m., s. 88

<sup>396</sup> Yuki, Masaki, Maddux, William W., Brewer, Marilynn B., Takemura, Kosuke, a.g.m., s. 51-52-53-54

<sup>397</sup> Erdem, Ferda, *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 9

<sup>398</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 142

<sup>399</sup> Agarwal, Ashish, Shankar, Ravi, a.g.m., s. 325

<sup>400</sup> Rankin, Jim, a.g.m., s. 136

- **Amaç temelli güven:** Bu türden güven genel amaçları paylaşan insanlar arasında ortaya çıkar. Amaç iyi ya da kötü olabilir. Örnek olarak holiganlar ve teröristler birbirlerine güvenebilirler. Bu türden güven içerisinde tarafların birbirlerinin karakterleri hakkında çok fazla bilgiye ihtiyaç hissetmezler. Kişinin kendisini hedefine adayıp adamaması önem taşır. Her bir partner hedef uğruna diğer partnerlerin özveride bulunmasını talep eder ve ister. Burada kullanılan en etkili yöntemler propaganda ve manipülasyondur.<sup>402</sup>
- **Bilgi temelli güven:** Bu türden güven birbirlerini iyi tanıyan veya sık etkileşimde bulunan insanların arasında gerçekleşir. Bu türden güven ticari ilişkiler içerisinde yaygın bir şekilde bulunur. Örnek olarak Japon otomobil üreticisi firmalar ile onlara hammadde sağlayan firmalar arasındaki ilişkiler gösterilebilir.<sup>403</sup>
- **Saygı Temelli Güven:** Birbirlerini daha iyi anlamak isteyen insanlar arasında, birbirlerine minnettarlık duyan insanlar arasında, benzer meziyetlere, üstünlüklere ve akılla sahip olanlar arasında devam eden ilişki içerisinde gelişir. Bu türden güvene sahip olan insanlar aynı zamanda iyi arkadaşlık ilişkileri geliştiren insanlardır. Güvenin koşullarından birisi de saygıdır. Eğer bir kurum içerisinde saygı yoksa o kurum içerisinde güven unsurunun yaratılması da mümkün değildir.<sup>404</sup>
- **İyi Niyetli Güven:** Güven diğer insanın davranışları ve niyetleri ile ilgili istenilen beklentilerdir.<sup>405</sup> Bir ilişki içerisinde güven benzerliği ve iyi niyeti gerektirir.<sup>406</sup> İyi niyetli güven, ilişkinin sürdürülebilmesi için gerekli olan ahlaki bağlılığa diğer kişinin sahip olmasına ilişkin inançtır. Sözleşmesel güven iyi niyetli güvenin içerisine gömülmüştür.<sup>407</sup> Açık bir bağlılığa dayanan güven “iyi niyetli güven” olarak isimlendirilebilir.<sup>408</sup> İyi niyetli güven şekli olarak gerçekleştirilen beklentiden daha fazlasını içeren beklentiler. Partner kendisinden beklenenden daha fazla özveri göstermesi beklenir.<sup>409</sup>

<sup>401</sup> Barefoot, John C., M and Others, *Trust, Health, and Longevity*, Journal of Behavioral Medicine, Vol. 21, No. 6, Plenum Publishing Corporation, pp. 517–528, 1998, s. 524

<sup>402</sup> Koehn, Daryl, a.g.e., s. 5- 6

<sup>403</sup> Veninga, Robert L., *The Importance Of Trust: Creating Wealth in A Connective Economy*, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 13, No. 6, pp. 419–424, 2002, s. 420

<sup>404</sup> Veninga, Robert L., a.g.m., s. 420

<sup>405</sup> Redwine, Samuel T., Jr, a.g.m., s. 1

<sup>406</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.e., s. 11

<sup>407</sup> Ettliger, Nancy, a.g.m., s. 163

<sup>408</sup> Sako, Mari, a.g.e., 1992, s. 38

<sup>409</sup> Heffernan, Troy, a.g.m., s. 115- 116

- **Genelleştirilmiş Güven:** Bu şekildeki güven davranışların genel paylaşılan normlarını ifade eder ve sosyal mekanizmanın yerine getirilmesini sağlar.<sup>410</sup> Global güven diğer insanlara genellendirilmiştir. O sosyal normların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin karşılık, zorunluluk, işbirliği ve adalet normu gibi unsurlar bu çerçevede düşünülebilir. Oluşan normlar, çeşitli sosyal düzeylerde bölgesel ve yerel kültürlerde etnik ve dinsel alanlarda endüstri sektöründe, iş uygulamalarında, ticari örgütlerde ve profesyonel sektörlerde insanlarda karşılıklı beklentileri meydana getirir.<sup>411</sup> Sosyal bir mekanizma olarak güven, insanları bir davranışta bulunmak üzere harekete geçiren dürtüler ve onların taşıdıkları inançlar şeklinde açıklanabilir.<sup>412</sup> Genelleştirilmiş güven birlikte iş yapma olasılığını artırır<sup>413</sup> kendisinden farklı olan insanlara güvenilmesini olanaklı kılar. Fukuyama'ya göre sosyal sermayenin önemli bir göstergesi genelleşmiş (yayılmış) güvendir.<sup>414</sup> Eğer güven toplumun geneline yayılmaz ise Fukuyama'ya göre toplumsallaşmaya açılan yolun aile, akrabalık, klan ya da kabile olması sosyal sermayeye giden yolun önünü tıkamaktadır.<sup>415</sup> ABD, Japonya ve Almanya'nın büyük, modern, rasyonel olarak organize edilmiş, profesyonelce yönetilen şirketleri geliştirmede başı çeken ülkeler olması tesadüf değildir. Bu ülke kültürlerinin her biri, işletmenin aile sınırlarının ötesine bir hayli hızlı kaymasına ve akrabalık çevresi ilişkilerine kaymayan, çeşitli, yeni gönüllü sosyal gruplar yaratılmasına izin veren belli karakteristiklere sahiptirler.<sup>416</sup>
- **Sistem Güveni:** Modern toplumlarda, diğerlerinin güvenilir olduğu üzerine inşa edilen "sistem güven"i yer almaktadır.<sup>417</sup> Bu şekildeki güven kurallar altında ve yasalar ve düzenleyici kurumlar ile kontrol edilerek sağlanır.<sup>418</sup> Buna örnek olarak iş komisyonları gösterilebilir. Herhangi bir sistem içerisinde güveni üretmek duygularla

<sup>410</sup> Lindgreen, Adam, *Trust As A Valuable Strategic Variable in The Food Industry, Different Types Of Trust And Their Implimentation*, British Food Journal, Vol. 105, No. 6, pp. 310 – 327, 2003, s. 314

<sup>411</sup> Todd, Chiles, H., McMackin, John, F., *Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics*, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, pp. 73- 99, 1996, s. 86

<sup>412</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 15

<sup>413</sup> Lindgreen, Adam, a.g.m., s. 314

<sup>414</sup> Beugelsdijk, Sjoerd, De Groot, Henry L. F., Van Schaik, Anton B.T.M., *Trust And Economic Growth: A Robustness Analysis*, Oxford Economic Papers, Vol. 56, pp. 118- 134, 2004, s. 118

<sup>415</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 115

<sup>416</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 63

<sup>417</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 74

<sup>418</sup> Lindgreen, Adam, a.g.m., s. 314

değil, uygun bir yöntemde işleyen bir düzen kurmakla olur.<sup>419</sup> Mevcut sistemin gücü sistem güveninin ön koşulunu oluşturmaktadır.<sup>420</sup>

- **İşlem Temelli Güven:** İki partner arasındaki tekrarlanan etkileşimler sonrasında geliştirilir. Partnerin geçmişteki davranışları bu türden güvenin temelini oluşturur.
- **Kişilik Temelli Güven:** Bu şekildeki güven, bireylerin kişilik özellikleri ve güvenmeye istekli oluşları ile ilgilidir. Bu türden güven, özellikle şartlar belirsiz olduğunda ve belirgin etkileşim temelli ipuçlarına ulaşma imkânı olmadığı zamanlar, ilişkinin ilk evrelerinde önem taşımaktadır.<sup>421</sup> Kişilik temelli güvene göre güven çocukluğun ilk yıllarında oluşmaktadır.<sup>422</sup> Ünlü psikolog Erikson'a göre güven ilk çocukluk deneyimlerinden birisi olarak insanın içine yerleşen bir olgudur. Garfinkel'e göre güven ahlaki bir sosyal sistemin varlığını sürdürebilmesi için hayati bir öneme sahiptir.<sup>423</sup> Güven insan doğasının gerçekleştirilmesini ve benliğin biçimlendirilmesi için gerekli bir unsurdur.<sup>424</sup> Güven duygusunun oluşması için ahlaki sorumluluk duygusundan daha fazla olarak dayanışma gruplarının oluşması gerekmektedir. Bu açıdan güven dayanışmaya dayalı ilişkilerin kabul edilebilmesi için, etkin bir sadakatle motive edilen davranışsal bir zemindir.<sup>425</sup>

## 8. GÜVEN, BELİRSİZLİK VE RİSK ALMA DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Güven sosyal ilişkiler yolu ile oluşturulur ve onun ile sürdürülür. Güven olmaksızın toplumun olması mümkün değildir. Güven düzeni artırır ve sosyal karmaşayı azaltır.<sup>426</sup> Sosyal yaşam içerisinde geleceğin belirsiz olması kaçınılmaz bir gerçektir. Gelecekte neler olacağı bilinemez.<sup>427</sup> Güven geleceğin belirsiz olduğunun bilinmesine rağmen onun hakkında iyimser bir beklentidir. Yaşam içerisinde beklenmeyen olaylar ve sürprizler kaçınılmazdır.<sup>428</sup> Belirsizlik arttıkça güvene duyulan gereksinme de artmaktadır.<sup>429</sup> Güvenin gelişimi belirsizliğin azaltılması işlemi olarak açıklanabilir.<sup>430</sup>

<sup>419</sup> Seal, W. B., a.g.m., s. 103

<sup>420</sup> Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Co-Operation in Inter- Firm Relations in Britain And Germany: The Role Of Social Institution*, The British Journal Of Sociology, Vol. 48, No. 2, 226- 254, Jun., 1997, s. 250

<sup>421</sup> <sup>421</sup> Lindgreen, Adam, a.g.m., s. 314

<sup>422</sup> McKnight, D. Harrison, Cummings, Larry L., Chervany, Norman L., a.g.m., s. 475

<sup>423</sup> Möllering, Guido, Bachmann, Reinhard, Lee, Soo Hee, a.g.m., s. 558

<sup>424</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 13

<sup>425</sup> Lewis, J. David, Weigert, Andrew a.g.m., s. 969

<sup>426</sup> Weber, Linda R., a.g.m., s. 7-10

<sup>427</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 19

<sup>428</sup> Six, Frederique, *Trust and Trouble: Maintaining Trust in The Face Of Trouble*,

[https://ep.eur.nl/bitstream/1765/12711/1/EPS2004040ORG\\_905892064X\\_SIX.pdf](https://ep.eur.nl/bitstream/1765/12711/1/EPS2004040ORG_905892064X_SIX.pdf) s. 3

<sup>429</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 117

<sup>430</sup> Erdost, Türküler, a.g.e., s. 59

Güvenin önemi insan davranışlarının kestirilemez ve kesin bir belirsizlik içerisinde olmasından kaynaklanmaktadır. Eğer belirsizliği görmezden gelmenin bedeli yok sayılırsa güvene de gerek olmayabilir. Güven insan davranışlarının sonuçlarının belirsizliği kabul edildiğinde anlaşılır hale gelir.<sup>431</sup> Güvenme durumunda sonuçların belirsizliğini de göz önünde bulundurmamak gerekmektedir.<sup>432</sup> Bir insan diğer insana güvendiğinde iki tür risk bulunmaktadır. Birincisi alınan risk sonucunda başarısızlığa uğrama ihtimalinin olmasıdır; ikincisi alınan risk dolayısı ile gösterilen çabanın boşa gitmesidir.<sup>433</sup> Alınan risk çok yüksek olduğunda ya da yeterli kanıtlara dayanmadığında güvenme davranışı irrasyoneldir.<sup>434</sup> Alınan risk içerisinde sonuçlar hesaplanırsa bu rasyonel bir risk alma davranışıdır.<sup>435</sup> Ancak irrasyonel güven insanlar, ilişkiler ve sosyal kurumlar içerisinde adaletli biçimde yönetilebilir.<sup>436</sup>

Güven kesinlik taşımaz, o içerisinde belirsizlikleri ve bir takım başarısızlık risklerini taşır.<sup>437</sup> Eğer gelecekte neler olabileceğini insanlar bilselerdi, insanların güvene ihtiyaç duyması söz konusu olmayacaktı.<sup>438</sup> Bu anlamda güven ve güvenmek bir insan ihtiyacıdır. Bu konu ile ilgili olarak güven karşımıza Maslow'un yapmış olduğu motivasyonel çalışmalarda çıkmaktadır. Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar teorisinde "güven" olgusu insanoğlunda öncelik sırasına göre üçüncü sırada, "sosyal ihtiyaçlar" başlığı altında ele alınmıştır.<sup>439</sup>

Güven tahmin edilemeyen koşullar içerisinde diğer kişiye inanılabileceğine dair bir beklentidir.<sup>440</sup> Katılımcılar arasındaki risk, belirsizlik, bilgi ya da enformasyon kaybı eğer yüksek derecede olursa güven ihtiyacı da yüksek derecede olmaktadır.<sup>441</sup> Yalnızca risk koşulları altında güven ihtiyacı ortaya çıkar.<sup>442</sup> Güven bir iddiadır ve bazı riskleri içerir.<sup>443</sup> Luhmann'a göre güven tercihi içerisinde risk önceden olması zorunlu bir unsurdur.<sup>444</sup> Herhangi bir güvenme davranışı bazı iddiaları ve bazı riskler içerisinde bulundurulur.<sup>445</sup> Eğer bir insan diğer

---

<sup>431</sup> Nooteboom, Bart, a.g.m., s. 5

<sup>432</sup> Clark, Murray C., Payne, Roy L., a.g.m., s. 207

<sup>433</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, a.g.m., s. 63

<sup>434</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, a.s. 83

<sup>435</sup> Guseva, Alya, Rona- Tas, Akos, a.g.m., s. 641

<sup>436</sup> Sheppard, Blair H., Sherman, Dana M., a.g.m., s. 422

<sup>437</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, a.g.m., s. 80

<sup>438</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 19

<sup>439</sup> Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, a.g.m.,

<sup>440</sup> Hagen, James M., Choe, Soonkyoo, *Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctionmatter*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 589- 600, Jul., 1998, s. 580- 581

<sup>441</sup> Coulter, Keith S., Coulte, Robin A., *Determinants Of Trust in A Service Provider :The Moderating Role Of Length Of Relationship*, Journal Of Service Marketing, Vol. 16, No. 1, pp.35-50, 2002, s. 35

<sup>442</sup> Das, T. K., Teng, Bing- Sheng, a.g.m., s. 87

<sup>443</sup> Cristiano, Castelfranchi and Rino Falcone, a.g.m. , s. 1

<sup>444</sup> Costa, Ana Cristina, a.g.m., s. 607

<sup>445</sup> Castelfranchi, Cristiano and Rino Falcone, a.g.m., s. 5

insana güveniyorsa gönüllü olarak risk almış demektir.<sup>446</sup> Gönüllülük güvenin temel yüzüdür.<sup>447</sup>

Tanım olarak risk, kontrol kaybı, bilgi kaybı ya da zaman kaybı olarak tanımlanabilir.<sup>448</sup> Buna karşın belirsizlik ve risk insan yaşamının ayrılmaz birer parçalarıdır.<sup>449</sup> Güven yüksek seviyede belirsizlik ve risk ortamında ortaya çıkar, fakat onun içerisinde tahmin edilebilirlik bulunmaktadır.<sup>450</sup> Risk gelecekte istenmeyen olacaklar hakkında bazı belirsizlikleri ima eder. Risk karşısında insanlar harekete geçer ve kararlar alırlar. Risk almak insanlar için pek çok beklenmeyen sonuçlar getirebilir. Güvenmek bir risk alma eylemidir. Bu eylem sonucunda güvenen kişi, güveninin kötüye kullanıldığını görerek, hayal kırıklına uğrayabilir ve kendisini aptal yerine koyulmuş hissedebilir.<sup>451</sup> Dolayısı ile güvenme hayal kırıklığına uğrama ihtimalini de içerir.<sup>452</sup> Bu açıdan güven hayal kırıklığı ihtimalini göze alarak diğer kişinin zarar verici davranışlarda bulunmayacağını düşünerek<sup>453</sup> akıllıca<sup>454</sup> risk almaktır. İnsanlar genel olarak güven duygusu hayal kırıklığına uğramadan güven hakkında çok fazla düşünmezler.<sup>455</sup>

Güven bir defa kırılırsa tekrar inşa edilmesi zordur.<sup>456</sup> Güveni inşa etmesi zor, kaybetmesi ise kolaydır.<sup>457</sup> Genel olarak güven yavaş yavaş kazanılır, o uzun bir zaman alabilir. Basit bir aldatma hareketi de güveni hemen yok edebilir.<sup>458</sup> Güven ilişkide yavaş yavaş oluşur<sup>459</sup> ancak o hızlı bir şekilde tahrip edilebilir.<sup>460</sup> Güveni elde etmek zordur, ama onu kaybetmek asla o kadar zor değildir.<sup>461</sup> Güven kaybedildiğinde onarılması için çaba göstermek gerekmektedir. Güvenin karşılıklı olarak onarımı için atılması gereken adımlar aşağıdaki şekildedir.<sup>462</sup>

- Güven ihlali olduğunu fark etme ve itiraf etmek
- İhlalin nedenlerini ortaya koymak
- Yapılan davranışın zarar verici düzeyde olduğunu kabul etmek

<sup>446</sup> Ward, Aidan, Smith, John, *Trust And Mistrust*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Susses PO19 8SQ, England, 2003, s. 1

<sup>447</sup> Huff, Lenard C., Kelley, Lane, a.g.m., 2004, s. 3

<sup>448</sup> Ward, Aidan, Smith, John, a.g.e., s. 219

<sup>449</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 24

<sup>450</sup> Huemer, Lars, a.g.m., s. 190

<sup>451</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 30-31

<sup>452</sup> Fenton, Natalie, Passey, Andrew, Hems, Les, a.g.m., s. 23

<sup>453</sup> Smith, Carole, a.g.m., s. 299

<sup>454</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e. s. 60

<sup>455</sup> Weckert; John, a.g.m.,

<sup>456</sup> Fenton, Natalie, Passey, Andrew, Hems, Les, a.g.m., s. 23

<sup>457</sup> Patton, Mary Anne, Josang, Audun, *Technologies For Trust in Electronic Commerce, Electronic Commerce Research*, Vol. 4, pp. 9- 21, 2004, s. 10

<sup>458</sup> Poortinga, Wouter, Pidgeon, Nick F., *Trust, The Asymmetry Principle, and The Role of Prior Beliefs, Risk Analysis*, Vol. 24, No. 6, 0272-4332/04/0100-, pp. 1475/1486, 2004, s. 1475

<sup>459</sup> Bennet, Roger, Gabriel, Helen, a.g.m., s. 425

<sup>460</sup> Sako, Mari, a.g.e., 1992, s. 41

<sup>461</sup> Sahay, B. S., a.g.m., s. 560

<sup>462</sup> Arı, Güler Sağlam, a.g.e., s. 50

- Kişinin yaptığı davranışın sorumluluğunu ve etkilerini kabul etmesi gerekmektedir.

Her ne kadar güven genel olarak sosyal ilişkiler içerisinde vazgeçilmez olsa da daima risk elementini ve potansiyel şüpheyi kaçınılmaz olarak beraberinde getirmektedir.<sup>463</sup> Güven sosyal ilişkileri yaratan ve devam ettiren bütünlüştürücü mekanizmadır. Güven sivil toplumun düzeninin temelini oluşturur, karşılıklı anlaşmaların yapılmasını olanaklı kılar.<sup>464</sup> Genel olarak kabul edilen sivil toplum ifadesi bağımsız, kendi kendine organize olabilen ve kendi kendini yönetin kurumların olduğu ülkeler anlamına gelmektedir.<sup>465</sup> Güven sosyal düzenin yeniden oluşturulmasında önemli bir unsurdur.<sup>466</sup> Misztal'a<sup>467</sup> göre sosyal düzen, tahmin edilebilirlik, güvenilebilirlik ve açıklığı ifade etmektedir. Buna karşın Thomas Hobbes ise daha bireyci bir yaklaşım sergilerken sosyal düzeni kişisel anlaşmalar sonucu oluşan tercihlerin bir sonucu<sup>468</sup> olduğunu öne sürmüştür.

Bazı sosyal psikologlara göre insanlar risk almayı istemezler, çünkü onun olumsuz sonuçlarından korkarlar.<sup>469</sup> Güven özellikle, bilinmeyen ve belirgin olmayana saygı duymak ile ve diğer insanların bilinmeyen davranışları ile ilgilidir.<sup>470</sup> Güven bilinmeyene doğru adım atmayı içerir.<sup>471</sup>

Güvenen kişi aynı zamanda güvenmenin karşılığını alamayacağı riskini kabullenerek işe başlamalıdır.<sup>472</sup> Risk pek çok açıdan güven ile paralellikler gösterir. Risk beklenmeyen korkutan bir gelecektir.<sup>473</sup> Güven bir insanın değişen sosyal ortam içerisinde riskle ve belirsizlikle başa çıkmasını sağlayan bir unsurdur.<sup>474</sup> Dolayısıyla güven belirsizlikle mücadele etmede stratejik bir mekanizma olarak işlev görmektedir. Buna paralel olarak güven belirsizlik koşulları içerisinde ve kontrol etmenin mümkün olmadığına ortaya çıkan bir durumdur.<sup>475</sup> Güven insanların belirsizlik ile başa çıkmalarını sağlayan bir mekanizmadır.<sup>476</sup> Güven sosyal

---

<sup>463</sup> Lewis, J. David, Weigert, Andrew a.g.m., s. 969

<sup>464</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 102

<sup>465</sup> Mishler, William, Rose, Richard, a.g.m., s. 430

<sup>466</sup> Fevre, Ralf, *Socializing Social Capital: Identity, The Transition To Work, And Economic Development*, (Baron, Stephan, Field Jonn, Schuller Tom, Social Capital, Critical Perspectives, Oxford University Pres, New York, 2000'in içerisinde, s. 104

<sup>467</sup> Misztal, Barbara A., a.g.m., 2001, s. 312

<sup>468</sup> Lagertzpetz, Olli, a.g.e., s. 5- 6

<sup>469</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 42

<sup>470</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 25

<sup>471</sup> Huemer, Lars, a.g.m., s. 195

<sup>472</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 107

<sup>473</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 31

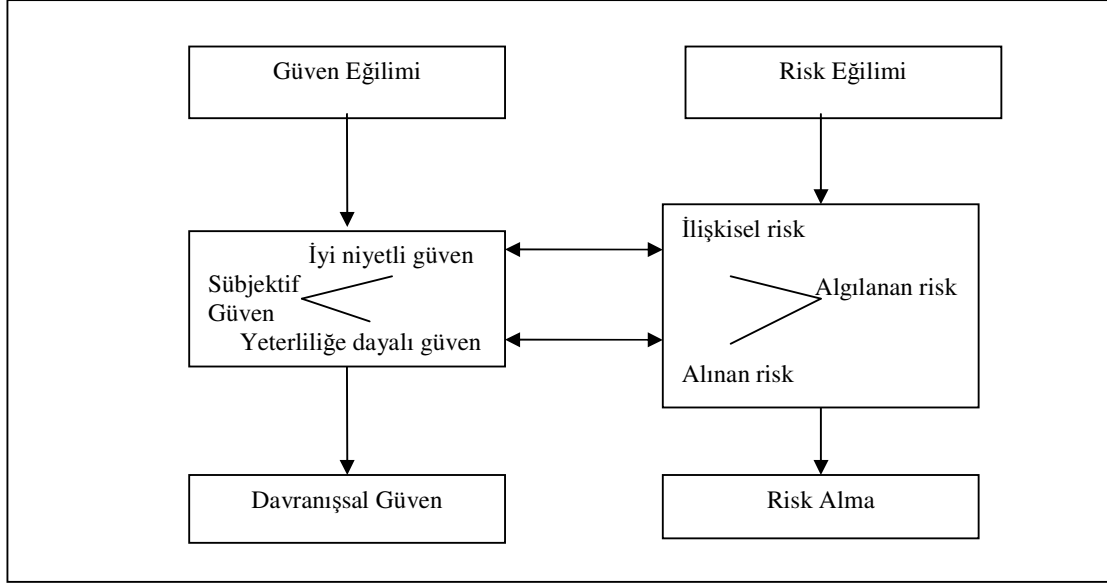
<sup>474</sup> Lane, Christel, a.g.e., 1998, s. 3

<sup>475</sup> Skinner, Denise, Spira Laura F., a.g.m., s. 29

<sup>476</sup> Lahno, Bernd, a.g.m., s. 187



ilişkilerden oluşan belirsizliğe karşı pozitif beklentiler olarak ifade edilmektedir. Bu beklentiler, iyi niyet, yetenek ve yeterlilik, hesaplanılabilmektedir.<sup>477</sup>



## ŞEKİL 2: GÜVEN İLE RİSKİN ÇERÇEVESİ

Kaynak: Das, T. K., Teng, Bing- Sheng, *The Risk Based View Of Trust: A Conceptual Framework*, Journal Of Business And Psychology, Vol. 19, No. 1, pp. 85- 116, 2004, s. 97

Hiç kimse diğer insanların gelecekte tam olarak nasıl davranacağını bilemez. Eğer gelecekte neler olabileceğini tam olarak bilme imkânı olsa idi, güvene gerek kalmazdı.<sup>478</sup> Bir kişi diğer kişiye güvendiğinde iki adet risk bulunmaktadır. Bu riskler; verilen işin yapılamaması ve başarısızlık ve harcanan çabaların boşa gitmesidir.<sup>479</sup> Güven, risk almayı gerektiren bilgi eksikliğini içerir. Bu şekilde düşünüldüğünde, güvenin ne tam bilgisizlikle ne de tam bilgi ile olamayacağı sonucu çıkmaktadır.<sup>480</sup> Güven aynı zamanda gönüllü olarak risk almayı kabul etmektir. Eğer risk diye bir şey olmasaydı, güven ile ilgili bir şeyi konuşmaya de gerek kalmazdı.<sup>481</sup> Güven insanların risk almasını olanaklı kılar. Sosyal perspektiften bakıldığında güven ahlaki bir görev olmaktadır. Güven ilişkiler içerisinde ortaya çıkan karmaşık ve çok yüzü olan bir kavramdır.<sup>482</sup>

<sup>477</sup> Guseva, Alya, Rona- Tas, Akos, a.g.m., s. 627

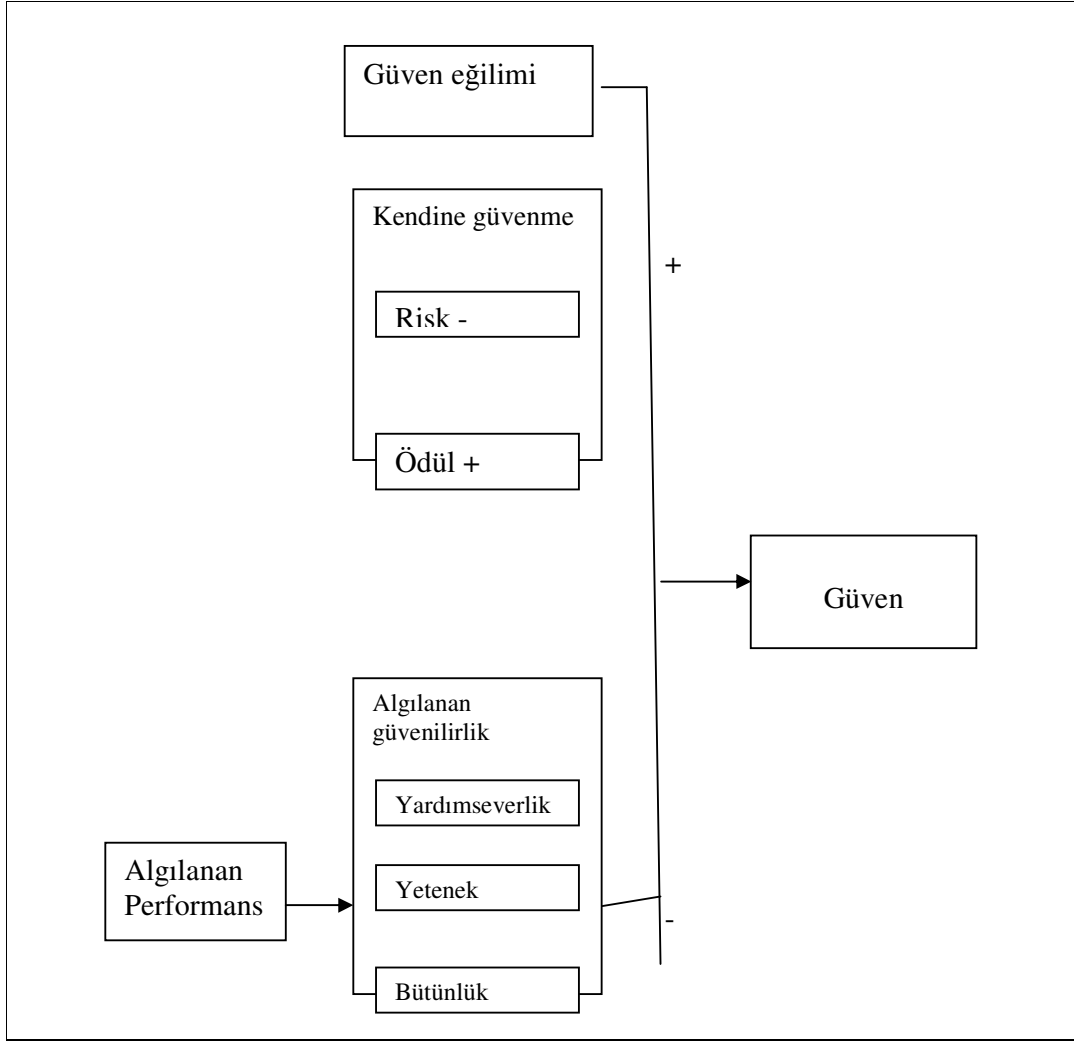
<sup>478</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 22

<sup>479</sup> Castelfranchi, Cristiano and Rino Falcone, a.g.m., s. 5

<sup>480</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 37

<sup>481</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 6

<sup>482</sup> Ratnasingam, Pauline, *Trust in Web- Based Electronic Commerce Security*, s. 162



ŞEKİL 3: GÜVEN GELİŞİMİ MODELİ

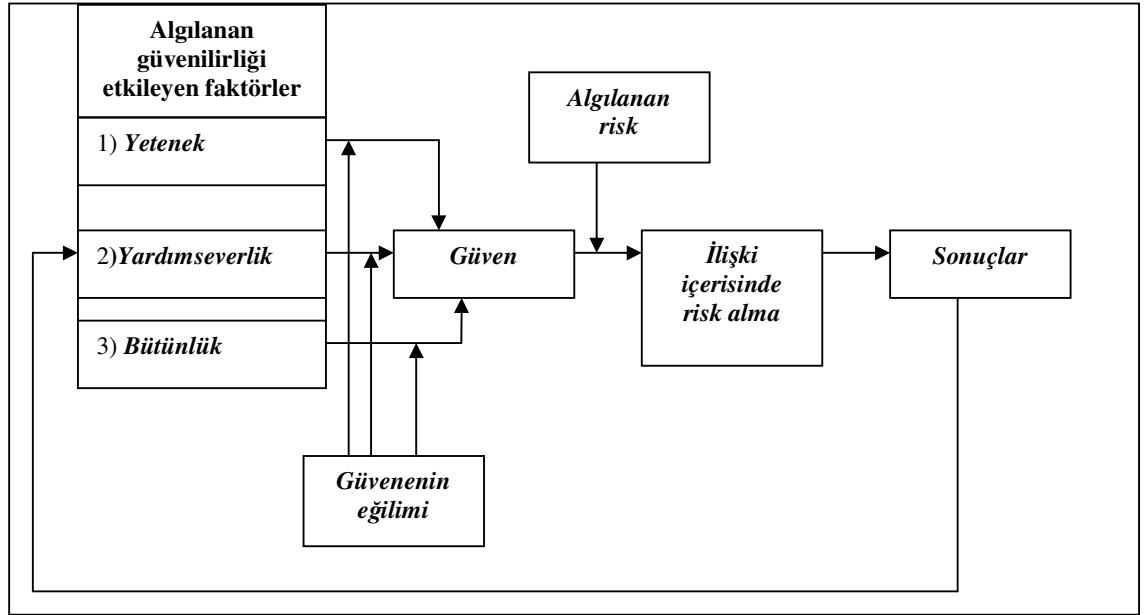
Kaynak: Zolin, Roxanne, Hinds, Pamela J., *Trust in Context: The Development Of Interpersonal Trust in Geographically Distributed Work Teams*, CIFE (Center For Integrated Facility Engineering) Working Paper, 66, April 2002, s. 7

Güvenin oluşabilmesi için belirsizlik durumunun olması gerekmektedir. Belirsizlik diğer kişinin nasıl davranacağından tam olarak emin olamamaktır. Bu durumda güven risk durumu içerisinde karar verebilmeyi gerektirir. Aynı zamanda bu kararı verirken, o kişinin fırsatçı bir şekilde davranacağı ihtimalini de göz önünde bulundurmak gerekir.<sup>483</sup>

<sup>483</sup> Tordjman, Helene, *The Formation of Beliefs on Financial Markets: Representativeness and Prototypes*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, *Trust And Economic Learning*, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998, s. 255

Genellikle risk alma eğilimi ve belirsizliğe hoşgörüsü düşük olan bireyler değişmek karşısında direnç gösterirler. Çevrelerinde oluşan farklılıklar ve çeşitlilik bu kişileri rahatsız eder. Bu kişiler değişmeye yönelik oluşumları bir tehdit olarak algırlarlar. Tüm kavram ve varlıkların yerli yerinde durduğu, tanımlamaların değişmediği, çevresel belirleyicilerin durağan olduğu bir dünya bu kişiler için daha güvenilir bir dünyadır.<sup>484</sup>

Güvenin birinci ve en önemli unsuru özgüvendir.<sup>485</sup> Bir insanın başkasına güvenmesi için önce kendisini güvenmesi gerekmektedir. Kendisine güvenen kişi risk alır. Güven ise bir tür risk alma eylemidir. Başkasına güvenmek belli bir özgüven gerektirir ve kendisine güvenmeyen insan başkalarına da güvenemez.<sup>486</sup>



ŞEKİL 4: GÜVEN MODELİ

Kaynak: Roy, Marie Christine, Dewit, Olivier, Aubert, Benoit A., *The Impact Of Interfece Usability On Trust in Web Retailers*, Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy, Volume 11, Number 5, pp. 388–398, 2001, s. 390

Yukarıdaki modelle ilgili olan dört kavram şu şekilde açıklanabilir:<sup>487</sup>

- **Yetenek:** Yeterlilik ve belirgin bir alan içerisinde otoriteye ve belirgin bir etkiye izin veren örgütün karakteristiğidir.

<sup>484</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 117

<sup>485</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 12

<sup>486</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 144

<sup>487</sup> Roy, Marie Christine, Dewit, Olivier, Aubert, Benoit A., a.g.m., s. 389

- **Yardımseverlik:** Basit bir şekilde karını maksimize etmek için değil karşılıklı tatmine dayalı ilişki kurma isteğidir.
- **Bütünlük:** Enformasyonun güvenli bir şekilde sürdürülmesi gibi örgüt yolu ile yapılan uygulamalardır.
- **Güvenenin Eğilimi:** Bir kişinin, bir ilişki içerisinde diğer kişiye güvenmeye genel yatkınlığı ve arzusu

Mayer ve meslektaşlarına göre risk güven modelinin temel bileşenidir. Risk olmaksızın güvene de ihtiyaç yoktur. Risk güvenen kişinin yaklaşımı ile ilgilidir. Güvenen kişi güvenerek risk alır.<sup>488</sup> Güvenmek bir seçimdir ve bir maliyeti vardır ve nerede bir maliyet varsa orada risk bulunmaktadır.<sup>489</sup> Sonuçta güven risk ve aldatma olasılığını içerir.<sup>490</sup>

Bir ilişkide güvenen risk üstlenir, istismar edilme olasılığını kabul eder; güvendiği kişinin kendi isteği ve önemli gördüğü davranışları göstereceğine yönelik iyimser bir beklenti içerisine girer. Bu nedenle risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimali güven kavramının önkoşulları olarak ele alınmalıdır.<sup>491</sup> Güven doğrudan kişilikle ilgilidir, dolayısı ile güvende oluşabilecek bir kayıp oldukça korkutucudur.<sup>492</sup> Genel olarak güvenin bir kişilik özelliği olduğu varsayılmaktadır. Luhmann'a göre güven kişiliğin sistematik yapısı ile bağımlıdır.<sup>493</sup>

Birey çok güvenli bir yaşam sürdürememişse insanlara karşı daha temkinli olmayı, onlara pek güvenmemeyi deneyimleri ile öğrenecektir.<sup>494</sup> Shaw'a göre güvenme ile yaşamla başa çıkabilmek daha kolay olur, bu sayede insanlar dikkatlerini daha geniş bir çevreye verebilirler.<sup>495</sup> Güven başarısızlığa uğramaz, fakat ihanet ile sonuçlanabilir.<sup>496</sup> Güven esas olarak karşılıklı etkileşim ile olduğu için, zorunlu olarak ihanet olasılığına da içerir.<sup>497</sup> Tarafların birbirinin beklentisinden haberdar olmasına rağmen, bir tarafın diğerinin güvenini kötüye kullanması ihanettir.<sup>498</sup> Güvene ihanet edildiğinde onun tekrar inşa edilmesi uzun bir süre alacaktır.<sup>499</sup> Güven ihanete ve başarısızlığa uğrama riskini alma istekliliğini içerir.<sup>500</sup>

<sup>488</sup> Victor, Wekselberg, *Reduced "Social" in A New Model of Organizational Trust*, The Academy of Management Review, 21, 2, pp. 333- 335, ABI/INFORM Global, April, 1996, s. 334

<sup>489</sup> Ward, Aidan, Smith, John, a.g.e., s. 19

<sup>490</sup> Bell, Geoffrey G., Oppenheimer, Robert J., Bastien, Andre, a.g.m., s. 66

<sup>491</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 137

<sup>492</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 43

<sup>493</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 97

<sup>494</sup> Karaman, Taha, a.g.m., s. 210

<sup>495</sup> Martins, Nico, a.g.m., s. 754

<sup>496</sup> Lagertzpetz, Olli, a.g.e., s. 81

<sup>497</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 121

<sup>498</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 139

<sup>499</sup> Nooteboom, Bart, Berger, Hans, Noorderhaven, Niels G., *Effects Of Trust And Governance On Relational Risk*, The Academy Of Management Journal, Vol. 40, No. 2, Special Research Forum On Alliances And Networks, pp. 308-338, April 1998, s. 314

## 9. GÜVENİN SÜRDÜRÜLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Güven çoğu kez zamana yayılan kişisel ilişkiler içinde gelişir.<sup>501</sup> Güvenin bilgi ve deneyimler yolu ile dereceli bir şekilde zaman içerisinde gelişebileceğini iddia edilmektedir. Bu durumda doğal olarak güven seviyesi başlangıçta düşük olur, ancak zaman içerisinde gelişmeye başlar.<sup>502</sup> Bu açıdan güven zaman içerisinde ortaya çıkan bir olgudur.<sup>503</sup> Güvene dayalı bir ilişki hemen gerçekleşmez. Onun olabilmesi zaman içerisinde dereceli olarak gerçekleşir. Güven oluşturmak zaman tüketir, yavaş gerçekleşir ve maliyeti yüksektir.<sup>504</sup> Güven zaman içerisinde gelişir, aniden paramparça olabilir ve yavaş yavaş onarılabılır.<sup>505</sup> Güven zaman içerisinde dereceli olarak gelişmektedir.<sup>506</sup> Güven dereceli olarak meydana gelir ve onun oluşması zaman alır.<sup>507</sup> Sydow'a göre güvenin geliştirilmesi ve sürdürülmesi oldukça zordur.<sup>508</sup>

Güvenin taşıyıcısı olan beş temel kişisel faktör<sup>509</sup> şu şekilde ifade edilebilir:

1. **İyi geçinebilmek:** İyi bir mizaca sahip olmak, işbirliği kurabilmek, saygılı olmak
2. **Vicdan:** Sürekli olma, kararlı olma, sıkı çalışma, bağlı olma ve başarı eğilimli olmak
3. **Duygusal Denge:** Sakin olmak, şevkli olmak, endişeden, depresyondan ve güvensizlik hissinden uzak olmak
4. **Dışadönüklük:** Girişkenlik, arkadaş canlısı olmak ve konuşkan olmak
5. **Deneyime ve araştırmaya açık olma:** (Geniş çaplı düşünebilmek, yaratıcılık, sanatsal duyarlılık, hayal gücü ve entelektüel yetenek)

Güven beslenip geliştirilebilir. Başlatılabilir var edilebilir ve onarılabılır.<sup>510</sup> Güven güveni doğurur, güvensizlik de güvensizliği doğurur.<sup>511</sup> Bir insanın başkalarına güvenebilmesi için, önce diğer insanların o insanın güvenini kazanması gerektiği fikri, güvensizliği besler. Bunun için güven önce güvenmekle başlamalıdır.<sup>512</sup>

---

<sup>500</sup> Ward, Aidan, Smith, John, a.g.e., s. 1

<sup>501</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 57

<sup>502</sup> Bell, Geoffrey G., Oppenheimer, Robert J., Bastien, Andre, a.g.m., s. 67

<sup>503</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 4

<sup>504</sup> Madhok, Anoop, a.g.m., s. 120

<sup>505</sup> Zemke, Ron, a.g.m., s. 80

<sup>506</sup> McKnight, D. Harrison, Cummings, Larry L., Chervany, Norman L., a.g.m., s. 473

<sup>507</sup> Weber, Linda R., a.g.m., s. 13, ayrıca bkz: Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 4

<sup>508</sup>

<sup>509</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., s. 384

<sup>510</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 130

<sup>511</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 38

<sup>512</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 53- 54

TABLO 9: GÜVENİN GELİŞİMİNİN DÜZEYLERİ

Güvenin seviyeleri	1. Teşhis temelli güven (Birkaç ilişkide)
	2. Bilgi temelli güven (Pek çok ilişkide)
	3. Caydırma/hesap temelli güven (Bazı ilişkilerde)

Kaynak: Ratnasingam, Pauline, *Trust in Web- Based Electronic Commerce Security*, Information Management, & Computer Security, Volume 6, Number 4, pp. 162- 166, 1998, s. 163

Yukarıdaki tabloya göre güvenin düzeyleri, hesap temelli, bilgi temelli ve teşhis temellidir.<sup>513</sup> Bilgi temelli seviyede güven katılımcılar arasındaki bağlantı ile zamanla gelişir. Bilgi temelli güven caydırıcılık yerine enformasyon ile sağlanır. Teşhis temelli güven diğerlerinin arzuları ve niyetleri üzerine kurulur. Bu düzeyde katılımcılar diğer katılımcıların reaksiyonlarını önceden tahmin etmeye çalışırlar.<sup>514</sup>

Bir kişiye güvenmemenin gerisinde o kişi hakkında bilgi sahibi olmamak ve o kişiyle herhangi bir deneyim yaşamamış olmak gösterilebilir. Sinisizm ise bunun tersi olarak deneyim temellidir. Güven diğer kişiye karşı istekliliği ve güvendiği zaman kendisini daha iyi hissedeceği hissini taşımaya gerektirirken, sinisizm içerisinde istekliliğe gerek bulunmamaktadır.<sup>515</sup> Eğer bir insan diğer insanın güvenini kötüye kullanacağını düşünüyorsa ona asla güvenmemeyi seçer.<sup>516</sup> Bu şekilde güven kötüye kullanılmayacağını beklentisi içerisinde kabul edilen isteklilik<sup>517</sup> durumudur.

Bir insanın diğer insana güveni yüksek olduğunda en kötü çevresel koşullarda bile o insana güvenmeye devam eder, aksi durumda bir insanın diğer insana güveni düşük olduğunda o insana güvenmemeye devam eder.<sup>518</sup> Bu türden bir ilişkide güven artık yerleşmiştir. Yerleşmiş güven, güvenin oluşturulması ile ilgili değil, güvenin sürdürülmesi ile ilgilidir.<sup>519</sup>

<sup>513</sup> Bigley, Gregory A., Pearce, Jone L., a.g.m., s. 407

<sup>514</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a.g.m., s. 347

<sup>515</sup> Dean, James W. Jr., Brandes, Pamela, Dharwadkar, Ravi, *Organizational Cynicism*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 2, Pp. 341–352, April 1998, s. 348

<sup>516</sup> Buskens, Vincent, a.g.m., s. 47

<sup>517</sup> Blois, Keith, A, a.g.m., , s. 302

<sup>518</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, a.g.m., s. 67

<sup>519</sup> Halliday, Sue Vaux, a.g.m., s. 53

## 10. TOPLUMSAL GÜVEN

Toplumsal güven, toplumsal sistemin istikrar sağlayıcı bir unsurdur, çünkü o sosyal karmaşayı azaltır ve işbirliğinin arttırıcısı olarak karşılıklı beklentilerin güçlenmesini sağlar.<sup>520</sup> Luhmann'a göre güven, sosyal dünyanın karmaşıklığını azaltan etkili bir iletişim mesajıdır, o olmadan sosyal yaşam olanaksızdır. Nerede güven varsa orada deneyimler ve eylemler için fırsatlar doğar; nerede sosyal sistemin karmaşıklığından bir artış olsa, güvenin karmaşıklığı azaltması nedeniyle, orada sistemin yapı ile uyumlaşabilecek olasılıkların sayısında artış olur.<sup>521</sup> Güven devam eden ilişkilerde gelecek hakkındaki belirsizlikleri azaltması bakımından gerekli bir unsurdur.<sup>522</sup> Bir insanın diğer insana karşı beklentileri güvenin oluşması için yeterli değildir. Güveni gelecekteki olasılıklara karşı kapsamlı düşünme olarak ifade etmek de yeterli değildir.<sup>523</sup>

Bir insanın ilişkinin başlangıcında, diğer insanın ne kadar güvenilir olup olmadığını bilmesi düşük bir olasılıktır.<sup>524</sup> Güven bir ilişkinin başlangıcında pozitif beklentiler şeklinde gerçekleşmektedir. Güvenen taraf diğer tarafın gelecekte kendisi için olumlu sonuçlanacak şekilde davranmasını bekler. İlişki gelişmeye başladıkça taraflar karşılıklı olarak ilişkisel normlar oluşturmaya başlarlar. Burada güven sosyal temelli olarak inşa edilmektedir.<sup>525</sup>

Bilindiği üzere politik sistemler günlük yaşamı, ekonomiyi ve o toplumda yaşayan insanları önemli ölçüde etkilemektedir. Sosyal ve politik güven sıklıkla sosyal sermayeye katkıda bulunan unsurlar olarak düşünülürler.<sup>526</sup> Toplumsal anlamda sağlıklı ve kalıcı bir güven ortamının oluşturulması ancak, politik sistemin inandırıcılığı ve politik güvenin sağlanmasından sonra mümkün olabilecektir.<sup>527</sup>

---

<sup>520</sup> Misztal, Barbara A., a.g.m., 2001, s. 313

<sup>521</sup> Erdem, Ferda ve Özen, Canset, *Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olmak ve Güven Ayırımı*, Erdem, Ferda (Editör), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 54- 55

<sup>522</sup> Gefen, David V., Rao, Srinivason, Tractinsky, Noam, a.g.m.

<sup>523</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 26

<sup>524</sup> Bacharac, Michael, Gambetta, Diego, a.g.m., s.8

<sup>525</sup> Klas, Brain, S., McClendon, John, Gainey, Thomas W., a.g.m.s. 33

<sup>526</sup> Secor, Anna, O'Loughlin, a.g.m., s. 66

<sup>527</sup> Gökırmak, Mert, *Küresel Kriz ve Politikada Güven*, Editör: Erdem, Ferda, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003, s. 128

<i>İlişki</i>	<i>Bütünlük</i>	Totaliteryanizm	Teokrazi
	<i>Anlaşmalı ilişkiler</i>	Patronaj sistemi	Demokrasi
<i>Fark gözetme</i>		Kesintiye Uğrayan Otonomi	
		Kaçamak uyum	Kurallar için Yerel bağlar
		<i>Baskı</i>	<i>Sermaye</i>
			<i>Bağlılık</i>
<i>Sosyal Bağın Anlamları</i>			

ŞEKİL 5: GÜÇLERİN MERKEZLERİNİ GÖSTEREN GÜVEN AĞLARI

Kaynak: Tilly, Charles, *Trust And Rule*, Theory And Society, Kluwer Academic Publisher Vol. 33, pp. 1- 30, Printed in Netherland, 2004

Yukarıdaki tabloda kullanılan ifadelerin açıklaması aşağıdaki şekildedir.<sup>528</sup>

- **Totaliteryanizm:** Güven ağlarının sağlanması için rejim politikaları yolu ile gerçekleştirilen yoğun baskıyı ifade etmektedir. Örnek olarak İtalyan faşist rejimi gösterilebilir. Totaliter projeler, bağımsız bir sivil toplumun yok edilmesini ve merkezinde devletin olduğu yeni bir sosyalist topluluğun yaratılmasını öngörmüştü. Ama bu son derece yapay topluluk çöktüğü zaman, ailenin ve etnik grupların veya çeteler tarafından oluşturulan suç topluluklarının dışında hiçbir alternatif topluluğun olmadığı görülmüştür.<sup>529</sup>
- **Teokrazi:** Toplumsal inançlar sayesinde organize olmuş güven ağlarının yoğun bütünleşmesi. Örnek; 1980'a kadarki İran gösterilebilir.
- **Patronaj Sistemi:** Patron- müşteri zincirleri ile anlaşma sağlanan içerisinde sermaye ile kurulan baskıların kombinasyonları (ve bağlılığın en düşük derecesi), sıradan insanlar ve güven ağları kural koyanlar arasında aracılık eden bağlantılardır. Örnek XIX. yy. Latin Amerikan İspanyolları rejimi

<sup>528</sup> Tilly, Charles, *Trust And Rule*, Theory And Society, Kluwer Academic Publisher Vol. 33, pp. 1- 30, Printed in Netherland, 2004, s. 14

<sup>529</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 319



- **Demokrasi:** Bağlılığın vurgulandığı kamusal politikalar ile güven ağlarının kısmi birleşmeleri, fakat baskıcılık ve sermayenin plana göre yerleşmesi hariç değildir. Örnek günümüz İsviçresi
- **Kesintili otonomi:** Güven ağlarının liderlerine ilişkin düzenlemeler kuralların uygulanması bakımından itaati sağlar. Örnek Osmanlı milletçilik sistemi
- **Kaçamak Uymacılık:** Yapılan düzenlemeler ile getirilen kurallar kural koyanları koruyucu nitelik taşımaktadır. Örnek, Moğol imparatorluğu

Kini ve Choobinen güven hakkında üç farklı perspektif olduğunu iddia etmiştir. Bunlar; bireysel toplumsal ve ilişkisel perspektiftir.<sup>530</sup> Sosyo-psikolojik okulun görüşlerine göre ABD’de 1950’lerde ve 60’larda, toplumsal güven bireylerin temel bir kişilik özelliği olarak görülmüştür. O erken çocukluk döneminde öğrenilir ve yaşamın diğer evrelerinde de devam eder, sonra da değişmesi çok yavaş bir şekilde olur. Sosyal psikologlara göre sosyal güven kişisel karakteristiğinin geniş bir sendromunun bir parçasıdır. Güven ve iyimserlik aynı parçanın iki yüzüdürler. Bunun tersi olarak güvensizlik ve kötümser olarak insanlardan kaçan kişilik yapıları da kişilik özellikleri olarak ifade edilebilir. Kişilik psikologları geleneksel olarak güveni kişisel bir özellik olarak görürler. Sosyal psikologlar ise güveni diğerlerinin davranışları hakkında sosyal bir beklenti olarak yorumlarlar.

Dünya değerler araştırması içerisinde Amerika’da yapılan araştırmada sosyal güvenin yüksek olduğu kısım toplumun kazananlarıdır. Toplumun kazananlarının özellikleri, fazla para kazanma, yüksek düzeyde yaşam ve iş doyumuna sahip olma, daha yüksek statüye sahip olma ve mutlu olmadır. Bunun tersi olarak da toplumun kaybedenlerinde ise sosyal güven düşük olarak gerçekleşmiştir. Toplumun kaybedenleri, düşük eğitim, düşük statü, düşük gelire sahip olanlardan ve yaşamlarından tatmin alamayan kimselerdir. Inglehart’a göre mutluluk, sosyal güven ve iyi olma arasında bir ilişki bulunmaktadır.<sup>531</sup> Pattersson’un yaptığı araştırmaya göre fakir Amerikalılar arasında sosyal güven zengin Amerikalılardan daha düşük çıkmıştır. Afrikalı Amerikalılar arasında sosyal güven en düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

Toplumsal güven ile ilgili Delhey ve Newton geniş kapsamlı bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın yapıldığı ülkeler Batı Almanya, Doğu Almanya, Macaristan, Slovenya, Kuzey Kore, İspanya ve İsviçre’dir. Araştırmaya katılanların sayısı 9500 kişi civarındadır. Araştırma sonuçlarına göre “İnsanların çoğu güvenilirdir” yargısına katılanlar, Batı Almanya’da %32, Doğu Almanya’da %35, Macaristan’da %18, Slovenya’da %14, Kuzey Kore’de %60,

<sup>530</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 3

<sup>531</sup> Delhey, Jan, Newton, Kenneth, a.g.m., s. 4- 5

İspanya'da %28 ve İsviçre'da %43 şeklinde gerçekleşmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre sonuçlarına göre

- Algılanan sosyal şartlar ile güven arasında oldukça yüksek düzeyde ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sosyal şartlar; zengin ve fakir arasındaki çatışma, yerliler ve göçmenler arasındaki çatışma, katılım özgürlüğü, iş fırsatları, kamu güvenliğinden ve demokratik kurumlardan alınan tatmindir.
- Gönüllü örgütlere katılım ile güven arasında düşük bir ilişki bulunmuştur.
- Demografik karakteristikler (ırk, yaş, eğitim vb. gibi) güven ile yakından ilgili değildir.
- Daha eğitilmiş olanlar arasında güven düzeyi yüksek olacaktır yargısı küçük oranda kabul görmüştür.

Güven araştırmaları ile ilgili sonuçlar bize toplumlar ve sosyal sistemler hakkında bilgiler verir. Brezilya, Peru, Filipinler, Brezilya, Venezüella ve Türkiye'de uluslar arası güven ölçeğine göre güven düzeyi en düşük ülkelerdir. Norveç, İsveç, Hollanda, Kanada, Finlandiya, İrlanda ve Britanya güven düzeyi en yüksek olan ülkelerdir.

Doğu ve merkezi Avrupa'daki komünist sistem içerisinde kişisel sosyal ağlar özellikle önem taşımaktaydı. Bu ülkelerdeki insanlar az bulunan kaynaklar ve hizmetler ile günlük problemlerini çözmeye yarayan özel ilişkisel biçimleri oluşturmuşlardı. Genel bir şüphe ve güvensizlik toplumun bütününe kapsamıştı. Sonuç olarak komünist ülkelerde sosyal güven Batı Avrupa devletleri ile karşılaştırıldığında yerel ve sınırlı idi.<sup>532</sup> Batı Avrupa toplumları ise refah devleti olgusunu yaratmışlardı. Refah devletinin gelişimi aynı zamanda toplumsal yaşamda güvenin de gelişimine işaret etmektedir.<sup>533</sup> Çünkü refah devleti bireylerin kendilerini güvende hissedebilecekleri kurumları yaratmıştı.

---

<sup>532</sup> Delhey, Jan, Newton, Kenneth, a.g.m., s. 6-7

<sup>533</sup> Perelman, Michael, *The Neglected Economics Of Trust: The Bentham Paradox And Implications*, American Journal Of Economics And Sociology, October, 1998

TABLO 10: GÜVEN İLE İLGİLİ ALTI DEĞİŞKENİN TEORİLERİ

<i>Teoriler</i>	<i>Değişkenler</i>
<b>Bireysel Teoriler</b>	
Kişilik teorisi	<i>İyimserlik, yaşam kontrolü</i>
Başarı ve iyi olma teorisi	<i>Gelir, sosyal statü, yaşam doyumu, iş tatmini, mutluluk ve endişe</i>
<b>Sosyal Teoriler</b>	
Gönüllü örgüt teorisi	<i>Gönüllü kuruluşlara üyelik</i>
Sosyal ağ teorisi	<i>Arkadaşların ağları</i>
Toplum teorisi	<i>Şehrin büyüklüğü, toplum ile tatmin olma, toplumun güvenilirliği</i>
Toplumsal teori	<i>Sosyal çatışmalar, tatmin ve demokratik kurumlar, politik özgürlük, kamu güvenliği</i>

Kaynak: Delhey, Jan, Newton, Kenneth, *Who Trusts? The Origins of Social Trust in Seven Nations*, Research Unit "Social Structure And Social Reporting", Social Science Research Center Berlin (WZB), erişim:<http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2002/iii02-402.pdf>, May 2002, s. 9

#### 10. 1. Bireyci ve Kolektivist Kültürün Toplumsal Güven Üzerine Etkileri

Kültürün genel bir davranış düzlemi belirleyerek, bireylerin eğilimleri üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir. Nitekim son yıllarda sık vurgulanan konulardan biri, güvenin oluşma süreçleri ve sonuçları açısından toplumlararası farkların olduğu ve bunun bireylerin davranışlarına yansıtıldığıdır.<sup>534</sup> Wilson'a göre kültür milyonlarca insanın sayısız küçük seçimlerinden oluşur.<sup>535</sup> Güven ise kültürün grup üyeleri üzerine etkilerini anlamada temel faktördür.<sup>536</sup>

Örneğin Amerikan kültürü başarı için bireysel rekabeti teşvik eder. Bunun antitezi olarak güven durumu ise karşılıklı ilişkileri gerektirir. Rekabet, bir güven ilişkisini değil, bireyci kültürü yaratır. Güvenin eksikliği pek çok olumsuzluğa yol açar. Güven kültürünün yokluğu durumunda çalışanlar, hizmet ve üretim yapmak yerine enerjilerini kendilerini savunmaya harcarlar.<sup>537</sup>

Bireysel kültürlerde insanlar genellikle evrensel değerlere göre hareket ettikleri için yabancılara karşı güvenme eğilimi daha yüksektir. Kolektivist toplumlarda ise evrensel yerine daha çok dünyanın bir kısmı ile ilgilenen yerel ve özsel değerler hakimdir. Bu noktada kolektivist toplumların özelliklerine kısaca değinmekte fayda bulunmaktadır.

<sup>534</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 169- 170

<sup>535</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 99

<sup>536</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 103

<sup>537</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 118

Kolektivist toplumlarda fırsatçı davranışlar daha az görülür. Çünkü insanlar grup değerlerini ve inançlarına sahip çıkarlar ve kolektif ilgi yönünde çaba gösterirler.<sup>538</sup> Kolektivist toplumun üyeleri dış grubun üyeleri ile daha az ilişki içerisinde. Kolektivist toplum dış gruba karşı kendisini koruma yönünde çaba gösterir. Kolektivist toplumlarda iç gruba karşı güvenme eğilimi yüksek iken dış gruba yani yabancılara karşı güvenme eğilimi düşüktür. Kolektivist toplumun üyeleri sosyal normlar, değerler ve fikirlere göre hareket ederken, bireysel toplumun üyeleri kendi değerleri ve inançlarına göre hareket edecektir.<sup>539</sup> Yoğun grup bağları kolektivist kültürde görülür ve grup sınırlarının ötesinde güvenin gelişmesini engeller.<sup>540</sup> Kolektivist kültürler grubun yararları üzerine vurgu yapması ve üyeleri arasındaki işbirliği ile karakterize edilmektedir. Kolektivist toplumun temel unsuru bireylerin kişisel amaçlarını grup içerisinde eritmeleridir.<sup>541</sup>

Örneğin Asya bağlamında güven kavramı esas olarak işbirliğine dayalı davranış çerçevesinde düşünülür.<sup>542</sup> Doğu Asyalılar kendilerini, katı sınırları olan bir grup içerisinde algılamak yerine paylaşılan ilişkilerin bir ağı (aile üyeliği, arkadaşlık, arkadaşların arkadaşlığı, tanıdıklık, meslektaşlık vb. gibi) içerisine gömülmüş olarak algırlar. Bu türden kolektivizmi grup içerisindeki ilişkisel harmoninin sürdürülmesi ve işbirliği ilişkilerinin geliştirilmesi üzerinedir. Doğu Asyalılar grup içerisindeki karmaşık ilişkisel yapı hakkında yüksek dereceden bilgi ve enformasyonu sürdürme çabası içerisinde. Çünkü bu bilgi grup içerisindeki bireylerin beklenen davranışların belirleyicisidir.<sup>543</sup> Bu durum Asyalılarda işbirliğinin gelişmesine katkı yapmaktadır.

Ortaklaşa davranış ya da toplulukçu değerlere sahip toplumlarda ise kimlik bir sosyal gruba ait olmanın fonksiyonudur. Ancak bu kültürden gelenler, kendi gruplarından kimseler söz konusu olduğunda toplulukçu ilkelerle hareket ederlerken, yabancılara karşı bireyci kültürün üyeleri gibi davranırlar. Yani tutumlar grup içindeki ve dışındakilere göre farklılık gösterir. Grup içinde ise ortak çıkarlara bağlılık görülürken, fırsatçı davranmanın sosyal maliyeti ile karşılaşmak, bu davranışa eğilimi caydırır; grup üyeleri arasında güven güçlüdür ve duyuşsal temele dayanır. Oysa grubun dışındakilere karşı güven kolay gelişmez, daha çok şüphe ile

---

<sup>538</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., a.g.m., s. 610

<sup>539</sup> Huff, Lenard C., Kelley, Lane, a.g.m., 2004, s.4-5

<sup>540</sup> Yamagishi, Toshiocook, a.g.m., s. 166

<sup>541</sup> Leana, Carrie, R., Van Buren III, Harry, J., *Organizational Social Capital and Employment Practices*, Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, pp. 538-555, 1999, s. 542

<sup>542</sup> Chatterjee, Samir R., Pearson, Cecil A. L., *Trust and Managerial Transition: Evidence From Three Small Asian Economies*, Cross Cultural Management, Volume 9, Number 4, pp. 19- 28, 2002, s. 20

<sup>543</sup> Yuki, Masaki, Maddux, William W., Brewer, Marilyn B., Takemura, Kosukea, a.g.m., s. 49

yaklaşılır ve dış grupla kurulan güven ilişkisinde bilişsel yapı geçerlidir.<sup>544</sup> Ortaklaşa davranışın egemen olduğu toplumlarda belirsizliğe hoşgörünün düşük olduğu bilinmektedir.<sup>545</sup>

Kolektivist bir toplum olarak ifade edilebilecek Polonya'da Sztompka'nın<sup>546</sup> yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, "insanların çoğu güvenilirdir" önermesini toplumun seçkinlerinin %43'ü, işsizlerin % 31'i, yüksek derecede eğitim almış olanların %38'i ve eğitimsiz olanların %33'ü evet yanıtı vermiştir. Mistzal Polonya'yı, insanların eğitim düzeyinin çok yüksek olduğu ama kendilerine güvenlerinin çok düşük olduğu bir ülke olarak ifade etmiştir. Bunun nedenini ise komünist yönetim biçimi olarak görmektedir. Çünkü komünist yönetim bireylerde endişe, engellenmişlik duygusu yaratmakta ve onların kendine güvenme duygusunu geliştirmesini engellemiştir.<sup>547</sup> Burada insanların hissettikleri güvenin kişilerin kendilerine yaptıkları yatırımlara göre artış gösterdikleri saptanmıştır. Yani kendi eğitimleri ve gelecekleri için yatırım yapan insanlar içerisinde güven daha yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte, bu insanların, işsizlere, düşük ücret alanlara ve kas gücü ile iş yapanlara göre, hükümete, mahkemelere, Katolik kilisesine, öğretmenlere, yöneticilere, ustabaşlarına duydukları güven düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Aynı araştırmaya göre gelir, eğitim seviyesi ve yapılan işin prestiji gibi değişkenler ile kişinin diğer insanlar tarafından güvenilir bulunduğunu hissetmesi arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer insanlar beni güvenilir buluyor önermesine fakir insanların %19'u, zengin insanların %45,1'i, eğitimsiz insanların %20,7'si, eğitim düzeyi yüksek olanların %35,4'ü, işsiz insanların %17'si, prestijli bir işi olan insanların % 36,6'sı diğer insanların kendilerini güvenilir bulduklarına inanmaktadır. Bu verilere göre konuşulacak olursa güven yansımalıdır, yani başkaları tarafından güvenilir olmak ile başkalarını güvenilir bulmak arasında bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre yüksek seviyede güvensizlik işsizler arasında ortaya çıkmıştır.<sup>548</sup>

Kolektivist toplumların aksine bireyci toplumda ise kimliğin temeli bireydir, bireysel çıkarlar önceliklidir, bağımsız davranma ve içsel denetim görülür ve benimsenen değerler herkes için geçerlidir. Bu nedenle bireyci kültürlerde yabancılara karşı güven daha kolay ve daha çok rasyonel süreçle gelişir; dolayısı ile bilişsel bir yapı söz konusudur.<sup>549</sup> Bellah'a göre bireycilik kültürü, kurumları ve toplum içerisinde yaşamının gerektirdiği ahlaki

---

<sup>544</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 170

<sup>545</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., 116

<sup>546</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 126

<sup>547</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 230- 231

<sup>548</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 127-128

<sup>549</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 170

gereksinmelerin uygulanmasını sekteye uğratmaktadır.<sup>550</sup> Bu türden toplumlarda bireyler kadercilik anlayışı yerine yaşamlarının kendilerinin kontrolünde olduklarına inanırlar. Delhey<sup>551</sup> bu konu ile ilgili olarak güven ile yaşamın kendi kontrolünde olduğunu hissetme arasında bir ilişki bulunduğunu ve başkalarına güvenen insanlar aynı zamanda yaşamlarının da kendi kontrollerinde olduğuna inandıklarını iddia etmektedir. Yani yaşamın kendi kontrolünde olduğuna inanan bireyler diğer insanlarla güvene dayalı ilişkiler kurma ihtiyacını hissedecek ve bu yönde davranışlar sergileyeceklerdir. Güvenen bir kişi mahrem ilişkiler kurabilen ve çoğu insanın güvenilir olduğu hem de güven duyduğu bir dünyada kendi yolunu bulabilen bir kişidir.<sup>552</sup>

Bireyci toplumlarda insanların güven duygularını grup dışında yer alan kişilere de yönelttikleri görülmektedir. Ortaklaşa davranışçı toplumlarda ise güven duygusu iç grup üyeleri ile sınırlanmaktadır. Dış grup üyelerine ise kuşku ile bakılmaktadır.<sup>553</sup> Örneğin Japonlar iç grup içerisinde olanlara karşı yüksek güven duyarlar. Çünkü onlar iç grup üyeleri ile doğrudan veya dolaylı olarak kişiler arası bağlantı içerisindeyler.<sup>554</sup> Japonlar kendilerinden olanlara yüksek düzeyde güven duyarken, Japon olmayanlara ise güvenmekte oldukça sıkıntı içerisinde girerler. Bu yüzden Japon tipi olan yalın üretim ABD’de aynı başarıyı elde edememiştir.<sup>555</sup> Yalın üretimde, en alt seviyedeki bir montaj işçisine duyulan güvenin derecesi, Taylorist üretim biçiminden çok daha yüksektir. Geleneksel kitle üretimi fabrikasında montaj hattı maliyeti yüksek olsa da hattaki kesintileri tamamen önlemek amacıyla güder. Hattı durdurmak fabrikada büyük bir krizin çıkmasına yol açar. Bu işi yapma yetkisi sadece yüksek düzeydeki yöneticilere aittir. Yalın üretim ortamında ise her işçiye, eğer bir problem görürse, hattı tamamen durdurmak amacı ile kordonu çekebileceği konusunda güven duyulur.<sup>556</sup> Japon toplumu içerisinde bireyin kendini değerlendirirken içinde yer aldığı grubu referans alması durumu yaygın olarak görülür.<sup>557</sup>

Kişiler arası ilişkilerde güç mesafesi kültürün önemli özellikleri içerisinde yer almaktadır. Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda insanlar birlikte karar verme idealize edilir ve bu toplumlarda işbirliği dayanışma temeli üzerine kurulur. Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlar diğerlerinden daha az kaygı duyarlar ve onlara karşı güvenmeye daha fazla istekli

---

<sup>550</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 253

<sup>551</sup> Delhey, Jan, Newton, Kenneth, a.g.m., s. 4

<sup>552</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 100

<sup>553</sup> Şargut, A. Selami, a.g.e., s. 111

<sup>554</sup> Yuki, Masaki, Maddux, William W., Brewer, Marilynn B., Takemura, Kosuke, a.g.m., s. 50

<sup>555</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 166

<sup>556</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 233

<sup>557</sup> Hagen, James M., Choe, Soonkyoo, a.g.m., s. 581

olurlar. İnsanlar içerisindeki adalet duygusu yüksektir ve işgörenler arasında yüksek derecede işbirliği görülür. İlişkiler karşılıklı bağımlı, dayanışmaya dayalıdır.<sup>558</sup> Durkheim'e göre dayanışma, paylaşılan duygular ve etkileşimler aracılığı ile kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.<sup>559</sup>

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde fırsatçı davranışlar daha sık görülecektir ve risk faktörü ilişkiye zarar veren bir unsur olarak görülmektedir. Bunun tersi olarak belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde insanlar gelecekte korkmazlar ve riski kabul olunabilir bir şey olarak algırlar. Yeni ilişki kurmaya daha istekli olurlar.<sup>560</sup> Güven bir ilişki içerisinde riski kabul etmektir.<sup>561</sup> Yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu kültürlerde insanlar ilişkilerinde diğer kişilerin nasıl davranacağına ve yaşayacağına ilişkin açık kurallar koymak isterler. İlişkide tahmin edilebilirlik önemli bir yer tutar.<sup>562</sup>

Türk toplumunun temel kültürel özellikleri ile ilgili Esmer 1999 yılında Türkiye'de yaptığı çalışmada, şu sonuçlara ulaşmıştır: Yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma isteğinin yüksek olması, aile üyelerine güvenin yüksek olmasıdır.<sup>563</sup> Yukarıdaki güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ile ilgili hipotezler doğru kabul edildiğinde Türk toplumunda dayanışma ve işbirliği düşük buna karşın fırsatçı davranışlar yüksek düzeyde olması ihtimali yüksektir.

---

<sup>558</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., a.g.m., s. 613-614

<sup>559</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 80

<sup>560</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., a.g.m., s. 614

<sup>561</sup> Sheppard, Blair H., Sherman, Dana M., a.g.m., s. 425

<sup>562</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., a.g.m., s. 614

<sup>563</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.e., s. 99

TABLO 11: İNSANLAR ARASI GÜVEN İLİŞKİSİNİN ÖĞELERİ

Kabul Ediş	Kendini Ve Diğerini Alınan Grup Kararını Grup Amaçlarını İç Ve Dış Kontrolü Grup Hareketine Katılım İhtiyacı Diğerlerinden Farklı Olduğunu
Gerçek Kaygılar	Kişisel İlgi Diğerlerine Karşı Açıklık Yakın İlişkilerde Risk Alma İsteği Diğerlerine Hizmet Etme İsteği
Ahlak Sistemleri	Emsal İlişkiler Örgütsel Uygulamalar Mali Politikalar Geniş Bir Toplumdaki Ahlaki Değerler
Liderlik	Tahmin Edebilirlik Tutarlılık İşbirliği Hizmet Oryantasyonu
Kişisel Karakter	Güven Ummak Diğerlerinden Dürüstlük Beklemek Diğerlerinden Spontane Davranış Bekleme Açıklık Beklentisi (Savunuculuk Değil
Tahmin Edilebilirlik	Davranışlarda Tutarlılık Kendini Güvende Hissetme Gerçeğe Dayalı Bir Davranış Biçimi

Kaynak: Fairholm, Gilbert W. , *Leadership And The Culture Of Trust*, Praeger, Westport, Connecticut, Printed In United States Of America, 1994, s. 106

## 10. 2. Modern Toplum ve Güven Kavramı İlişkisi

Modern dünya artan bir şekilde tahmin edilemez, belirgin bir biçimden uzak ve karmaşık olması sosyal bilimler alanında normallik ve güven konusunu daha çekici hale getirmiştir. Normal kelimesi XX. yy.'ın en güçlü ideolojik söylemidir. Normallik kavram üstü bir şeyi ifade eder. Çünkü bir şey ya da bir kişi basit bir şekilde normal veya anormal olamaz. Normallik toplumun istikrarı için iç ve dış korkuların bertaraf edilmesini ifade eden bir kavram olarak gelecek için büyük bir amacı ifade eder. Bizim için normallik günlük yaşamda daha fazla güvenilirliği hissetmemiz için gereklidir. Her şey yerli yerinde yani normal olduğunda insanları birbirlerine güvenebilir. Güven durumsal normalliğin bir sonucudur, bir yapı içerisindeki karmaşıklığı azaltır ve işbirliğinin olasılığını artırır. Normal görünüşler barışçıl ve güvenlidir. Batı toplumlarında normalliğin kuruluşu XVII. yy.a rastlamaktadır ve sonucunda



modern toplumun artan rasyonelleşmesi, organize olması ve homojenleşmesi gerçekleşmiştir. Normallik düşüncesi ile beraber, Foucault'a göre, gücün kesin bir biçimi olarak, toplumun bütün yönlerine nüfuz edilerek bir hâkimiyet gerçekleştirilmiştir. Normalliğin üretilmesi ile beraber onu yaşatabilmek için, davranışların normlar çerçevesinde düzenlenmesi ve dış kontrol sağlanmış ve sosyal düzenin devamı iki unsura bağlı hale getirilmiştir. Bunlar; uyum ve kontroldür.

Normallik güvene dayalı ilişkilerin gelişmesi için bir zemin hazırlar. Normallik sosyal yaşamın yapısına ve kurulların işleyiş tarzına bağlıdır. Normallik düşüncesi insanların aynı anlamı paylaşımlarına imkân tanır. Ancak normallik tanımlandığında insanları birbirlerine güvenebilir.<sup>564</sup>

Modern yaşamla birlikte dış dünyanın artan karmaşıklığı bireyde 'temel güven' duygusunun oluşması yönünde en büyük engellerden biri olmuştur. Birey bu karmaşadan ve kaostan kendisini korumak için gittikçe kendi iç dünyasına ve özel yaşamına dönmekte ve mümkün olduğunca kendine yarattığı bu ortamda yaşamaya başlamaktadır. Bireyin bu oluşturduğu özel dünyasında bir boşluk olmasına rağmen dışarının belirsiz ortamı tamamen dışlanmıştır. "Böylece 'ev', manevi sığınağın dünyevi versiyonu haline geldi; güvenliğin coğrafyası kentsel merkezin mabedinden ev içine kaydı.<sup>565</sup> Sonuçta bireyler içerisinde yaşadıkları çevreye güven duymadıklarında o çevreye karşı yabancılaşma hissederler ve sadece yerel önemi olan küçük dünyalarına çekilmeye başlarlar.<sup>566</sup>

Güven diğerleri ile ilgili bir algılama olarak ifade edilebilir. Dolayısı ise o subjektiftir.<sup>567</sup> Yani toplumdan topluma ve insandan insana değişebilir. Pre-modern ve modern toplumlarda güvenin oluşmasının koşulları birbirinden tamamen farklıdır. Pre-modern toplumlarda akrabalık, din, gelenek ve topluluk temelli bir güven bulunmaktadır.<sup>568</sup> Yani pre-modern yaşam içerisinde güven, aile, akrabalık, topluluk, gelenek temelli biçimde sınırlandırılmış olarak ortaya çıkmaktaydı.<sup>569</sup> Ancak bu tür toplumlardaki yoğun aile bağları ailenin ötesinde toplumsal güvenin gelişmesini engellemekteydi.<sup>570</sup> Bu tür toplumlarda, güvene dayanan rutinleşmiş sosyal

<sup>564</sup> Misztal, Barbara A., a.g.m., 2001, s. 312- 323

<sup>565</sup> Karakurt, Elif, Risk Toplumunda Birey, işgüç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5 Sayı 2, 2003, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=154](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=154) , erişim tarihi: 02,01,2004

<sup>566</sup> Erdem, Ferda ve Özen, Canset, *Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olmak ve Güven Ayırımı*, s. 58

<sup>567</sup> Das, T. K., Teng, Bing- Sheng, a.g.m., s. 95

<sup>568</sup> Misztal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 89

<sup>569</sup> Sewell, Graham, *Peering Behind The Mask Of Trust: Between Trust and Control in Contemporary Organizations*, Department Of Management, Employee Relations And Organization Studies, Department Of Management, Employee Relations And Organization Studies, <http://www.management.unimelb.edu.au/Research/papers/wph5.pdf> s. 13

<sup>570</sup> Yamagishi, Toshiocook, a.g.m., s. 165

pratikler içerisinde, gelenek ve görenekler bireylere güvenlik sağlar, tercih özgürlüğü engellenir, daha da önemlisi bireyler üzerinde sosyal yükümlülükler bulunmaktadır.<sup>571</sup>

Günümüzde de modernleşme aşamasına geç başlayan veya hiç başlayamayan toplumlarda pre-modern özellikler hala toplum içerisinde varlığını sürdürmektedir. Bu toplumlar genellikle az gelişmiş toplumlar kategorisinde değerlendirilir. Az gelişmiş olarak kabul edilen ülkelerde ise genel olarak düşük düzeyde toplumsal güven vardır.<sup>572</sup> Bu ülkelerin ekonomik durumları da pek iç açıcı değildir. Az gelişmiş olarak nitelendirilen ülkelerin ekonomilerinin başarılı bir şekilde işleyememesinin nedenlerinden birisi o ülkelerin ekonomik zenginleşmesini sağlayacak firmaların uzun süre sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlayacak kurumların olmamasıdır.<sup>573</sup>

Bazı toplumlar içerisinde geleneksel ve modern toplumsal özellikleri taşıyan gruplar yaşamaktadır. Koca<sup>574</sup> yaptığı çalışmada geleneksel ve modern özellikleri üzerinde taşıyan iki farklı mahalleyi ele almıştır. Geleneksel özellikleri içerisinde barındıran Ankara'nın Mamak mahallesinde bireyler arasındaki güven duygusunu etkileyen faktörler ağırlıklı olarak insan-insana ilişkilerden oluşmaktadır. Özellikle akrabalar arasındaki sıkı ilişkiler içerisinde olmak, anne baba ile birlikte yaşıyor olmak, bir dine inanmak gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Mamak'a göre daha modern bir mahalle olan Beysu Kent için kredi kartına sahip olmak, iyi bir eğitim almış olmak, bankada parası olmak ev ve araba sigortası yaptırmış olmak gibi güven duygusunu etkileyen insan-eşya ilişkileri ön plana çıkmaktadır.

Geleneksel toplumlara tekrar dönüşecek olursa, güven karmaşasının az olması ile ifade edilirken topluluk içerisindeki sosyal uyumun yaratılması şeklinde olur.<sup>575</sup> Geleneksel değerlerin etkili olduğu ve güvenin yüksek olduğu toplumlarda (örneğin Japonya'da) bireylerin davranışlarının tahmin edilebilirliği yüksek, ancak toplumsal farklılıklar düşüktür.<sup>576</sup> Geleneksel güven yüksek düzeyde yerellik düşük düzeyde evrensellik içerir.<sup>577</sup> Yerel güven durumunda insanlar yakınında bulunanlara güvenirlere fakat yabancılara güvenmezler.<sup>578</sup>

---

<sup>571</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.m., s. 107

<sup>572</sup> Beugelsdijk, Sjoerd, De Groot, Henry L. F., Van Schaik, Anton B.T.M., a.g.m., s. 120, ayrıca bkz: Sako, Mario, a.g.m., s. 41

<sup>573</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.e., s. 105

<sup>574</sup> Koca, Ahmet Erkan, a.g.e., s. 98

<sup>575</sup> Fenton, Natalie, Passey, Andrew, Hems, Les, a.g.m., s. 37

<sup>576</sup> Seligman, Adam B. Seligman, A., a.g.m.

<sup>577</sup> Adler, Paul, S., *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and The Future of Capitalism*, Organizational Science, Vol. 12, No. 2, pp. 215–234, March- April, 2001, s. 228

<sup>578</sup> Macy, Michael W., Skvoretz, John, a.g.m., s. 651

Güven bir özellik olarak sosyal bir değer taşımaktadır. O toplumun uyum içerisinde olmasını sağlar.<sup>579</sup> Giddens'a göre gelenekler, kimliğin devamını sağlamada bir çapa görevini üstlenmekte ve güvene dayanan ilişkilerin mekanizmasının rehberliğini yapmakta idi. Bu onun yalnızca durağanlığı sağlayan sosyal bir tutkal olduğu anlamına gelmez. Sosyal değişim güven ile uyumludur, fakat bu yalnızca, yavaş bir ritimde ve tutarlı bir şekilde, dereceli, düzenli ve kestirilebilir şekilde gerçekleşir.<sup>580</sup>

Buna karşın modern koşullar bireylere, diğer insanlara güvenme, kendine hakim olma ve kendine güveni geliştirme fırsatları verir.<sup>581</sup> Modernite, bir insanın hakkında bilgi sahibi olmadığı kişilerle birlikte yaşamasını ifade eder.<sup>582</sup> Giddens'a göre pre- modern toplumlarda güvenlik ve tehlike ne anlama geliyorsa modern toplumlarda risk ve güven aynı anlama gelmektedir. Modernite yalnızca geleneksel düzenlerin bozulmasını değil aynı zamanda yeni global değerlerin oluşturulmasını içerir. Modernite küresel eğilimlerin olduğu bir risk toplumdur.<sup>583</sup> Luhmann'a göre modern toplumlar artan bir şekilde karmaşık hale gelmiş toplumlardır. Modern toplumlarda belirsizlik ve riskin artması ile birlikte insanlar yoğun bir şekilde endişeli hale gelmişlerdir. Modern toplumların başarısı bu unsurları yönetebilmektir. Bunun için en etkin yol güveni tesis etmektir.<sup>584</sup> Risk nosyonu modern yaşamın merkezinde yer alır. Risk toplumunda, bilinmeyen ve istenmeyen sonuçlar, tarihsel ve toplumsal perspektiften egemen bir güç haline gelir.<sup>585</sup>

Modern toplumda ilişkiler içerisindeki beklentiler, örneğin hasta ve doktor arasındaki, avukatlar ve müvekkilleri hakkındaki, işçiler ve işverenler arasındaki, karı koca arasındaki, vatandaşlar ve politikacıları arasındaki, öğrenciler ve öğretmenler arasındaki, karşılıklı yükümlülükler ve paylaşılan ortak anlamlar sonucunda oluşmuştur.<sup>586</sup>

### 10. 3. Sosyal ve Ekonomik Refahın Yaratılmasında Güvenin Rolü

Neo-klasik ekonomik teoriye göre her birey kendi egoist eğilimleri doğrultusunda fırsatçı bir şekilde davranır. Piyasa, ekonomik aktörler arasında koordineli bir şekilde değişen mükemmel bir dünya yaratır. Buna tezat olarak Marksist Ekonomik teori, diğer adı ile planlı ekonomiyi savunanlara göre Adam Smith'in "piyasanın görünmeyen el"i piyasada adaleti temin

<sup>579</sup> Székelyi, Mária – Örkény, Antal Barna, Ildikó, a.g.m., 2001, s. 1

<sup>580</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 123

<sup>581</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 20

<sup>582</sup> Seligman, Adam B. Seligman, a.g.m.

<sup>583</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 89

<sup>584</sup> Gilbert, Tony, *Towards a Politics of Trust*, Journal of Advanced Nursin, Vol. 27, pp. 1010- 1016, 1998, s. 1012

<sup>585</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 39- 40

<sup>586</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 20

edemez. Onun yerine ekonomik aktörlerin kontrol altında tutulması ve rasyonel bürokratik yapılar ekonomik problemleri çözebilir.<sup>587</sup> Bürokratik örgütler güvenini üretilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptirler. Çünkü bürokrasi aynı zamanda kurallara dayalı bir sistem kurmak ve herkesin bu kurallara uymasını sağlamayı gerektirir.<sup>588</sup>

Ancak rasyonel planlamanın tek başına yeterli olduğu kabul edilemez. Deterministik bir evrende yaşadığımızı varsaysak bile, beklenmedik geleceğin kontrolü ve rasyonel tahminler için, biz kolay olarak gerekli zamana ve yeterli kaynağa sahip değiliz. Güven karmaşıklığın azaltılmasını rasyonel olarak öngörmede, rasyonel tahmin için fonksiyonel bir alternatiftir. Gerçekten güven, sanki kesin rasyonel olasılık gelecekte vuku bulmayacakmış gibi, rasyonel düşüncenin tek başına bir değer taşımadığını ortaya çıkarır. Güven düşünülerek yapılan kestirimlerden daha fazla, çok hızlı ve ekonomik ve olarak karmaşıklığı azaltır. Güven sosyal etkileşimi sağlıklı bir zemine oturtur. Güvenin yokluğunda muazzam bir karmaşa ortaya çıkar ve beklenmeyen gelecek tekrar davranışları tersyüz ederek döner.<sup>589</sup> Güven geleceğin kontrol edilememesi ile yakından bağlantılıdır. Gelecekteki olaylar üzerinden tam kontrol gerçekleşmediğinde, insanlar tarafından yaratılması koşulu ile güvenin insanlara yardımcı olur.<sup>590</sup>

Bazı bölgeler ekonomik ve sosyal olarak diğer bölgelerden neden daha gelişmiştir. Kuşkusuz bunu sadece doğal kaynakların varlığı ile açıklamak son derece yetersiz olacaktır. Bu konuyu açıklığa kavuşturmak için; kurumsal gelenekler, toplum içerisinde yer alan karşılıklı güven, hukukun egemenliği ve topluluk ruhunu da dahil etmek gerekir.<sup>591</sup>

Modern toplumlarda diğerlerinden farklı olarak geleneksel, güven bunalımına neden olan anlayış ve örgütsel düzenlemeler yerine güveni ve bunun sonucunda da girişimciliği desteklemekte önemli rol oynayan yüksek moral değerlere destek veren, dış çevre yönelimli liderliğe sahip sosyal gruplara daha fazla sahip olmasıdır.<sup>592</sup>

Refahın yaratılmasında, iş dünyasının oluşmasında güven önemli bir etkiye sahiptir.<sup>593</sup> Ward'a göre<sup>594</sup> insanlar arası ilişkilerin güven olmaksızın olması mümkün değildir ve iş

---

<sup>587</sup> Bachmann, Reinhart, *Trust, Power and Control in Trans Organizational Relations*, SASE Conference, in Madison/ Wisconsin, USA, July, 8, 11, 1999, s. 1

<sup>588</sup> Garsten, Christina *Trust, Control And Post-Bureaucracy*, [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4339/is\\_2\\_22/ai\\_76668286/print](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_2_22/ai_76668286/print), s. 1

<sup>589</sup> Lewis, J. David, Weigert, Andrew a.g.m., s. 972

<sup>590</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 21

<sup>591</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 22

<sup>592</sup> Atik Selahattin, *Kültürün Girişimciliğe Etkileri*, [http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2002-3/4\\_bilder.doc](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2002-3/4_bilder.doc), 2003, s. 44

<sup>593</sup> Möllering, Guido, *Perceived Trustworthiness And Inter- Firm Governance Empirical Evidence From The UK Printing Industry*, Cambridge: Journal Of Economics, Vol. 26, 2002, pp. 139- 160, s. 139

<sup>594</sup> Ward, Aidan, Smith, John, a.g.e., s. 18

dünyası da ilişkiler olmadan mümkün olamaz, sonuç olarak ise güven olmaksızın iş dünyasının olamaz. Fukuyama'ya göre güven refahın yaratılmasında vazgeçilemez bir değerdir.<sup>595</sup> O'na göre güven toplumun diğer üyelerinin kurallara uyan, dürüst ve işbirliği davranışlarını göstereceğine ilişkin beklentilerden ibarettir. Fukuyama'ya göre güven toplumsal refahın yaratılması için zorunlu olan sosyal bir değerdir. Ona göre güven ikiye ayrılmaktadır. Birincisi aileye güvenin yüksek olması ve diğer topluluklara güvenin düşük olması şeklinde ortaya çıkan sosyal güven ve kabileye ait olmayanlara ya da aile dışındakilere güven duymanın hakim olduğu "sosyal sermaye"dir. Bir toplumun refahı için her ikisi de gereklidir.<sup>596</sup>

#### 10. 4. Girişimcilik ve Güven İlişkisi

Kapitalist bir ekonominin oluşumu için; serbest girişimcilik ve serbest seçim, özel mülkiyet, rekabet ve piyasa ekonomisine güven ve bireycilik gerekmektedir. Dolayısı ile kapitalist bir ekonomiyi sağlıklı bir şekilde işletebilmek için, o ekonomi içerisinde faaliyette bulunan insanların piyasa ekonomisine karşı güven duymaları gerekmektedir. Burada ifade edilen güven ekonomide beklenmedik ani değişikliklerin olmaması, ekonomiye devletin müdahalede bulunmaması, insanların o ekonominin kurumlarına karşı güven duyması şeklinde ifade edilebilir. Bu noktada güven eksikliğinden kaynaklanan bir sorun, o ekonominin sağlıklı işleyişini engelleyecektir.<sup>597</sup>

Kapitalist toplumlarda güven azalıyorsa bunun nedenlerini sosyo-kültürel ve politik ekonomik alanlarda aramak gereklidir.<sup>598</sup> Güven piyasa ekonomisi içerisinde ekonomik gelişmeye ve etkinliğe, kamunun iyiliğine, sosyal entegrasyona, işbirliğine ve uyuma, kişisel yaşam tatminine, demokratik istikrar ve gelişime ve hatta iyi bir sağlığa ve uzun yaşama katkıda bulunur.<sup>599</sup>

Girişimcilik bir kişilik özelliğidir. Genel olarak ifade edilen durumsal koşullar ve sosyal fonksiyonun girişimciliği belirlediğidir. Ancak bazı insanların aynı durumda iken iş yapmaktan kaçtığında diğer insanlar acaba neden iş yapmaktadır?" ifadesi girişimciliğin koşullar ile tamamen bağlı olmadığını göstermektedir.<sup>600</sup> Bir girişimcinin iş yaşamı içerisinde dürüst bir

---

<sup>595</sup> Wang, Karen Yuan, Clegg, Stewart, *Trust And Decision Making: Are Managers Different in The People's Republic Of China And in Australia?*, Cross Cultural Management, Vol. 9, No. 1, pp. 30- 45, 2002, s. 31

<sup>596</sup> Sojka, Jacek, a.g.m., s. 233

<sup>597</sup> Parasız İlker; İktisadın ABC'si, Ezgi Kitabevi, 4. Baskı, Bursa 2000, s. 20

<sup>598</sup> Fenton, Natalie, Passey, Andrew, Hems, Les, a.g.m., s. 27

<sup>599</sup> Delhey, Jan, Newton, Kenneth, a.g.m., s. 3

<sup>600</sup> Cromie, Stanley, Johns, Sandra, *Irish Entrepreneurs: Some Personal Characteristics*, Journal of Occupational Behaviour, Vol. 4, pp. 317-324, 1983, s. 317

kişi olarak itibarı sürdürebilmek için yapılması gerekenler<sup>601</sup> prensip merkezli değer sistemi geliştirilmeli, çifte standarda dayanan uygulamalar reddedilmeli ve şartlar ve koşullar ne olursa olsun etik davranılmalıdır.

Girişimcilik aynı zamanda risk almaya istekli olmaktır. İnsanların güven düzeyleri yüksek ise risk almaktan çekinmezler, ancak güven düzeyi düşük olduğunda algılanan risk de yüksek olacaktır,<sup>602</sup> bu yüzden risk almaktan çekineceklerdir. Eğer bir ilişki içerisinde daha az risk alınırsa daha az kazanç elde etmek söz konusu olacaktır, eğer daha fazla risk alınırsa daha fazla kazanç elde etme imkânı olacaktır.<sup>603</sup> Yüksek derecede güvenme eğilime sahip olan insanlar daha az şüpheli olurlar ve risk almaya karşı daha istekli olurlar. Yüksek derecede güvene sahip olan insanlar, düşük derecede güvene sahip olan insanlara göre yüksek derecede sosyal zekâyâ sahip olmakta ve daha az aldanabilmektedirler. Güven düzeyi düşük olanlar yüksek olanlara göre kendilerini daha karmaşık bir çevre içerisinde algırlarlar. Güven düzeyi düşük olanlar yüksek olanlara göre güvende meydana gelen bir eksikliği daha çabuk algırlarlar.<sup>604</sup> Bu açıdan bakıldığında yüksek düzeyde güven duyan insanlar aynı zamanda yüksek düzeyde girişimcilik potansiyeline sahip olan insanlardır.

Güven insanlarla birlikte iş yapma ve yaşama olanağını sağlar.<sup>605</sup> Bir iş yapma bağlamında güveni şu şekilde özetlemek mümkündür:<sup>606</sup>

- O farklı taraflar arasında bir ilişkidir.
- Kurulması ve geliştirilmesi zaman alır.
- Tarafların ilişki içerisinde risk ve belirsizliğin var olduğunu hesaba katmaları gerekir.
- O var olduğunda iş ilişkileri daha düzgün bir şekilde sürdürülebilir.

Girişimciliğin bir toplumda başarılı olabilmesinde o toplumun yüksek güvenli bir toplum olmasının rolü büyüktür. Bir girişimci, çevresinde güven duyabileceği insanların sayısı ne kadar fazla olursa, girişimcilik çabası o oranda artacaktır. Yüksek güvenli topluluklarda, girişimciler diğer meslektaşlarıyla ve astlarıyla iş birliğini artırmanın yanı sıra amirleri de kendilerine güvendikleri için sorumluluklarını serbestçe yerine getirebilecekleri yetkiyi de devrederler. Amirler, insanlara işlerini bildikleri gibi yürütme özgürlüğü sağlarlar. Bu yüksek güven gayrişahsî, resmî sözleşmeler, sıkı gözetim ve yakından kontrole önem veren, katı hiyerarşik örgütsel yapılarla yaratılamaz. Yüksek moral değerlere destek veren, dış çevre

<sup>601</sup> Scarnati, James T., a.g.m., s. 27

<sup>602</sup> Das, T. K., Teng, Bing- Sheng, a.g.m., s. 112

<sup>603</sup> Ward, Aidan, Smith, John, a.g.e., s. 227

<sup>604</sup> Yamagishi, Toshio, Kikuchi, Masako, Kosugi, Motoko a.g.m., s. 146 - 150

<sup>605</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 50

<sup>606</sup> So, May W. C., Suculli, Domenic, a.g.m., s. 504- 505

yönelimli liderliğe sahip sosyal gruplarda girişimci iş birliğinin ortaya çıkıp, gelişmesi daha yüksek olasılıkla mümkündür.<sup>607</sup>

Güven insana faaliyetlerini serbest bırakır ve harekete geçirir, çekingenliği engeller, değişkenliği, yaratıcılığı serbest bırakır ve girişimci olmayı olanaklı kılar.<sup>608</sup> İçsel kontrol gücüne sahip olan insanlar girişimcilikte daha başarılı olmaktadır. Buna sahip olmayan insanlar ise daima koşullardan şikâyet etmektedirler.<sup>609</sup>

#### 10 5. Yüksek ve Düşük Güvenin Sonuçları

Bir insan diğer insana güvendiğinde o insana karşı saygı duyma, onu güvenilir bulma, içten bulma gibi duygu ve düşünceler kuvvetli derecede mevcuttur.<sup>610</sup> Bunun tersi olarak güvensizlik kuşkuları, korkuları çoğaltmış, bireysel ve sosyal sıkıntıların, şikâyetlerin, rahatsızlıkların, sevgisizliklerin, umutsuzlukların endişelerin, gücensizliklerin<sup>611</sup> artmasına neden olmaktadır.<sup>612</sup>

Güven azlığı belirsizliğe hoşgörüsüzlüğü, belirsizlik de güvensizliği sürekli olarak etkiler.<sup>613</sup> Eğer sosyal yaşam içerisinde güvensizlik yüksek ise anti-sosyal eğilimler fazla olacaktır.<sup>614</sup> Güvensiz bir bireyin çevresinden benzer bir tepki beklemesi, karşısındaki bireyleri özellikleri nedeniyle değil kendi çarpıtılmış algısı ile davranması, bir anlamda ciddi bir iletişim sorununu da gündeme getirir.<sup>615</sup>

Buna karşın yüksek derecede güven içerisinde olumlu sonuçlar doğacağına ilişkin beklentiler oldukça yüksektir ve bu yüzden ilişkinin içeriğinde algılanan risk düşüktür.<sup>616</sup> Güvenin bir ilişkinin niteliği ile ilgili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.<sup>617</sup> Cox'a göre güven ilişkilerin niteliğinin ölçümünü sağlamaktadır.<sup>618</sup> Covey'e göre güven yalnızca genel hedefler çerçevesinde bağlılığın yaratılmasını sağlamaz, aynı zamanda insan arasındaki ilişkinin niteliğinin de belirleyicisi olur.<sup>619</sup>

---

<sup>607</sup> Atik Selahattin, a.g.m., s. 48

<sup>608</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 103

<sup>609</sup> Cromie, Stanley, Johns, Sandra, a.g.m., s. 318

<sup>610</sup> Demolombe, Robert, a.g.m., s. 113

<sup>611</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 126

<sup>612</sup> Yavuz, Kerim, a.g.m., s. 27

<sup>613</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 116

<sup>614</sup> Erdost, Türküler, a.g.e., s. 60

<sup>615</sup> Karaman, Taha, a.g.m., s. 213

<sup>616</sup> Nooteboom, Bart, a.g.m., s. 39

<sup>617</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 60

<sup>618</sup> Falk, Ian, And Guenter, John, *Role Of Stuated Trust in Rural Sustainability: "Levels Of Trust" Community Profile*, <http://www.crlra.utas.edu.au> 2004

<sup>619</sup> Rankin, Jim, a.g.m., s. 137

Literatürde güvenin sonuçları, tahmin edilebilirlik, varsayımda bulunabilme ve isteklilik olarak ifade edilmektedir.<sup>620</sup> Güvenin sonuçları düşük düzeyde suç oranı, yüksek seviyede kolektif etkinlik, daha istikrarlı kişisel ilişkiler, daha yüksek düzeyde enformel alışveriş ve daha yüksek iş verimliliğidir.<sup>621</sup>

Bir toplum içerisinde güven olmazsa onun yerini korku<sup>622</sup> ve endişe merkezli bir sosyalleşme alır.<sup>623</sup> Böyle bir toplumsal yaşam içerisinde bireyler enerjilerini karşılaşılabilecekleri olumsuzluklara karşı korumak ile geçirirler. Sonuçta ilişkiler sığılaşır. İnsanlar kendi dünyalarına kapanırlar. Bu tür toplumlarda insanlar birbirlerine şüphe ile yaklaşırlar. Ayrıca bireyler birlikte veya ortaklaşa faaliyet yapmaktan da özellikle uzak dururlar.

## 11. SOSYAL SERMAYENİN BİR UNSURU OLARAK GÜVEN

Sosyal sermaye kavramı ilk kez 1916'da bir eğitim kurumu ile ilgili bir tartışmada kullanıldı. Bundan sonra da bazı akademisyenler tarafından (Jane Jacobs, George Homans, John R. Seeley, vb.) kullanılmıştır. Glenn Loury 1977 yılında bu kavramı insanlar arasındaki gelir farklılıklarını açıklamak amacı ile kullanmıştır. Fransız sosyolog Pierre Bourdieu ise bu kavramı kişisel başarı ile ilişkilendirerek kullanmıştır. James Coleman ise sosyal sermaye kavramını insan sermayesinin yaratılmasına bir unsur olarak görmüş ve bu anlamda kullanmıştır.<sup>624</sup> Putnam'ın 1993'te Demokrasiyi Oluşturmak adlı yayını ile birlikte sosyal sermaye önemli ölçüde akademik alanda dikkat çeken bir konu haline gelmiştir.<sup>625</sup>

Stolle'ye<sup>626</sup> göre sosyal sermaye ile ilgili olarak teorik ve ampirik araştırmalar tamamında kullanılabilecek üç önemli alan bulunmaktadır. Bunlar;

- Genelleştirilmiş güvenin kurumsallaşmasının nedenleri
- Sosyal sermayenin bir mikro teorisini kurmak ve test etmek böylece kurumsal üyelik ve genelleştirilmiş güven arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak.
- Genelleştirilmiş güvenin kurumsallaşmasının sonuçları
- Sosyal sermaye, insanlara hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak biçimde eylemlerini koordine etme imkânını veren sosyal yapılar içerisindeki yerleşik normlar ve sosyal

<sup>620</sup> Bhattacharya, Rajeev, Devinney, Timothy M., 1998, a.g.m., s. 471

<sup>621</sup> Goudge, Jane, Gilson, Lucy, a.g.m., s. 1440

<sup>622</sup> Bozkurt, Veysel, a.g.y., 2004, s. 94

<sup>623</sup> Ward, Aidan, Smith, John, a.g.e., s. 79

<sup>624</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 21

<sup>625</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1251

<sup>626</sup> Stolle, Deitlint, *Social Capital – A New Research Agenda? Toward an Attitudinal Approach*, ECPR Workshop, 13 Voluntary Associations, Social Capital and Interest Mediation: Forgoing to Link, Copenhagen, 2000, s. 2



ilişkiler<sup>627</sup> şeklinde tanımlanabilir. Sosyal sermaye bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hakim olmasından ileri gelen bir yeti<sup>628</sup> olarak da tanımlanabilir.

Sosyal sermaye işbirliği davranışını teşvik eder; bu yüzden kurumların gelişimini ve örgüt içerisindeki değişiklikleri hızlandırır.<sup>629</sup> Sosyal sermayeyi oluşturan güven ve adalet düşüncesi işbirliği tutumları ile işbirliği davranışları ile ilişkilidir.<sup>630</sup> Güven işbirliğini artırır, çünkü insanların yanlış bir şey yapacağı korkusunu minimize etmelerini sağlar.<sup>631</sup> Putnam'a göre sosyal sermaye sosyal yaşamın özelliklerinden meydana gelir. Bu özellikler işbirliğini ve koordinasyonu kolaylaştıran sosyal ağlar, normlar ve güvendir.<sup>632</sup> Coleman'a göre yoğun sosyal ağların var olduğu toplumlarda grupsal işbirliği davranışları gelişmektedir.<sup>633</sup>

Sosyal sermaye bir dizi sosyal kaynağın içerisinde gömülmüş ilişkilerden oluşmaktadır. Bu tanımları eksik bulan ekollere göre sosyal sermaye sadece ilişkilerden değil, normlar ve değerlerden oluşmaktadır.<sup>634</sup> Sosyal sermaye toplumsal iletişim yolu ile üretilen doğal bir kaynaktır.<sup>635</sup> Sosyal sermayeyi yaratan, bireyin okul arkadaşları ile kendi altında çalışanları ile arkadaşlarının arkadaşları ile artan ilişkileri, enformasyonun yayılma şekli ve verilen sosyal destektir.<sup>636</sup> Sosyal sermayeyi etkileyen değişkenler araştırması çokuluslu elektronik şirketinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre güvenilirlik (inanılabilirlik anlamında), sosyal etkileşim, güvenilirlik (sözünü yerine getirme anlamında), paylaşılan örgütsel vizyon arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Sosyal sermayeyi etkileyen en önemli etkenler, sosyal etkileşim ve güvendir.

Genel değerler ve paylaşılan vizyon sosyal sermayenin bilişsel boyutunun göstergeleridir. Bu aynı zamanda güven ilişkilerini teşvik eder. Ouchi'nin ifade ettiğine göre genel değerler ve inançlar ilgilerin harmonize olmasını ve oportünistik davranışların ortadan kalkmasını sağlar.<sup>637</sup>

---

<sup>627</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 20

<sup>628</sup> Börü, Deniz, a.g.m., s. 1

<sup>629</sup> Nahapiet, Janine, Ghoshal, Sumantra, *Social Capital, Intellectual Capital, And Organizational Advantage*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 2, pp. 242- 266, April 1998, s. 245

<sup>630</sup> Gilder, Dick De, *Commitment, Trust And Work Behavior, The Case Of Contingent Workers*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, pp. 588- 604, 2003, s. 591

<sup>631</sup> Mishrai Aniel K., Spreitzer, Gretchen M., *Explaining How Survivors Respond To Downsizing: The Roles Of Trust, Empowerment, Justice, And Work Redesign*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 567- 588, Jul, 1998, s. 575

<sup>632</sup> Sobel, a.g.m., s. 147

<sup>633</sup> Sobel, Joel, a.g.m., s. 152

<sup>634</sup> Tsai, Wenpin, Ghoshal, Sumantra, *Social Capital And Value Creation: The Role Of The Intrafirm Networks*, The Academy Of Management Journal, Vol. 41, No. 4, pp. 464- 476, August 1998, s. 464

<sup>635</sup> Claibourn, Michele P., Martin, Paul S., *Trusting And Joining? An Empirical Test Of The Reciprocal Nature Of Social Capital*, Political Behavior, Vol. 22, No. 4, 2000, s. 267

<sup>636</sup> Paxton, Pamela, a.g.m., s. 100

<sup>637</sup> Tsai, Wenpin, Ghoshal, Sumantra, a.g.m., s. 466- 471

Paxton'a göre<sup>638</sup> sosyal sermaye iki bileşeni içerir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:

1. **Bireyler arasındaki nesnel birlikler:** Bireylerin bağlı oldukları nesnel bir ağ yapısı olmalıdır. Bu bileşene göre bireylerin her biri sosyal bir alan içerisinde diğer bireyler ile bağlıdır.
2. **Bağın öznel bir türü:** Bireyler arasındaki bu bağ, karşılıklı, güvene dayalı ve pozitif duyguları içeren özel bir tür olmalıdır.

Putnam'a göre bir çeşit kolektif güvenin oluşmasının bir sonucu<sup>639</sup> olarak sosyal sermaye gelişir. Sosyal sermayenin en kuvvetli biçimi güvendir.<sup>640</sup> Sosyal sermaye, toplumlar, örgütler, kişiler ve gruplar arasında karşılıklı sosyal faydaya etki eden bir işlem olarak tanımlanabilir. Sosyal sermayenin temelinde güven yer almaktadır. Bazı yazarlar sosyal sermaye ve güveni eş anlamlı olarak kullanma eğilimindedirler. Bazı yazarlara göre ise güven sosyal sermayenin niteliksel boyutu ile ilgilidir. Putnam'a göre güven sosyal sermayenin öz elementidir. Seligman'a göre güven ekonomik ve politik teori içerisinde, ekonomik refahı olanaklı kılan sosyal sermayenin bir formudur.<sup>641</sup>

Sosyal sermayenin yapısal ve bilişsel bileşeni bulunmaktadır. Yapısal bileşenleri toplum içerisindeki kurumsal bağlantılar ve aktiviteler oluşturur. Bilişsel bileşenleri ise kişiler arası güven, paylaşma ve karşılıklılık oluşturmaktadır. Sosyal sermayenin bunun yanında toplum içerisinde önemli işlevleri bulunmaktadır. Onun ekonomik gelişmenin kolaylaştırıcı, demokrasinin işleyişini sağlayıcı ve suçun oluşmasını engelleyici fonksiyonu bulunmaktadır.

Birbirine yakın mesafede yaşayan insanlar arasındaki güven gönüllülük ve kolektif davranışların sergilenmesini sağlayan önemli bileşenler içerisinde yer almaktadır.<sup>642</sup> Sosyal sermaye düşük olduğunda bireylerde içinde yaşadıkları topluma yabancılaşma da yüksek düzeyde olacaktır.<sup>643</sup>

Güven duygusunun ve sosyal sermayenin çok yüksek olduğu ülkelerde devlet desteği olmaksızın büyük ölçekli örgütler oluşturulabilir. Çin ve İtalya gibi ailesel toplumlarda büyük çaplı endüstrilerin kurulması için devlet müdahalesi mutlaka gerekmektedir.<sup>644</sup> Düşük güvenli bir toplumda, geniş örgütler oluşturabilmek için iki yol bulunmaktadır. Birinci yol devletin

<sup>638</sup> Paxton, Pamela, a.g.m., s. 93

<sup>639</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 315

<sup>640</sup> Nakata, Cherly, Zhu, Zhen, *The Effects Of Information Technology And Organizational Trust On Market Orientation; A Socio- Technical And Resource- Based View*, American Marketing Association, Conference Proceeding, 12, ABI/INFORM Global, pg. 108, Summer 2001, s. 108

<sup>641</sup> Falk, Ian, And Guenter, a.g.m., 2004

<sup>642</sup> Subramanian, S. V., Kim, Daniel J., Kawachi, Ichiro, *Social Trust And Self- Rated Health in Us Communities: A Multilevel Analysis*, Journal Of Urban Health: Bulletin Of The New York Academy Of Medicine, Vol. 79, No. 4, pp.520-535, 2002, s. 522

<sup>643</sup> Subramanian, S. V., Kim, Daniel J., Kawachi, Ichiro, a.g.m., s. 532

<sup>644</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 30

ekonomik alana yatırım yapmasıdır. İkinci yol ise yabancı yatırımlara kapı açmaktır. Güneydoğu Asya'nın pek çok hızlı gelişen ülkesi ikinci yolu kullanmaktadır.<sup>645</sup> Örneğin Çinliler profesyonel yönetime geçmede pek çok güçlkle karşılaşmışlardır. Çinliler yalnızca ilişki içerisinde oldukları insanlara güvenip aile ve akrabalık çevresi dışındakilere güvenmeme eğilimi çok güçlüdür.<sup>646</sup> Endüstriyel yapı bir ülkenin kültürü hakkında ipuçları verir. Çok kuvvetli aile yapısına sahip, ancak birbiri ile ilişkisi olmayan insanların oluşturduğu, güven bağları nispeten zayıf olan toplumlara, genelde ailelerin sahip olduğu ve yönettiği küçük şirketler hakimdir.<sup>647</sup> Ailesel toplumlarda aralarında bir ilişki bulunmayan insanların birbirlerine güven duymaya bir gerekçe olmadığı için genellikle gönüllü birleşmeler zayıftır.<sup>648</sup> Öte yandan Almanya ve Japonya gibi güvenin ve sosyal sermayenin yüksek olduğu toplumlarda büyük ölçekli örgütleri oluşturabilmek için devlet müdahalesine ihtiyaç bulunmamaktadır.<sup>649</sup>

Fukuyama'nın öne sürdüğü görüşe göre endüstriyel değişiklik yeni bir sosyal sermayeyi oluştururken aynı zamanda eskisini de parçalar. Hızlı bir endüstrileşme süreci toplum üzerinde ilk başta olumsuz sonuçlar yaratmıştır.<sup>650</sup> Daha sonraki gelişmeler ile ortaya çıkan olumsuz etkiler giderilmeye çalışılmıştır. Örneğin bireyler endüstrileşme süreci ile birlikte yüzyıllardır sahip olduğu geleneksel ilişkisel bağlarından kopmanın acısını yoğun bir şekilde hissetmişlerdir. Ancak bu acı verici durum özgürlük, bireysellik ve insan hakları gibi ortaya konulan düşünce akımları ile giderilmeye çalışılmıştır. Yine yüzyıllar boyunca sahip olunan ve bireyin kendisi ile dayanışma içerisinde hissettiği geniş aile çökerken yerini işçiler arasındaki dayanışma ve ortak kaderi paylaşma duygusu yerleşmiştir.

Bazı toplumlar güveni bir sosyal sermaye biçimi olarak yaratıp, toplumsal sinerjilerini açığa çıkarabilirlerken, bazıları bunu gerçekleştirememektedir. Konuya yönelik temel güçlük, toplumun geçmişinden gelen sosyal donanım eksikliği ile güvensizlik ve ona bağlı paranoyayı her geçen gün daha arttıran modern yaşam koşullarının birleşmesi ve sorunları ağırlaştırmasıdır. Kuşkusuz bu sorunların en tehlikeli sonucu, toplumun kendine olan inancının zedelenmesidir. Zira Furedi'nin vurguladığı gibi, güvensizlik ve ona eşlik eden çözümlerin tükenmişliği duygusunun en trajik sonucu, toplumda karamsarlık hali ve panik eğiliminin yerleşmesidir.<sup>651</sup>

---

<sup>645</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 299

<sup>646</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 77

<sup>647</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 57

<sup>648</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 39

<sup>649</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 30

<sup>650</sup> Fevre, Ralf, a.g.m., s. 105

<sup>651</sup> Erdem, Ferda, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, s. 9

Sosyal sermaye durağan değil değişkendir. O toplumdaki güven düzeyinin, insanların işbirliğine bakış açısının, diğer insanlara bakış açının olumlu veya olumsuz bir şekilde değişmesinden etkilenir ve değişebilir. Örneğin ABD’de Yirmi yıllık bir dönem içerisinde (1975- 1994) sosyal sermaye lineer ve tutarlı bir şekilde azalma göstermiştir.<sup>652</sup> Ünlü sosyal bilimci Putnam 1995 yılında ABD’de önemli etkiler yaratan bir iddia ortaya atmıştır. Bu iddiaya göre Amerikalıların grup aktivitelerine katılım seviyesi günden güne düşmektedir. Yani Amerikalılar işbirliğine dayalı davranış kalıplarından uzaklaşmaya başlamıştır. Bu düşüş demokrasi ve yaşam kalitesini tehdit etmektedir.<sup>653</sup> Onun yaptığı araştırmanın sonucuna göre Amerikalılar birbirlerine olan güvenlerini kaybetmeye başlamışlardır. 1960 yılında yapılan bir araştırmada insanların çoğu güvenilirdir önermesine katılanların oranı %58 iken aynı ifadeye katılanların oranı 1993 yılında %37’ye düşmüştür. Putnam bunların gerisinde eğitim seviyesindeki düşüşlerin etkili olduğunu ifade etmektedir.<sup>654</sup> Güven yokluğundan ötürü ABD’de pek çok insan sosyal izolasyon, sosyal yaşamın dokusunu zayıflatan<sup>655</sup> anomi ve anksiyete yaşayarak acı çekmektedirler.<sup>656</sup>

Putnam “Bowling Alone” adlı kitabında gelişmiş batı ülkelerinde sosyal sermayenin azalmaya başladığını iddia etmiştir. Ona göre gönüllü kuruluşlara üyelikte olan düşüşler, gönüllülüğün azalması, politik apati (ilgisizlik), artan politik ve sosyal güvensizlik sosyal sermayenin azalmasının göstergeleri arasında yer almaktadır.<sup>657</sup> Amerikalıların kendi yönetimlerine güveni, aynı süreçte ekonomik istikrarın sağlanmasına rağmen düşmüştür. Pek çok Amerikalı 1990’lı yıllarda dahi yönetime olan güvenin azalmaya devam etmesinden endişe duymaktadır. Aynı yıllarda Kanada ve Japonya’da tam tersi durum yaşanmakta ve yönetime duyulan güven yüksek düzeyde gerçekleşmekteydi.<sup>658</sup>

Ekonomistler artan bir şekilde makro ekonomik performansın önemli bir belirleyicisi olan sosyal sermayeye dikkat çekmeye başlamışlardır.<sup>659</sup> Putnam ekonomik başarı için sosyal sermayeyi merkeze koymuştur.<sup>660</sup>

Sosyal sermayenin yapısal boyutu sosyal etkileşimi içermektedir. Bu tür etkileşimler üyelerine belirgin avantajlar sağlamaktadır. Sosyal sermayenin ilişkisel boyutunu güven ve

---

<sup>652</sup> Paxton, Pamela, a.g.m., s. 124

<sup>653</sup> Sobel, Joel, a.g.m., s. 142

<sup>654</sup> Putnam, Robert D, a.g.m., s. 70

<sup>655</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 122

<sup>656</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 101

<sup>657</sup> Stolle, Deitlint, a.g.m., s. 2

<sup>658</sup> Vigoda-Gadot, Eran, Yuval, Fany, *Managerial Quality, Administrative Performance and Trust in Governance Revisited*, The International Journal Public Sector Management, Vol. 16, No.7, pp. 502–522, 2003, s. 504

<sup>659</sup> Beugelsdijk, Sjoerd, De Groot, Henry L. F., Van Schaik, Anton B.T.M., a.g.m., s. 118

<sup>660</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, Johna a.g.m., s. 349

güvenilirlik oluşturur. Güven bir ilişkiye ilişkin bir turum iken, güvenilirlik ilişki içerisindeki gerekli olan bir aktöre ilişkin bir tutumdur.<sup>661</sup> Yani güven, bir insanın diğer kişiye karşı zihninin geliştirmiş olduğu bir tutumu<sup>662</sup> içermektedir.

Coleman sosyal sermayeyi bireysel bir kaynak olarak görerek onu otorite ilişkileri ile güvenin ilişkileri ile haklarının anlaşmalar şeklinde tahsisi ile ilgili olarak görmüştür.<sup>663</sup> Fukuyama ise sosyal sermayeyi toplumun bir görünüşü ya da makro sosyolojik bir fenomen olarak görme<sup>664</sup> eğilimindedir.

Sivil toplum kuruluşlarına üyeliklerin ve bu kuruluşların faaliyetlerinin kısıtlanması ile o toplumdaki güven düzeyinin düşüklüğü arasında bir ilişki bulunmaktadır. Burada anlatılmak istenen bu kuruluşların kurulmasına ve faaliyetlerine sınırlandırma getiren ülkelerde güven düzeyinin düşük olduğudur.<sup>665</sup> Bunun zıttı olarak bir toplumda örgütsel üyeliğin yoğunluğu ne kadar fazla ise, vatandaşlarındaki güven de o kadar yüksektir.<sup>666</sup>

Güven hem sivil toplum için hem de demokrasi için gerekli bir şarttır.<sup>667</sup> Tockqueville'e göre güven demokratik değerlerin gelişmesine yardım eder.<sup>668</sup> Güvenin rolü demokratik ilerleme içerisinde bir gösterge olmasıdır.<sup>669</sup> Güven demokrasi yolu ile üretilebilir ve yaşatılabilir.<sup>670</sup> Sivil toplum kavramı sosyal ve ekonomik kurumlar içerisinde genelleştirilmiş güven anlamına gelmektedir.<sup>671</sup> Genelleştirilmiş güven ve karşılıklık normunun en önemli göstergesi eğitim gelir ve iş statüsü gibi genel ekonomik şartlara bağlı olan kişisel kaynaklardır.

Araştırmalar (Boyd ve Richerson 1991, Brewer 1981, Le Vine ve Campbell 1972) göstermektedir ki aynı etnik grup üyeleri arasında güven oldukça yüksektir. Buradaki güven yereldir. Genelleştirilmiş güven içerisinde ise iç grup dış grup ayrımı yapılmamaktadır. İç gruba güven azaldığında bu durum aynı zamanda dış gruba olan güvenin artması anlamına gelmektedir. İç grupta olan güven grubun amaçlarını daha etkili ve kolay bir şekilde gerçekleştirmesi işlevini görür. Ancak sosyal sermaye bundan daha fazla bir anlam ifade eder. Sosyal sermayenin tesis edilebilmesi için kişiler arası güven ve işbirliğinin toplumun geneline

---

<sup>661</sup> Tsai, Wenpin, Ghoshal, Sumantra, a.g.m., s. 465

<sup>662</sup> Sako, Mari, a.g.e., s. 37

<sup>663</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1252

<sup>664</sup> Paxton, Pamela, a.g.m., s. 95

<sup>665</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 196

<sup>666</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 57

<sup>667</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 139

<sup>668</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 13

<sup>669</sup> Peterson; Geoff J., Wrighton, Mark, *Expressions of Distrust: Third-Party Voting and Cynicism in Government*, Political Behavior, Vol. 20, No. 1, pp. 17-34 (Mar., 1998), s. 30

<sup>670</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 139

<sup>671</sup> Mishler, William, Rose, Richard, a.g.m., s. 430

yayılmış olması gerekmektedir.<sup>672</sup> Kişiler arası güven diğer kişi veya gruba ilişkin, onların vaatlerine ve sözlerine ilişkin genel bir beklenti<sup>673</sup> olarak ifade edilebilir. Weber'e göre modern kapitalizmin başarısı için önkoşullardan birisi kişisel güvenden kişiler arası güvene geçiş idi.<sup>674</sup> Weber'e göre ekonomik yaşamda kritik bir konumu olan güven, rasyonel hesaplamalardan çok, tarihsel süreç içerisinde dinsel alışkanlıklardan doğmuştur.<sup>675</sup> Weber din ve ideoloji gibi kültürel ürünlerin temelindeki ekonomik güçler tarafından yaratılmadığını, aksine kültürün kendisinin belli biçimlerdeki ekonomik davranışları ürettiğini öne sürmüştür.<sup>676</sup>

Sosyal sermaye ile ilgili olarak farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır. İnsanların, grup ve örgütler içerisinde genel amaçları gerçekleştirebilmek için, birlikte iş yapabilme kapasitesi sosyal sermayedir.<sup>677</sup> Sosyal sermaye insanların birlikte iş yapabilme yeteneğidir.<sup>678</sup> Sosyal sermaye normlar ve sosyal ilişkiler toplumun sosyal yapısının içerisine gömülmüştür, böylece insanların koordineli hareket etmesi ve amaçlarının gerçekleştirmesi mümkün hale gelmesi ile oluşmaktadır.<sup>679</sup>

Sosyal sermayenin iş ilişkilerinin maliyetlerini minimize eden bir özelliği vardır.<sup>680</sup> Fukuyama'ya göre bir sosyal sermaye unsuru olarak güven sosyal işlem maliyetlerinin azaltır. Asya tipi yönetim tarzında doğal bir alışkanlık olan kolektif uyum şeklinde ortaya çıkan sosyal sermaye bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Sosyal sermaye kısaca bir ülkede yaşayan vatandaşların genel amaçlarını daha etkili bir şekilde yerine getirebilmelerine izin veren ve bu amaçları gerçekleştirmelerini olanaklı kılan vatandaşlarını birbirlerine karşı kurmuş oldukları bağlardır.<sup>681</sup>

Akrabalık ilişkilerine ihtiyaç duymadan büyük ölçekli şirketler meydana getirebilme işini ancak yüksek güvenli toplumlar gerçekleştirebilirler.<sup>682</sup> Fukuyama'nın önermesine göre güven düzeyi yüksek olan toplumlar işbirliği içerisinde çalışabilir ve boyutları milyarlarca dolara ulaşan IBM, Toyota ve Daimler Benz gibi, büyük şirketler oluşturabilirler.<sup>683</sup>

---

<sup>672</sup> Stolle, Deitlint, a.g.m., s. 12- 15

<sup>673</sup> Katz, Harvey A., Rotter, Julian B., *Interpersonal Trust Scores of College Students and Their Parents*, Child Development, Vol. 40, pp. 657- 661, 1969, s. 658

<sup>674</sup> Székelyi, Mária – Örkény, Antal Barna, Ildikó, a.g.m., s. 1

<sup>675</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 45

<sup>676</sup> Fukuyama, a.g.e., s. 51

<sup>677</sup> Kıvanç V. Ö Inelma, a.g.e., s. 93

<sup>678</sup> Fenton, Natalie, Passey, Andrew, Hems, Les, a.g.m., s. 26

<sup>679</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a.g.m., s. 348

<sup>680</sup> Fevre, Ralf, a.g.m., s. 97

<sup>681</sup> Stolle, Deitlint, Social Capital – a.g.m., s. 2

<sup>682</sup> Fukuyama, a.g.e., s. 24

<sup>683</sup> Chatterjee, Samir R., Pearson, Cecil A. L., a.g.m., s. 20

TABLO 12: SOSYAL SERMAYE

		Bireyler Arasındaki Birlikler	
		Yüksek	Düşük
Güven, & Pozitif Duygular	Karşılıklı	Yüksek	<b>Sosyal Sermaye</b>
		Düşük	

Kaynak: Paxton, Pamela, *Is Social Capital Declining in The United States? A Multiple Indicator Assesment*, The American Journal Of Sociology, Vol. 105, No. 1, pp. 88-127, Jul., 1999, s. 95

Sosyal sermaye bir ülkede yaşayan insanların günlük yaşamlarında paylaştıkları değerler ve inançlar olarak görülebilir. O toplumdaki bireylere dünyayı anlamlandırmaları için bir zemin sağlar.<sup>684</sup>

Burt'a göre bireyler üç tür sermayeye sahiptir. Bunlar; fiziksel, insan ve sosyal sermayedir. Fiziksel sermaye para ve toprak gibi kaynaklardır ki bireyler bu kaynaklara erişebilir. İnsan sermayesi, kişisel bilgi, yetenek ve karizmadır ki insanlar onlara çalışarak sahip olurlar. Sosyal sermayeye yakın bir kavram olan insan sermayesi bireylerin eğitim durumu, mesleki eğitimleri vb. yollar ile üretime yaptıkları katkılardan yola çıkılarak anlaşılabilir. Sosyal sermaye ise, üretimi arttıran belirgin sosyal ilişkilerden (yoğun sosyal ağlar, karşılıklı normu vb. gibi) yola çıkarak anlaşılabilir.<sup>685</sup> Robert Putnam'a göre sosyal sermaye; karşılıklı yarara ve güvene dayalı koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştıran şebekeler ve normlardır.<sup>686</sup>

Sosyal sermaye toplumun geneli tarafından karşılıklı olarak beklentiler şeklinde kendisini gösterir. Diğer bir ifade ile sosyal sermaye bir grup, şehir bölge, ulus içerisinde var olabilir.<sup>687</sup> Knack'ın<sup>688</sup> yapmış olduğu sosyal sermaye araştırmasına göre Türkiye Brezilya ile beraber güven düzeyi en düşük ülkeler arasında yer almaktadır. Fakat Türkiye şehirselleşme açısından en ileri ülkeler arasında yer almaktadır. Araştırma 40 OECD ülkesinde yapılmıştır. OECD ülkelerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye Belçika ile birlikte gelişmenin yüksek ancak güvenin düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Yine OECD ülkeleri arasında Türkiye Brezilya ile birlikte yatırımların nispeten yüksek olduğu ancak güvenin düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Araştırma sonuçlarına göre güven ile ekonomik çıktı, sermaye ve eğitim arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre güven ile şehirselleşme ile ekonomik performans arasında düşük kanıtlar bulunmuştur.

<sup>684</sup> Maskell, Peter, *Social Capital, Innovation, And Competitiveness*, Editör: Baron, Stephan, Field Jonn, Schuller Tom, Social Capital, Critical Perspectives, Oxford University Press, New York, 2000, s. 111

<sup>685</sup> Paxton, Pamela, a.g.m., s. 92

<sup>686</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 20

<sup>687</sup> Stolle, Deitlint, a.g.m., s. 3

<sup>688</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1258- 1270

Sosyal sermaye ise bireyler arası ağlar yolu ile oluşur. O'na göre sosyal sermaye başarı ile ilişkilidir. O fiziksel ve insan sermayesinden elde edilmiş yararlar ile ilgilidir.<sup>689</sup> Sosyal sermaye, gruplar ve ağlar içerisinde olanlara yararlı olan üyelerinin kullanımına açık olan koşullardır. Sosyal sermaye, sosyal bir bağlam içerisinde gerçekleşen bireysel bir tutumu ifade eder.<sup>690</sup>

Bunun dışında Sobel<sup>691</sup> sosyal sermayenin farklı bir biçimi olan kültürel sermayeden de bahsedilebileceğini iddia etmiştir. O'na göre kültürel sermayenin göstergeleri, dil, aksan, duygular, dinsel ritüeller ile benzerliktir. Bu göstergeler bireylerde ortaklık fikri yaratarak sosyal sermayenin gelişmesine katkı sağlayabilir. Örneğin aynı dili konuşan, aynı dine inananlar arasında sosyal sermayenin gelişmesi ve daha yüksek olması söz konusu olabilir.

Sosyal sermayeyi karakterize eden ilişkiler, topluluklar, işbirliği ve karşılıklı bağlılıkların makul bir güven düzeyi olmadan varlığını sürdürmesi mümkün değildir.<sup>692</sup> Sosyal sermayeye olan tutumsal yaklaşımlar kolektivist temelli iken, ağsal yaklaşımlar bireysel temelli olmaktadır.<sup>693</sup>

TABLO 13: TOPLULUK SEVİYESİNDE SOSYAL SERMAYE

		<i>Grup İçerisinde Güven ve Birlikler</i>	
		<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
<b>Grup Arasında Güven ve Birlikler</b>	<i>Yüksek</i>	Topluluk seviyesinde sosyal sermaye artışı, topluluk için beklenen pozitif faydalar	Bu alan tam belirgin olarak anlaşılabilir değildir.
	<i>Düşük</i>	Topluluk seviyesinde azalan sosyal sermaye, topluluk üzerinde potansiyel negatif etkiler	Düşük sosyal sermaye

Kaynak: Paxton, Pamela, *Is Social Capital Declining in The United States? A Multiple Indicator Assesment*, The American Journal Of Sociology, Vol. 105, No. 1, pp. 88-127, Jul., 1999, s. 96

Fukuyama'ya göre güvenin, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkması beklenir.<sup>694</sup> O'na göre ailesel olmayan ve toplumun geneline yayılmış güven ilerlemiş ekonomilerin başarılı performans göstermesini sağlamaktadır.<sup>695</sup> Bir ülke eğer ekonomik başarı gösteriyorsa bunun gerisinde mutlaka o toplumun bazı kültürel özellikleri etkilidir. Yani ekonomi kültürden bağımsız

<sup>689</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a.g.m., s. 348

<sup>690</sup> Sobel, Joel, a.g.m., s. 140

<sup>691</sup> Sobel, Joel, a.g.m., s. 146

<sup>692</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 51

<sup>693</sup> Stolle, Deitlint, a.g.m., s. 8

<sup>694</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 37

<sup>695</sup> Beugelsdijk, Sjoerd, De Groot, Henry L. F., Van Schaik, Anton B.T.M., a.g.m., s. 118



algılanamaz.<sup>696</sup> Bu noktada kültürün içerisinde yer alan güvenin istenilen sosyal<sup>697</sup> ve ekonomik sonuçları elde etmek için bir temel oluşturduğu sonucuna ulaşılabilir.

Güven yalnızca arkadaşlar arasında değil aynı zamanda geniş topluluklar (gruplar, örgütler ve kurumlar vb.) için önemli bir fonksiyona sahiptir. Birincisi kurumların çeşitli biçimleri içerisinde sosyalleşmeyi ve katılımı teşvik eder, kişiler arası bağları kuvvetlendirir. Sosyal güvenin yüksek olduğu topluluklar güçlü bir kendiliğinden sosyalleşme eğilimi taşır.<sup>698</sup> Güven toleransı artırır, yabancıların kabul edilmesini kolaylaştırır, kültürel ve politik farklılıkların meşru olarak tanınmasını sağlar.<sup>699</sup> Güven bu açıdan sosyal sermayenin oluşmasını sağlar. Sosyal sermaye bir toplumdaki bireylerin etkileşim ve öğrenme sürecini içeren bir unsurdur.<sup>700</sup> Sosyal sermaye insanların ortak amaçlarının gerçekleştirmek için gruplar veya örgütler şeklinde bir arada çalışabilme yetenekleridir.<sup>701</sup>

Sosyal sermayenin en önemli unsurları, normlar, kodlar, güven ve dayanışmadır. Sosyal sermaye firmaların yenilik kapasitesini hızlandırır.<sup>702</sup> Sosyal sermaye olmayınca örgütler iş yapamaz hale gelir, büyüyemez ve kısa ömürlü olur. Belirli bir güven temeli olmadan sosyal sermayenin gelişmesi söz konusu olamaz. Dolayısı ile güven sosyal sermayenin ön koşuludur. Yüksek güven düzeyi aynı zamanda yüksek sosyal sermaye anlamına gelmektedir.<sup>703</sup> Sosyal sermaye çok uzun zaman içerisinde kazanılır. Onun kaybolması ise yine çok uzun zaman alacaktır.<sup>704</sup> Sosyal sermayenin bu özelliği güvenden farklılık arz etmektedir. Lavı ve Put nam'a göre sosyal sermayenin gelişme süreci içerisinde devlet kurumları ve hükümetlerin önemli bir yeri bulunmaktadır.<sup>705</sup>

---

<sup>696</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 27

<sup>697</sup> Hwang; Peter, Burgers, a.g.m., s. 118

<sup>698</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 40

<sup>699</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 105

<sup>700</sup> Maskell, Peter, a.g.m., s. 111

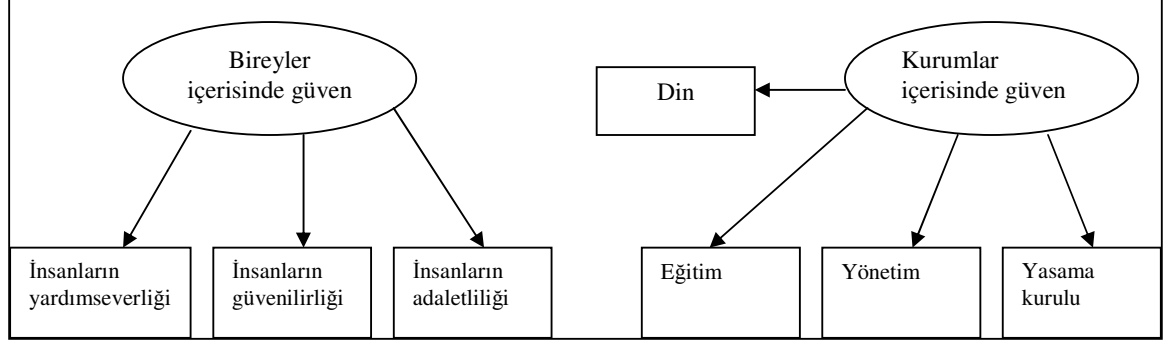
<sup>701</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 23

<sup>702</sup> Maskell, Peter, a.g.m., s. 111

<sup>703</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 27-28

<sup>704</sup> Stolle, Deitlint, a.g.m., s. 10

<sup>705</sup> Stolle, Deitlint, a.g.m., s. 14



ŞEKİL 6: SOSYAL SERMAYENİN GÜVEN BİLEŞENİ MODELİ

Kaynak: Palton, Pamela, *Is Social Capital Declining in The United States? A Multiple Indicator Assesment*, The American Journal Of Sociology, Vol. 105, No. 1, pp. 88-127, Jul., 1999, s. 105

Sosyal sermayenin varlığını bireyler arasındaki sosyal ilişkilerde ve sosyal taraflar arasındaki ilişkilerde aramak gerekir.<sup>706</sup> Coleman'a göre sosyal sermayenin varlığı, güven, enformasyon, normlar ve etkin yaptırımlar, otorite ilişkileri ve bir grup içerisindeki yükümlülüklerin boyutlarına bakarak anlaşılabilir.<sup>707</sup>

Güvenin oluşmaması, toplumsal sermaye açısından bağlamın yoksullaşmasına, toplumun düşük sinerji ile varlığını sürdürmesine neden olmaktadır. Düşük güvenli bir toplumda ekonomik işlemlerin maliyetleri görece olarak yükselmekte ve işlemlerin standartlaşarak geniş alanlara yayılması zorlaşmaktadır.<sup>708</sup> Güvensizliğin yol açtığı kişisel ve sosyal maliyetlerinin neler olduğu düşünüldüğünde güvenin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır.<sup>709</sup> Bir toplum içerisindeki yaygınlaşmış güvensizlik o toplumda yaşayan insanlar için bir tür vergidir.<sup>710</sup> Toplumdaki yaygın güvensizlik, bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenir. Bu vergiyi yüksek güvenli toplumlar ödemezler.<sup>711</sup> Yaygınlaşmış güvensizlik ekonomik aktivitelerin bütün biçimleri üzerinde bir yük oluşturur.<sup>712</sup>

<sup>706</sup> Nahapiet, Janine, Ghoshal, Sumantra, a.g.m., s. 244

<sup>707</sup> Paxton, Pamela, a.g.m., s. 92

<sup>708</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 107

<sup>709</sup> Koehn, Daryl, a.g.e., s. 82

<sup>710</sup> Sztompka, a.g.e., s. 106

<sup>711</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 39

<sup>712</sup> Bolle, Friedel, *Rewarding Trust: An Experimental Study*, Theory And Decision, Vol. 45, pp. 83-98, 1998, s. 84

## 12. GÜVEN VE İŞBİRLİĞİ DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Güven ahlaki yükümlülüklerin ve sorumlulukların olduğu sosyal ilişkilerin içerisinde gerçekleşen beklentilerdir.<sup>713</sup> Bir toplumda insanlar birbirlerine güvenmediklerinde topluma karşı olan sorumluluk taşıma duygularını da yok olmaktadır.<sup>714</sup> Durkheim'e göre güven sosyal ahlakın temelidir, aynı zamanda özgürlük ve eşitlik kadar gereklidir.<sup>715</sup> İnsanlar diğer insanlardan bazı ahlaki değerlere göre hareket etmelerini beklerler. Örneğin prensipli olmak, dürüst olmak, ahlaki kurallara uymak, bütünlük gibi değerlere uymalarını isterler.<sup>716</sup> Güven toplumsal barışı korumak için gereklidir. O insanlar arasındaki etkileşimin işbirliğine dayalı olmasını sağlar.<sup>717</sup>

İşbirliğinin oluşturabilmek için güven gerekli bir unsurdur.<sup>718</sup> İşbirliğini güvenin bir kaynağı olarak görmek yerine, güven sonucu ortaya çıkan bir şey olarak görmek daha doğrudur.<sup>719</sup> Güven olmaksızın işbirliğinin olması da mümkün değildir.<sup>720</sup> Güven ve işbirliği karşılıklı olarak birbirlerini besleyen iki olgudur.<sup>721</sup> İşbirliği güvenin önkoşuludur.<sup>722</sup> Gambetta ve onun takipçileri güveni işbirliğinin ön koşulu olarak görürler. Onlara göre işbirliğinin gerçekleştirebilmek için güvene gereksinim vardır.<sup>723</sup> Güven işbirliği ruhunu hızlandırır ve yapılacak işlemlerin maliyetlerini azaltır.<sup>724</sup> Larson ve Starr'a göre işbirliği partnerler ile yaşanan önceki pozitif deneyimler üzerinden temellenir. Sosyal sermaye inşa edildiğinde karşılıklı işbirliğini teşvik eder.<sup>725</sup>

---

<sup>713</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a.g.m., s. 345

<sup>714</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 63

<sup>715</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 209

<sup>716</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 53

<sup>717</sup> Dimock, Susan, a.g.m., s. 45

<sup>718</sup> Gambetta, Diego, a.g.m., s. 219

<sup>719</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 17

<sup>720</sup> Hwang, Peter, Burgers, Willem P. a.g.m., s. 119

<sup>721</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 315

<sup>722</sup> Young, L., C., Wilkinson, Ian F., *The Role Of Trust And Co-Operation in Marketing Channels: A Preliminary Study*, European Journal Of Marketing, Vol. 23, No. 2, pp. 109- 121, 1989, s. 117

<sup>723</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 82

<sup>724</sup> Hagen, James M., Choe, Soonkyoo, a.g.m., s. 580

<sup>725</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a.g.m., s. 346

TABLO 14: İŞBİRLİĞİNİN KAYNAKLARI

	<i>Makro Seviyede</i>	<i>Mikro Seviyede</i>
<i>Egoistik Olan Kaynaklar</i>	Bazı Otoriteler Tarafından Zorlama Ve Korku İle (Örnek: Tanrı Veya Kanunlar Yolu İle)	Maddi Kazanç Ya Da İlgi Yolu İle
<i>Egoistik Olmayan Kaynaklar</i>	Ahlak Kuralları: Değerlere Ve Normlara Uygun Davranış	Arkadaşlığın, Yakınlığı Ve Empatinin Sınırları

Kaynak: Nooteboom, Bart, Berger, Hans, Noorderhaven, Niels G., *Effects Of Trust And Governance On Relationla Risk*, The Academy Of Management Journal, Vol. 40, No. 2, Special Research Forum On Alliances And Networks, pp. 308–338, April 1998, s. 313

Güven taraflar arasında işbirliği ve sinerjik enerjinin oluşmasını sağlar.<sup>726</sup> Gambetta güveni işbirliği için hesaplanmış bir karar olarak tasavvur etmektedir.<sup>727</sup> Costa'ya göre güven yüksek derecede işbirliğini, sıkı kontrolün olmamasını içerir.<sup>728</sup> Güven kişiler ve örgütler arasında işbirliğini sağlar. Toplumun ekonomik ve sosyal olarak iyi durumda olmasına yol açar ve kamu yararını inşa eder.<sup>729</sup>

İşbirliğine dayalı ilişkiler karşılıklı bağlılığın kurulmasını sağlar.<sup>730</sup> Herhangi bir ilişkide işbirliği ve tatmin arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.<sup>731</sup> İşbirliğinin iki özel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; dürüstlük ve taahhüttür.<sup>732</sup> Güven bir iletişimin, etkileşimin veya ilişkinin dürüstlüğüne duyulan sıkı inançtır.<sup>733</sup> İdeal olarak iletişim güven temeli üzerinde kurulması gerekmektedir. Bununla birlikte iletişim içerisinde daima yalancılık ve aldatılma daima mümkündür.<sup>734</sup> Yüksek düzeydeki güven örgütler arası olduğu kadar bireyler arası işbirliği ile de ilişkilidir.<sup>735</sup> Yüksek düzeyde güven sahibi olan insanlar düşük düzeyde güven sahibi olan insanlara göre daha fazla işbirliği davranışını sergilerler.<sup>736</sup> Dirks'in<sup>737</sup> de ifade ettiği gibi yüksek düzeyde güven koşulları altında güvenen kişi diğeri ile daha fazla işbirliği kuracak, daha büyük riskleri alacak ve diğeri hakkında olumlu kanaatlere sahip olacaktır. Yüksek

<sup>726</sup> Hardy, Cynthia, Philips, Nelson, And Lawrence Tom, a.g.m., s. 74

<sup>727</sup> Bigley, Gregory A., Pearce, Jone L., a.g.m., s. 407

<sup>728</sup> Bijlsma, Katinka, Kopman Paul, a.g.m., s. 551

<sup>729</sup> Falk, Ian, And Guenter, a.g.m., 2004

<sup>730</sup> Crotts, John C., Turner, Gregory B., a.g.m., s. 117

<sup>731</sup> Jonsson, Patric, Zineldin, Mosad, *Achieving High Satisfaction in Supplier- Dealer Working Relationships*, Supply Chain Management: An International Journal, Volume. 8, Number. 3, pp. 224–240, 2003, s. 224

<sup>732</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m.. 1998, s. 492

<sup>733</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.m., s. 105

<sup>734</sup> Fatt, James Poon Teng, *Understanding Deception*, Equal Opportunites International, Vol. 20, No. 3, pp. 28- 31, 2001, s. 28

<sup>735</sup> Hagen, James M., Choe, Soonkyoo, a.g.m., s. 580

<sup>736</sup> Harris, Howard, Provis, Chris, *Teams, Trust And Norms: The Importanceof Trust In The Development Of Effective Teams*, Paper read at IWOT3, 3rd International Workshop On Teamworking, , London, 1999, <http://business.unisa.edu.au/research/grewc/publications/trust.pdf>, 14-15 September 1999, s. 5

<sup>737</sup> Dirks, Kurt T., Ferrin, Donald L., *The Role Of Trust in Organizational Settings*, Organization Science, Vol. 12, pp. 450- 467, 2001, s. 28

düzyde güvenin varlığı sosyal sermayenin bir biçimi olarak işlev yapan bir koşul olarak iş görür.<sup>738</sup> Yüksek düzeyde güven yüksek düzeyde kişiler arası bağılılığı gerektirir.<sup>739</sup>

Anderson ve Narus'a göre işbirliği ve güven arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Herhangi bir şekilde kurulan işbirliği yeni işbirliği oluşturulmasına karşı isteklilik yaratır ve bu sayede güven gelişir.<sup>740</sup> Güvenme, işbirliğini gerektiren davranışın yapılacağına inanmaktır.<sup>741</sup> Güven işbirliğini olanaklı kılar.<sup>742</sup> Güven taraflar arasında işbirliği içerisinde uzun vadeli ve yinelenen ilişkileri üzerine kurulur.<sup>743</sup> İşbirliği zaman ve enerji yatırımını, kaynakların paylaşılmasını, sorumluluğu ve ödüllendirmeyi gerektirdiği için güven unsuru olmadan işbirliğini temin etmenin imkânı bulunmamaktadır.<sup>744</sup> Benzer şekilde Porta güvenin olmayışını insanlarla işbirliği yapılması yönünde bir engel olarak görmektedir.<sup>745</sup>

İşbirliği, kolektif hareket edildiğinde ortaya çıkar, onun hedefi, bireysel olarak gerçekleştirilmenin mümkün olmadığı bazı temel amaçları gerçekleştirmektir.<sup>746</sup> Amaçlara ulaşabilmek için işbirliği bireysel çabadan daha üstündür.<sup>747</sup> Güven başarılı bir işbirliğini gerçekleştirmenin önkoşuludur. Bazı yazarlara göre ise güven işbirliğinin duygusal temelini oluşturur. Bunun tersi olarak güvensizlik işbirliğini yok eder.<sup>748</sup>

TABLO 15: GÜVEN: BİÇİMLERİ VE UYGULAMALARI

Düzen	Güven	Uygulamaları
<i>Durağan</i>	Alışkanlığa Dayalı	Alışkanlık İtibar Hafıza
<i>Uyum Sağlayıcı</i>	Duygusal	Aile Arkadaşlar Toplum
<i>İşbirliğine Dayanan</i>	Politik	Dayanışma Hoşgörü Yasallık

Kaynak: Místzal, Barbara, A., *Trust in Modern Societies, The Search For the Bases of Social Order*, Polity Pres, Cambridge, 1996, s. 101

<sup>738</sup> Kollock, Peter, a.g.m., s. 339

<sup>739</sup> Larzelere, Robert E., Huston, Ted L., a.g.m., s. 597

<sup>740</sup> Selnes, Fred, *Antecedents And Consequences Of Trust And Satisfaction in Buyer- Seller Relationships*, European Journal Of Marketing, Vol.32, No 3/4, pp. 305- 322, 1998, s. 308

<sup>741</sup> Prietula, Michael J., Carley, Katleen M., *Boundedly Rational And Emotional Agents Cooperation, Trust And Rumor*, pp. 169- 193, Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001' in içinde, s. 175

<sup>742</sup> Tyler, Tom R., a.g.m., s. 556

<sup>743</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a.g.m., s. 345

<sup>744</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 315

<sup>745</sup> Hwang; Peter, Burgers, Willem P. a.g.m., s. 120

<sup>746</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 62

<sup>747</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m., 1998, s. 492

<sup>748</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 62

Mayer, Davis ve Shoorman'a göre işbirliğini oluşturmak yalnızca güvene değil aynı zamanda algılanan riskin değerlendirilmesine bağlıdır.<sup>749</sup> Güven karşılığında elde edilecek şeyin alınacak riskten daha önemli olduğu durumda ortaya çıkan bir davranış biçimidir.<sup>750</sup>

Sürekli işbirliğine giden taraflar, değerleri daha yoğun paylaşırlar, olumlu tutumları ve sosyal ilişkileri geliştirirler, taraflar arasında yardım etme ve isteme davranışlarını yaygınlaştırırlar.<sup>751</sup> Mistral'a göre güven istikrarlı ilişkilerin temelini oluşturur, işbirliğinin sürdürülmesi için hayati bir öneme sahiptir, günlük yaşamdaki etkileşimlerin çoğu için ve her türlü değiş tokuş ilişkisi için gereklidir.<sup>752</sup> Güven, belirsiz bir çevrede ve önceden tahmin edilemeyen koşullar varlığında işbirliğini kolaylaştırır.<sup>753</sup>

Güven işbirliği davranışına ilişkin bir beklenti ve temel hedeflere ulaşabilmek için işbirliğini istemek olarak görülebilir; bunun zıttı olan güvensizlik ise bağlılığın kaybı, ben merkezci olmak ve egoistik bir bireysel izolasyon veya kabilesel motivasyon ile donanmış olmak anlamına gelmektedir. Güven kendiliğinden sosyalleşmeyi içerir. Güvensizlik ise hesap yapmayı, atomizasyonu ve bir toplumun kabilselleşmesini ifade eder.<sup>754</sup>

Temelde yüksek güvenli bir toplum, düşük güvenli toplumlardan çok daha üst düzeyde işbirliği ve örgütlenme yeteneğine sahiptir.<sup>755</sup> Yüksek seviyede güven aynı zamanda yüksek düzeyde işbirliği anlamına gelir. Ancak işbirliğini oluşturmak için sadece güven yeterli değildir.<sup>756</sup> İşbirliği girişimler içerisinde ve arasında başarıyı sağlamanın önemli bir yoludur.<sup>757</sup> Aşağıdaki tabloda Williams'a işbirliğini oluşturan unsurlara örnekler verilmiştir.

---

<sup>749</sup> Dengel Harald M., Milling Peter M. *Aspect Of Dynamics Of Co-Operations in A Supply Chain Under Consideration Of Trust*, Industriseminar, Schloss S 203, D-68131 Mannheim, 2004, s. 13

<sup>750</sup> Sewell, Graham, a.g.m., s. 14

<sup>751</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 167

<sup>752</sup> So, May W. C., Suculli, Domenic, a.g.m., s. 504

<sup>753</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 26

<sup>754</sup> Sojka, Jacek, *The Impact Of Trust On Employee Participation in Poland*, *Journal Of Business Ethics*, Vol. 21, pp. 229–236, 1999, s. 234

<sup>755</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 100

<sup>756</sup> Gambetta, Diego, a.g.m., s. 224

<sup>757</sup> Child, John, a.g.e., s. 241

TABLO 16: WILLIAMS'A GÖRE İŞBİRLİĞİNİ OLUŞTURAN UNSURLARI

	<i>Makro</i>	<i>Mikro</i>
<b><i>Bencil olan</i></b>	Otoriter Güven	Gerçek Güven
	Yaptırım korkusu Zorla kabul edilmiş tercih	Kişisel çıkar Kişisel seçim
<b><i>Bencil olmayan</i></b>	Ürüne duyulan güven	Ağsal güven
	Ahlaki, dini ve etik hususlara dikkat ederek kurulan işbirliği- bir görev veya sorumluluk duygusu	Aile bağları, ilişkiler ve işbirliği kurmaya duyulan isteklilik

Kaynak: Ward, Aidan, Smith, John, *Trust And Mistrust*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England, 2003, s. 18

Yukarıdaki tabloya göre makro güdüleyiciler insanların genel olarak sahip oldukları motive edici unsurlar olarak düşünülebilir. Mikro güdüler ise daha bağlamsal, şartlara daha bağımlı ve insanların kendilerini içinde buldukları gruplara daha bağlı olarak düşünülebilir.<sup>758</sup>

<sup>758</sup> Ward, Aidan, Smith, John, a.g.e., s. 18

TABLO 17: GÜVENİN BİÇİMLERİ VE DIŞTAN GÖRÜNEN YÜZÜ

	<i>Spontane Güven</i>	<i>Oluşturulan Güven</i>	<i>Manipülasyon</i>	<i>Şartlı Teslim</i>
<i>İşbirliğinin Doğası</i>	Güven temelli işbirliği	Geven temelli işbirliği	Güç temelli işbirliği	Güç temelli işbirliği
<i>İşbirliğinin Dinamikleri</i>	İşbirliği kazanma-kaybetme düşünceleri arasında doğal olarak oluşur	İşbirliği yönetim tarafından başarılıdır	İşbirliği yönetim tarafından başarılıdır	İşbirliği bağımlılık ve sosyalizasyon yolu ile kazanılır
<i>Sinerji, Yenilik Ve Risk</i>	Güven kendiliğinden oluşur. Sinerji ve risk yüksektir.	Güven artan görevdeşlik ve yüksek risk ortamında eşit katılım yolu ile yaratılır.	İlişkide egemen taraf riski azaltmak ve tahmin edilebilirliği arttırmak için sembolik güç kullanır. Bu durumda sinerji azalır.	Hakim tarafın gücü emrindeki kişilerden gelir. Hakim taraf için risk azdır ama sinerji düşüktür.
<i>Güç</i>	Her ne kadar güç ihmal edilse de güç kazan-kazan anlayışından elde edilir.	Kazan-kazan stratejisi asimetrik gücün azalmasını sağlar.	Sıfır toplamı görüş asimetrik gücün artmasını ve yaşamasını engeller.	Sıfır toplamı görüş asimetrik gücün artmasını ve yaşamasını engeller.
<i>Anlam</i>	Taraflar arasında zaten paylaşılan anlamlar vardır.	Paylaşılan anlamlar karşılıklı olarak bütün taraflar arasında oluşturulur.	Anlam paylaşılır, fakat bir taraf anlamı çarpıtır.	Anlam paylaşılır. Fakat bir taraf diğer tarafa anlamı empoze eder.
<i>Araştırma ve Uygulama İlişkin Yorumlar</i>	Paylaşılan anlam, dıştan görüldüğü gibi kendiliğinden olmayabilir.	Paylaşılan anlamı yaratma işlemi zordur ve çatışmalar ortaya çıkabilir.	İlişki güç temelli olduğunda, sanki güven ilişkisi gibi görünebilir.	Güç dengesizliğinden ötürü taraflar görüldüğü kadar da bağımsız olmayabilir.

Kaynak: Hardy, Cynthia, Philips, Nelson, And Lawrence Tom, *Distinguish Trust And Power in Interorganizational Relations: Forms And Façades Of Trust*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998, s. 79



### 13. İŞ YAŞAMINDA GÜVENİN ROLÜ

İş yaşamında güven, bir firmanın işletme yaptığı partnerinin kendisine karşı dürüst olacağına ve kendisinin iyiliğini isteyeceğini düşünmesidir. Böylece güven kavramı, iş yaşamındaki ticarileştirme örgütü içerisinde iki bileşenin yansımaları içerir. Bunlar; kredibilite ve yardımseverliktir.<sup>759</sup> İş yaşamında güven kredibilitiyi üretir, kredibilite ise insanları inanılabilir kılar.<sup>760</sup> Güvenilirlik kredibilitesi yüksek bir örgütün bel kemiğini oluşturur.<sup>761</sup>

İş ilişkilerinde sözünü tutmak kontrata dayalı güven anlamına gelirken, yapılacak iş için profesyonel ve teknik yetenek yeterliliğe dayalı güveni ifade eder. İlişkiler içerisinde kazançların ve kayıpların dağılımında adalet hissini varlığı ve ortak amaçların paylaşılması iyi niyetli güveni ifade etmektedir.<sup>762</sup> Taraflar arasında güvenin sağlanması durumunda bu durumun her iki taraf için kazanç sağlayıcı bir özelliği vardır.<sup>763</sup>

Kişiler arası ve örgütler arası güven şekli yapılar veya kurumsal mekanizmalar tarafından desteklenmeye gerek duymayan interaktif işlemleri içeren şekli olmayan yapılar içerisinde oluşur.<sup>764</sup> Güven olmasa idi, iş yaşamını sürdürmek oldukça güç olurdu. Farklı kültürler ve toplumlar arası güven sağlanmasa idi küresel ekonomi de ortaya çıkmazdı. İş yaşamı, kişisel ilişkiler ve politika her zaman güven gerektirmiştir. Ama çağımızda işleri güçleştiren şey, yabancılara güven duyma zorunluluğumuzun katlanarak büyüyor olmasıdır.<sup>765</sup> Güvene dayalı etkili kurumsal mekanizmaların olmaması ekonomik gelişmenin yavaşlamasına yol açmaktadır.<sup>766</sup> Çünkü güven bir toplumun ekonomik gelişmesinin ön koşuludur.<sup>767</sup>

Ekonomik yaşamdaki liberalizasyon günden güne belirsizleri de arttırmaktadır. Yöneticiler belirsiz ve hızlı değişen bir çevrede planlarını yapmak zorundadırlar. Bu durum güvenin geliştirilmesi için geçerli bir nedendir. Belirsizlikleri kontrol edilebilir hale getirmek güvenmek yolu ile gerçekleşecektir.<sup>768</sup> Örneğin Hindistan'da gümrük duvarları ile korunan kapalı ekonomi döneminde, mal sağlayan firmalar arasında işbirliği düşüktü. Ekonomik

---

<sup>759</sup> Bigne, Enrique, Blesa, Andre, *Market Orientation, Trust And Satisfaction in Dyadic Relationships: A Manufacturer- Retailer Analysis*, International Journal Of Retail & Distribution Management, Vol. 31, Number 11, pp. 574, 590, 2003, s. 575

<sup>760</sup> Scarnati, James T., a.g.m., s. 25

<sup>761</sup> Brownell, Eileen, O., *How to Create Organizational Trust*, Manage, 52, 2, ABI/INFORM Global, pp. 10-12 Nov/Dec, 2000, s. 10

<sup>762</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 30

<sup>763</sup> Hardy, Cynthia, Philips, Nelson, And Lawrence Tom, a.g.m., s. 74

<sup>764</sup> Lane, Christel, a.g.e., 1998, s. 14

<sup>765</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 59- 60

<sup>766</sup> Sheppard, Blair H., Sherman, Dana M., a.g.m., s. 433

<sup>767</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 25

<sup>768</sup> Humprey, John, *Trust And The Transformation Of Supplier Relations in Indian Industry*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Emprical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998, s. 236

liberasyona geçiş ile birlikte firmalar kendilerini yoğun bir rekabet baskısı altında hissetmişlerdir. Bunun sonucunda firmalar kendilerine mal sağlayan firmalar ile yeni ilişki biçimleri geliştirmek zorunda kalmışlardır. Firmalar bu süreç içerisinde kısa vadeli ilişkilerden elde edilecek kazançlar, yalnızca maliyeti düşünen üretim biçimi, düşük güvenilirlik ve güvenin olduğu sağlıklı ve amansız bir rekabet ortamı oluşturmuşlardır. Böyle bir ortam sonrasında güvene dayalı ilişkiler geliştirilmek istenmiş ancak istenilen sonuçlar elde edilememiştir.<sup>769</sup> Çünkü güven ilişki içerisindeki partnerin kısa vadeli çıkarlar olsa bile ve uzun vadeli kazançlar belirsiz olsa bile fırsatçı bir şekilde davranmayacağına beklentisidir.<sup>770</sup>

İş yaşamında başarıyı getiren en önemli unsurlardan birisi de itibardır. Diğer kişi ve firmalar ile iş yaparken genellikle, muhatap olan kişinin veya şirketin yetkin olduğunu veri kabul edilir.<sup>771</sup> Pek çok iş kararının ardında diğer kurumun itibarı ile ilgili olan güven yer almaktadır. İtibar güvenin bir elementidir ve o niteliğin bilişsel algılamasını etkiler.<sup>772</sup> İtibar güvenilir davranışın bir sonucudur ve diğerleri ile alışveriş ilişkilerine girilmesinin önemli bir belirleyicisidir. İtibar belirsizliği azaltan enformasyonun bir kaynağıdır ve diğer kişiye veya kuruma güvenilip güvenilmeyeceği kararının verilmesinde etkili bir rol oynar. İtibar aynı zamanda şirket sahiplerinin fırsatçı bir şekilde davranmayacağına da bir göstergesidir.<sup>773</sup> İtibar aynı zamanda güven ve bağlılıkla da yakından ilişkidir. İngiltere'deki deniz işletmeleri, onların müşterileri ve denizciler arasında 450 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucuna göre itibar ile güven ve bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır.<sup>774</sup>

Deakin, Simon ve Wilkinson, Frank itibar ile ilgili olarak İngiliz ve Alman şirketleri üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmada İngiliz firmalarında güven algılamasının oluşmasında bireysel iletişim etkili olmaktadır. Yine aynı araştırmaya göre Alman firmaları diğer firmaların güvenilir olup olmadıklarına karar verirken diğer firmaların itibarlarını veri olarak almaktadırlar.<sup>775</sup>

---

<sup>769</sup> Humprey, John, a.g.m., s. 216

<sup>770</sup> Todd, Chiles, H., McMackin, John, F., a.g.m., s. 85

<sup>771</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 106

<sup>772</sup> Bennet, Roger, Gabriel, Helen, a.g.m., s. 426

<sup>773</sup> Grabner- Kraeuter, Sonja, a.g.m., s. 48

<sup>774</sup> Bennet, Roger, Gabriel, Helen, a.g.m., s. 429-433

<sup>775</sup> Deakin, Simon, Wilkinson, Frank, a.g.e., s. 162

### 13. 1. Satıcı - Tüketici İlişkilerinde Güven

Güveni satıcı alıcı ilişkisinde açıkça görebilmek mümkündür. Alıcı, satıcının kendisine düşük kalitede mi, yüksek kalitede mi ürün sattığını, ürünü ilk alışında test eder. Eğer alıcının güveni kötüye kullanılmışsa, alıcı güvenmemeyi seçer.<sup>776</sup>

Bir mal veya hizmetin kalitesi satıcı ve tüketici ilişkilerindeki güvenin önemli belirleyicileri içerisinde yer almaktadır. Gounaris<sup>777</sup> mal ve hizmetler ile ilgili üç tür kaliteden bahsetmiştir. Sıkı kalite, mal ve hizmet süresi boyunca ne kadar performans gösterdiği ile ilgilidir. Yumuşak kalite, mal ve hizmet süresi boyunca nasıl performans gösterdiği ile ilgilidir. Sonuç kalitesi, servis sağlayıcısının nihai başarısı ile ilgilidir.<sup>778</sup>

Güven başarılı bir satıcı-alıcı ilişkisinin temelini oluşturur.<sup>779</sup> Alıcı- satıcı ilişkilerinde Sako üç tür güven olduğunu iddia etmektedir. Bunlar; sözleşmesel güven, yeterliliğe dayalı güven ve iyi niyetli güvendir. Sözleşmesel güven dürüstlüğü içeren ahlaki normlar ve verilen sözlerin yerine getirilmesi ile oluşur. Yeterliliğe dayalı güven, ilişki içerisindeki partnerin gerektiği ölçüde performans göstermesi ile ilgilidir. İyi niyetli güven ise, partnerin kendinden umulandan çok daha fazlasını yerine getireceği ile ilgilidir.<sup>780</sup>

Piyasa oryantasyonu kendi çıkarına kullanabilmek için firmaların tüketicilerle iletişim içerisinde olması ve bunu sürdürmesi, üreticilerin tüketicilerden haberdar olması gerekmektedir.<sup>781</sup> Etkin bir piyasa oryantasyonunun etkin bir şekilde yapılmasının güven yaratacağı söylenilebilir. Bu konu ile ilgili olarak Farrelly tarafından sponsorlar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre piyasa oryantasyonu, iletişim ve bağlılık ile güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca etkin bir şekilde sağlanan piyasa örgütün içerisindeki güven üzerinde pozitif etki yaratacağı ifade edilebilir. Bu konu ile ilgili olarak yapılan bir çalışmada, piyasa oryantasyonu ile iş tatmini ve yönetime güven arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Yine Jawoerki ve Kohli 1993 yılında yaptığı çalışmada piyasa oryantasyonu ile Örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir.<sup>782</sup>

<sup>776</sup> Buskens, Vincent, a.g.m., s. 51

<sup>777</sup> Gounaris, Spiros P., Venetis, Karin, *Trust in Industrial Service Relationships: Behavioral Consequences, Antecedents And The Moderating Effect Of The Duration Of The Relationship*, Journal Of Services Marketing, Vol. 16, No. 7, pp. 638-655, 2002, s. 649

<sup>778</sup> Gounaris, Spiros P., Venetis, Karin, a.g.m., s. 641

<sup>779</sup> Crotts, John C., Turner, Gregory B., a.g.m., s. 116

<sup>780</sup> Batt, Peter J., *Building Trust Between Growers And Market Agents*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 8, Number. 1, pp. 65-78, 2003, s. 67

<sup>781</sup> Bigne, Enrique, Blesa, Andre, a.g.m., s. 576

<sup>782</sup> Farrelly, Francis, Quester, Pascale, *The Effects of Market Orientation on Trust and Commitment*, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 3/4, pp. 530- 553, 2003, s. 533-541

Güven hizmet sunanlar ve onları müşterileri arasındaki ilişkilerin uzun vadeli olmasından anahtar bir faktördür.<sup>783</sup> Genel olarak denilebilir ki satıcı alıcı ilişkisinde, eğer alıcı ile satıcı arasında güven ilişkisi doğarsa, alıcı satıcının ürünlerini almaya devam edecektir.<sup>784</sup> Müşteri ve satıcı ilişkisinde sürenin durumu güvenin gelişmesi ile yakın bir şekilde ilişkilidir.<sup>785</sup>

TABLO 18: BİREYLER VE ÖRGÜTLER ARASINDA GÜVENİN KARIŞIMININ SINIFLANDIRILMASI

		Aktör B (Satın alan)	
		<i>Güven var</i>	<i>Güven yok</i>
Aktör A (Satıcı)	<i>Güven var</i>	Karşılıklı güven	Yukarıya doğru giden güven
	<i>Güven yok</i>	Aşağı doğru giden güven	Güvensizlik

Kaynak: Svensson, Göran, *Extending Trust And Mutual Trust in Business Relationship Towards A Synchronised Trust Chain in Marketing Channels*, Management Decision, Vol. 39, No. 6, pp. 431–440, 2001, s. 432

Bütün ticari işlemler güvene dayanır. Basit bir satın alma işleminde satıcı kendisine mal ve hizmet sağlayan firmanın içten olduğuna güvenmek zorundadır. Mal ve hizmet sağlayan firma da satıcının kendisine ödemeleri zamanında yapacağına güvenmelidir.<sup>786</sup> Bu konu ile ilgili olarak Batt<sup>787</sup> çalışmasını 1260 adet meyve ve sebze satan market üzerinde yapmıştır. Araştırmanın güvenilirliği yüksek çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre meyve ve sebze üreticileri ile market işletmecilerinin tatmininde güven önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma hipotezlerinden olan üreticilerin fırsatçı davranışlarının güveni azalttığı hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmada üretici ve satıcıların benzer amaçlarının olması güveni olumlu yönde etkilediği hipotezi kabul edilmiştir.

Ticari ilişkilerde başarının sağlanması için satıcı ve alıcı arasında karşılıklı kazanmaya dayalı bir yapının olması gerekmektedir. Ticari ilişkinin gelişme aşamasında satıcı kendisini daha da güvende hissetmeye başlar, böylelikle güven gelişir.<sup>788</sup> Ticari ilişkide güven, ilişki içerisinde olan müşterinin iyi bir şekilde davranmasına yönelik bir isteklilik duyulduğu takdirde

<sup>783</sup> Coulter, Keith S., Coulte, Robin A., a.g.m., s. 35

<sup>784</sup> Raub, Werner, Snijder, Chris, *A Reluctant Match: Models For The Analysis Of Trust in Durable Two Party Relations*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001, s. 195

<sup>785</sup> Bejou, David, Ennew, Christine T., Palmer, Adrian, *Trust, Ethics And Relationship Satisfaction*, International Journal Of Bank Marketing, Vol. 16, Number 170- 175, 1998, s. 172

<sup>786</sup> Skevington, P. J., Hart, T. P. a.g.m., s. 39

<sup>787</sup> Batt, Peter J., a.g.m., s. 70-73

<sup>788</sup> Selnes, Fred, a.g.m., s. 305

daha kolay yaratılabilir. Diğer bir deyişle müşterinin güveni mal sağlayan firmanın dürüst, iyi niyetli ve yeterli olduğuna dair duyduğu inançtır.<sup>789</sup>

Firmalar müşterilerin firmaya olan bağlılıklarını arttırmak için güven inşa etmeye başlamışlardır.<sup>790</sup> Satıcı alıcı ilişkilerinde bağlılık ilişkinin sürdürülmesi olarak ifade edilebilir.<sup>791</sup> Satıcı alıcı ilişkilerinde güven ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.<sup>792</sup> Bağlılık satıcı – alıcı ilişkilerinin en temel değişkenidir.<sup>793</sup> Satıcılar güçlü sosyal bağlar ile müşterilerin bağlılıklarını sürdürebilirler. Sosyal bağlar ise, benzerlik duygusu, kabul ediş, arkadaşlık, sosyal etkileşim vb. den meydana gelir.<sup>794</sup> Bir ürünü satın alan kişi eğer ihtiyaç duyduğunda aynı üründen satın alıyorsa, bu durumda ticari ilişkinin devamlılığında söz edilebilir.<sup>795</sup>

TABLO 19: HİNDİSTAN’DA BİR MAL SAĞLAYAN FİRMANIN YÖNETİM YAPILANMASINDA DEĞİŞİKLİĞE GİTMESİ SONUCUNDA YAPTIĞI PERSPEKTİF DEĞİŞİKLİKLERİ

<i>Yapılanmadan önceki perspektif</i>	<i>Yapılanmadan sonraki perspektif</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Birçok kaynak</li><li>• Kısa vadeli ilişkiler</li><li>• Aşırı kayıt tutma</li><li>• Çatışma</li><li>• Ertelemiş ödemeler</li><li>• Düşük kalite</li><li>• Düşük ücret</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tek kaynak</li><li>• Uzun vadeli ilişkiler</li><li>• Az kayıt</li><li>• İşbirliği</li><li>• Zamanında ödeme yapma</li><li>• Geliştirilmiş kalite</li><li>• Risk paylaşımı ve açık iletişim</li></ul>

Kaynak: Humprey, John, *Trust and The Transformation Of Supplier Relations in Indian Industry*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998, s. 227

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere güvene dayalı bir yönetim anlayışı sonunda kalitenin yükseldiği görülmüştür. Genel olarak kalite ve güven birlikte hareket ederler. Güven olmadığı

<sup>789</sup> Walter, Achim, Ritter, Thomas, *The Influence Of Adaptations, Trust, And Commitment On Value- Creating Functions Of Customer Relationships*, Journal Of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No. 4/5 pp. 353–365, 2003, s. 356

<sup>790</sup> Ranaweera, Chatura, Prabhu, Jaideep, *The Influence Of Satisfaction, Trust And Switching Barriers On Customer Retention in A Continuous Purchasing Setting*, International Journal Of Service Industry Management, Vol. 14, No. 4, pp. 374–396, 2003, s. 388

<sup>791</sup> Zabkar, Vesna, Brencic, Maja Makojevec, *Values, Trust, And Commitment in Business- to- Business Relationships*, A Comparision Of Two Former Yugoslav Markets, International Marketing Review, Vol. 21, No. 2, pp. 202- 215, 2004, s. 204

<sup>792</sup> Ganesan, Shankar, Hess, Ron, a.g.m., s. 439

<sup>793</sup> Wong, Amy, Sohal, Amrik, *An Examination Of The Relationship Between Trust, Commitment And Relationship Quality*, International Journal Of Retail & Distribution Management, Volume. 30, Number 1, pp. 34- 50, 2002, s. 37

<sup>794</sup> Gounaris, Spiros P., a.g.m., s. 642

<sup>795</sup> Selnes, Fred, a.g.m., s. 306

zaman kalite düşer. Kalitenin düşük olması aynı zamanda güvenin de düşük olduğu anlamına gelir.<sup>796</sup>

Pek çok satış işlemi içerisinde belirsizlikleri ve riskleri barındırır. Bir enformasyon kaynağı olarak güven performans belirsizliklerini ve algılanan korkuların azaltılmasını sağlar.<sup>797</sup> Güvenin yüksek olduğu örgütler kısa bir süre içerisinde marka haline gelmeleri düşük olduğu örgütlere göre daha fazladır. Marka güveninin oluşması ise şu şekilde gerçekleşir; Tüketicilerin markadan kendilerinin ihtiyaçlarını düzenli olarak karşılamaları sonucunda meydana gelir. Sonuç olarak tüketici pozitif bir marka tutumu geliştirir ve üründen tekrar satın alma kararını verir.<sup>798</sup> Konu ile ilgili olarak marka güveni ve bağlılık ilişkisi araştırması Delgado- Ballester tarafından<sup>799</sup> Satıcı üzerinde yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre marka güveni müşteri bağlılığını etkileyen temel unsurdur.<sup>800</sup>

Marka güveni müşterinin ürünü satın almasını sağlar. Satın alma işlemleri içerisinde güven literatürde on boyutu içermektedir. Bunlar:<sup>801</sup> erişilebilirlik, yeterlik, tutarlılık, farklılık, adalet, bütünlük, sadakat, açıklık, söz verme ve kabul etmedir.

Genel olarak bir ürünü satın alan müşteri eğer o üründen memnun kalırsa tekrar aynı üründen satın almak isteyecek ve o ürüne bağlanacaktır. Böylelikle marka güveni de temin edilmiş olacaktır. Marka güveni markanın algılanan performansına dayanır.<sup>802</sup> Marka güveni inşa edildiğinde, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurularak, hem rekabet avantajı hem de ekonomik avantajlar sağlanır.<sup>803</sup> Marka güveni inşa etmenin temel amacı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir ve bu şekilde iş performansını arttırmaktır. Marka güveni sağlandığında tüketiciler ürünlere ilişkin artık yüksek teminatlar talep etmeyeceklerdir.<sup>804</sup> Marka güveni düştüğünde bu durum şirketin satışlarına olumsuz yansır. Örneğin yolcu trenlerine duyulan güven düşerse, tren ile seyahat etmek isteyen insanların sayısında bir azalma olur.<sup>805</sup>

---

<sup>796</sup> Peterson, Robyn, *Trust For Quality*, The Total Quality Management Magazine, Vol. 10, No. 6, pp. 413- 416, 1998, s. 416

<sup>797</sup> Batt, Peter J., a.g.m., s. 66

<sup>798</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, a.g.m., 2003 s. 7

<sup>799</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, *Brand Trust in The Context Of Consumer Loyalty*, European Journal Of Marketing, Vol. 35, No. 11/12, pp. 1238- 1258, 2001, s. 1246

<sup>800</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, a.g.m., 2001 s. 1253

<sup>801</sup> McCole, Patrick, a.g.m., s. 82

<sup>802</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, a.g.m., 2003 s. 8

<sup>803</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, a.g.m., 2003 s. 17

<sup>804</sup> Ha, Hong-Youl, *Factors Influencing Consumer Perceptions Of Brand Trust Online*, Journal Of Product & Brand Management, Volume 13, - Number 5- pp. 329-342, 2004, s. 329- 332

<sup>805</sup> Bridge, James Howard, *Big Business, Economic Power in Free Society*, Reprinted Edition Arno Pres Inc., Manufactured in The United States Of America, 1973, s. 136

**TABLO 20: TEORİK GEÇMİŞ, KAVRAMSALLAŞTIRMA VE GÜVENİN BİLEŞENLERİ**

<i>İlişkinin türü ile ilgili yazar</i>	<i>Teorik geçmiş</i>	<i>Kavramsallaştırma</i>	<i>Güvenin bileşenleri</i>
Ganesan (1994) Mağaza zincirlerinin perakende satıcıları ve satıcılar	Pazarlama teorisi, örgütsel teori ve ekonomi	Güven kendisini güvende hissettiren partnere karşı inanabilme yönünde bir istekliliktir.	Kredibilite ve yardımseverlik
Aulakh v.d.(1996) Örgütler arası ilişkiler	Sosyal değiş tokuş ilişkileri ve ekonomik yaklaşım	Bireysel partnere karşı kendini güvende hissetmenin derecesi onun inanabilirliğine ve her birinin bütünlüğüne bağlıdır.	İnanılabilirlik ve bütünlük
Chow ve Holden (1997) Endüstri alanında satıcı alıcı dönencesi	Psikoloji, pazarlama kanalları literatürü	Bir şeyin veya bir kişinin inanabilirliği ve gerçeklik/dürüstlük içerisinde beklentinin seviyesi ve belirginliğin derecesi	Satış temsilcisine güven Şirkete güven
Doney ve Cannon (1997) Üretim alanında satıcı alıcı ilişkisi	Sosyal psikoloji ve pazarlama	Güvenin bir amacının ve yardım edebilirliği ve algılanan kredibilite	Kurumsallaşma ve alışkanlık
Nooteboom v.d. (1997) Mikro elektronik sektörü içerisinde mamül talebi	İş maliyeti yaklaşımı, pazarlama kanalları, kaynak bağımlılığı ve rasyonel sözleşme teorileri	Güven işbirliğinin anlamlı bir kaynağı olarak kişisel baskı yolu ile (yalnızca maksatlı güven)	Kredibilite ve yardımseverlik
Smith and Barclay (1997) Bilgisayar endüstrisi içerisinde ortaklığın satışı	Örgütsel ve sosyal alış veriş teorileri	Etkin olmayan satış partneri ilişkilerinden güvenin etkin bir farklılaşmasına doğru	Dürüstlük/ Bütünlük İnanılrlık/ Bağlanabilirlik Sorumluluk Benzeyebilirlik Karar verebilirlik
Sako and Helper (1998) Tedarikçi ve Üretici firma ilişkileri	Ekonomik, sosyolojik ve psikolojik teoriler	Karşılıklı iş partnerinden kabul edilen davranışlar yolu ile bir beklenti olarak güven	İyi niyetli güven Sözleşmeye dayalı güven Yeterliliğe dayalı güven
Zaheer v.d. (1998) Mal ve hizmet sağlayan firma ile elektronik endüstri içerisindeki ilişkiler	Örgütler arası ilişkileri	Aktörün yükümlülüklerini yerine getireceğine, tahmin edilebilir davranışlar sergileyeceğine ve fırsatçılık imkanı olsa bile adaletli bir şekilde hareket edeceğine ilişkin bir beklenti olarak güven	İnanılabilirlik Tahmin edilebilirlik Adaletlilik
Plan v.d. (1999) İşten işe satış	Psikoloji, Satış literatürü	Global bir inanç olarak güven, satıcının bir işlevi olarak, satış temsilcisinin, ürünün ve şirketin yükümlülüklerini yerine getirmesidir.	Satış temsilcisine güven Ürüne güven Şirkete güven
Young-Ybarra and Wierseman (1999) Enformasyon teknolojisi içerisinde stratejik ortaklık	İş maliyeti ekonomileri ve sosyal değiş tokuş teorisi	Güvenin üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; Bağlanabilirlik (ortağın elinden gelenin en iyisini yapacağına ilişkin beklenti), tahmin edilebilirlik (davranışlardaki tutarlılık) ve adalettir. (partnerin fırsatçı bir şekilde davranmamasıdır.)	Bağlanabilirlik Tahmin edilebilirlik Adaletlilik

Kaynak: Blomqvist, Kirsmarja, Sundgvist, Sana, Soinenen, Martti, *Toward Measuring Inter-Organizational Trust: Some Issues in Trust Conceptualization and Organization of Trust in Recent Research on Inter- Organizational Trust*, European Academy of Management Trust, 2'nd Annual Conferange on Innovative Research in Management, 2002, s. 2

### 13. 2. İşletmeler İçin Elektronik Ticarete Güvenin Önemi

Choobineh, güven ile ilgili üç perspektif geliştirilebileceğini iddia etmiştir; birincisi, kişilik teorisi yaklaşımıdır. Bireysel güvenme eğilimi üzerine odaklanmıştır. İkincisi, sosyolojik yaklaşımıdır. Odak noktası olarak sosyal kurumlar içerisinde yer alan insanların yarattığı sosyal güven üzerine odaklanmıştır. Üçüncü yaklaşım ise sosyal psikolojinin ilgi alanına girmektedir. Bu ise ilişkiler içerisindeki güvenin rolünü odak noktası olarak seçmiştir. Buna ek olarak geliştirilebilecek yaklaşım ise günümüzde elektronik ticaretin artması ile birlikte ortaya çıkan ve önemi gün geçtikçe artan ekonomik yaklaşımıdır. Ekonomik yaklaşım taraflar arasında yazılı olarak yapılan iletişim temellidir. Bu iletişimde en önemli konu ise kullanılan dildir.<sup>806</sup> Ancak ekonomik yaklaşımın yerine teknolojinin ilerlemesi ile birlikte yeni yaklaşımlar ortaya konulmaktadır.

İnsanlık güven ekonomisinden enformasyon teknolojileri ekonomisine doğru geçiş yapmakta olduğu vurguları artık sıklıkla yapılmaya başlamıştır. Örneğin 2003'te işten işe elektronik ticaret hacmi 1,5 trilyon dolara ulaşmıştır.<sup>807</sup> Fazla bir geçmişi olmayan elektronik ticaret artık bir iş yapma biçimi haline gelmiştir. Elektronik ticaret, dünya piyasalarında araçlara olan ihtiyacı ortadan kaldırır, üretimi maliyetlerin minimize edilmesini sağlar.<sup>808</sup> Elektronik ticaret gelirleri 2002 yılında 2,3 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.<sup>809</sup> Elektronik ticaret ve elektronik işbirliği yapan online topluluklar internetin gelişimi ile beraber hızlı bir şekilde büyümeye başladılar. Online topluluklar ise şu şekilde ifade edilebilir.<sup>810</sup>

- Birbirlerini tanımayan çok sayıda üyeden oluşurlar.
- Katılımcılar çok sık bir şekilde artar ve azalır.
- Üyeler kendileri hakkında diğer üyelerin her şeyi bilmesini istemezler. Bazı şeyler gizli kalmalıdır.

Elektronik ticaret, işteki işlemleri basitleştirmek ve hızlandırmak için elektronik ağların kullanımı olarak tanımlanabilir. Elektronik ticaret, yeni iş fırsatları sağlar, maliyetleri azaltır, iş ortakları ve müşterilerin ticari alışveriş ilişkilerini kolaylaştırır.<sup>811</sup> O küçük firmalara piyasada

<sup>806</sup> Weigant, Hans, Van Den Heuvel, Willem- Jan, *Trust in Electronic Commerce*, Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception In Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001'in içinde, s. 238

<sup>807</sup> Ratnasingam, Pauline, a.g.m., 2000, s. 57

<sup>808</sup> Gritzalis, Stefanos, Gritzalis Dimitris, A., *Digital Seal Solution For Deploying Trust On Commercial Transactions*, Information Management & Computer Security, Vol. 9, No. 2, pp.71-79, 2001, s. 71

<sup>809</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 1

<sup>810</sup> Ono, Chihiro, Nishiyama, Satoshi, *Trust- Based Facilitator: Handling Word- Of- Mouth Trust For Agent- Based E- Commerce*, Electronic Commerce Research, Volume 3, pp. 201- 220, 2003, s. 201-202

<sup>811</sup> Roy, Marie Christine, Dewit, Olivier, Aubert, Benoit A., a.g.m., s. 388



rekabet imkânını sağlamaktadır. O aynı zamanda potansiyel bir iş fırsatıdır.<sup>812</sup> İnternet küçük firmalar için büyük bir fırsattır.<sup>813</sup> Elektronik ticareti iş kavramında değerlendirmek gerekir. İş ise ilişkiler üzerinden inşa edilmektedir ve ilişkilerin güven temeli üzerinden oluşması gerekmektedir. Özellikle bugünün rekabetçi dünyasında bu durum daha da ön plana çıkmaktadır. Güven, elektronik ticaret içerisinde iş yapan ortaklar arasındaki örgütler arası ilişkileri genişletmek için bir ilişki içerisinde devamlılığın sağlıklı hale getirilmesi ve bağlılığın artırılması için gerekli bir unsurdur.<sup>814</sup> İş ilişkilerinin devamlılığının evrimi içerisinde güven önemli bir rolü vardır.<sup>815</sup>

Elektronik ticaret internet üzerinden ürünlerin ve hizmetlerin satılmasıdır. Yapılan işler kişisel bağlantı olmadan gerçekleşir. Tüketiciler genellikle satıcının yasal olup olmadığı ile ilgilidirler. Müşteri güveni elektronik ticaret içerisinde temel bir ilgi konusudur. Güven satıcıya ürün ve hizmetler hakkındaki her şey için inanabilirlik ve dayanabilirliği ifade eder.<sup>816</sup> Örneğin internet üzerinden ticaret konusunda Avrupa Birliği'nin düzenlemelerinin önemli bir kısmı mal ve hizmetler üzerinde tüketicinin güveninin kazanılmasına yönelik olmuştur.<sup>817</sup>

Elektronik ticaret içerisinde güvenliğin temin edilebilmesi için sağlanması gereken unsurlar<sup>818</sup> gerçeklik (gönderilen bilginin aslının iletildiğinden emin olmak) ve bütünlük(gönderildiği zaman belgenin değişmediğinden emin olmak) şeklindedir. Kini ve Choobineh elektronik ticaret sisteminde güveni şu şekilde tanımlamışlardır; o risk altında bulunan sistemin güvenliğine, güvenilirliğine, yeterliğine duyulan kişisel bir inançtır. Bu tanım değerlendirilecek olursa şu sonuçlara ulaşılabilir. Birincisi; tanımın bilişsel öğelerden oluştuğudur. Bu tanımda güvenin var olup olmaması güvenin ne kadar olup olmadığından daha önemlidir. İkincisi, bu güven tanımı güvenin sosyal boyutunu ihmal etmesidir. Güven aynı zamanda bir ilişkidir.<sup>819</sup>

Uluslar arası piyasa araştırmacıları işten işe ilişkilerin önemli bileşenleri kültür ile bağlılık, güven, değerlerin ifadesini kullanmışlardır.<sup>820</sup> İş yapan ortaklar arasında mevcut olan

---

<sup>812</sup> Durkan, Paula, Durkin, Mark, *Explorings Efforts To Engender On-Line Trust*, International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 9, No. 3, pp. 93-110, 2003, s. 96

<sup>813</sup> Durkan Paula, Durkin, Mark, a.g.m., s. 100

<sup>814</sup> Ratnasingam, Pauline, *Trust in Web- Based Electronic Commerce Security*, s. 162

<sup>815</sup> Svensson, Göran, *Extending Trust And Mutual Trust in Business Relationship Towards A.g.m.*, Synchronised Trust Chain in Marketing Channels, s. 431

<sup>816</sup> Chen, Sandy C., Dhillon, Gurpreet S., a.g.m., s. 303

<sup>817</sup> Bruin, Ronald de, *Consumer Trust in Electronic Commerce: Time For Best Practice*, Published Kluwer Law International, P.O., Box: 85889, 2508 CN The Hague, The Netherlands, 2002, s. 262

<sup>818</sup> Wilson, Stephan, *Certificates And Trust in Electronic Commerce*, Information Management & Computer Security, Vol. 5, No. 5, pp. 175- 181, 1997, s. 175

<sup>819</sup> Weigant, Hans, Van Den Heuvel, Willem- Jan, a.g.m., s. 245

<sup>820</sup> Zabkar, Vesna, Brencic, Maja Makojevec, a.g.m., s. 202

güç farklılıkları işten işe elektronik ticaret içerisinde katılımı etkileyebilir. Güç ve güven ile ilgili farklılıkların işten işe elektronik ticarete katılımı nasıl etkilediğini şu şekilde açıklamak mümkündür:<sup>821</sup>

- Uzun vadede güç farklılıkları sürdürülebilir değildir. Düşük statülü katılımcı ilişkilerde daha bağımlı olur ve bu durumdan sürekli kurtulmaya gayret gösterir.
- Küreselleşme çerçevesinde internet temelli elektronik veri alışverişleri sayesinde küçük basit bir tedarikçi firma ya da küçük bir satıcı firmanın etrafına bağımlılığı daha da azalmaktadır.

TABLO 21: GELENEKSEL İŞTEN İŞE TİCARET İLE WEB HİZMETLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

<i>Geleneksel işten işe ticaret uygulamaları</i>	<i>Web hizmetleri</i>
Merkezileşmiş Elde edilen ve kontrol edilen Kullanıcı temelli tanımlı ve sınırlı Güvenli, risk minimize edilmiştir Mal sahibine ait Karıştırılmış, iyi tanımlanmış, derlenmiş Bilgi talebi üzerine artan ölçek temelli	Desentralize (Merkezsizleşmiş) Açık ve izlenemeyen Bilinmeyen, sınırsız kullanıcı temeli Dış etkilere açık Paylaşılmış Dinamik bir şekilde kurulmuş Sınırsız ölçek, bilinmeyen temelli, önceden tahmin edilemeyen talep Devam eden ve değişim üzerine kurulmuş

Kaynak: Ratnasingam, Pauline, *The Importance Of Tecnology Trust in Web Service Security*, Information Management & Computer Security, Vol. 10, No. 5, pp. 255, 260, 2002, s. 255

Elektronik ticarete güvenin önemi enformasyon paylaşımını arttırmak için teknolojinin potansiyel kullanımı hakkındadır.<sup>822</sup> İnternet, hammadde elde etmek, mal ve hizmetleri dağıtmak ve taşımak ve finansal işlemleri gerçekleştirme açısından, örgütler arasındaki bilgi paylaşımını devrimsel bir şekilde değiştirmiş, bu durum örgütsel uygulamalarda radikal dönüşümler yaratmış<sup>823</sup> ve firmalar arası işbirliğinin önemini arttırmıştır. Elektronik ticarete işbirliği içerisinde gelişen güvenin faydaları ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Formel bir şekilde olduğunda maliyet ve zaman alan sözleşmeleri tasarlayabilmek
- Erişilebilir ortaklıkların alanını genişletmek
- Araştırma maliyetlerini azaltmak

<sup>821</sup> Ratnasingam, Pauline, a.g.m., 2000, s. 60-61

<sup>822</sup> Ratnasingam, Pauline, *The Importance Of Trust in Electronic Commerce*, s. 313

<sup>823</sup> Ratnasingam, Pauline, *The Importance Of Tecnology Trust in Web Service Security*, Information Management & Computer Security, Vol. 10, No. 5, pp. 255, 260, 2002, s. 255

Güven iş yapılan partner ile enformasyon paylaşımını genişletir ve yeni karşılıklı fayda getiren düzenlemelerin yapılmasını sağlar.<sup>824</sup> Güven elektronik veri alışverişlerinde önemli bir role sahiptir. Çünkü o fırsatçı davranışları engelleyerek karşılıklı olarak şirketler arasında enformasyon paylaşımını teşvik eder ve riski azaltarak karşılıklı enformasyon genişlemesine yol açabilir.<sup>825</sup> Güven özellikle elektronik ticaretteki örgütler arası ilişkilerde bağlılığı sağlayarak ilişkinin devamını olanaklı kılar.<sup>826</sup> Elektronik işlemler içerisinde güvenin rolü önemlidir, çünkü<sup>827</sup>

- İş partnerleri birbirlerini tanımazlar
- Transfer işlemlerinde bilgi üzerinde düşük kontrol vardır.
- Partnerler, kuralların ve düzenlemelerin birbirinden farklı ve bilinmeyen alanlara yerleşmiş olabilirler.

Güven temini, tüketiciler için gerekli olan e- ticareti potansiyelini gerçekleştirmek için kısa vadeli bir problem değil, uzun vadeli ve engelleri bol olan bir uğraştır.<sup>828</sup> Bugün elektronik ticaret ile uğraşan şirketlerin temel amacı insanların internete güvenli bir şekilde erişebilecekleri ve kullanabilecekleri ortamları yaratmalarının gerekliliğidir.<sup>829</sup> Ürün ve hizmet arz eden firmalarla başarılı ilişkiler kurmak, onlar ile kurulan ilişkilere kriterler getirmek ile mümkün olabilir. Bu kriterler, ürün, kalite, ürüne ulaşılabilirlik, teslimatta güvenilirlik, ürün performansı vb. şekildedirler.<sup>830</sup> Denilebilir ki güven, pek çok akademik yazıda yer aldığı üzere güvenlik, kendini güvende hissetme ve verilen sözlerin yerine getirilmesini konularında elektronik ticaretin temelini oluşturur.<sup>831</sup>

Son yıllarda elektronik ticaret üzerinde yapılan araştırmalarda başarılı bir elektronik ticareti benimsetebilmek için anahtar faktörlerden birisi “güven” tanımlanmıştır.<sup>832</sup> Başarılı bir elektronik ticaretin temel unsuru müşterilerle güvene dayalı ilişkiler kurmaktır. Elektronik ticaret içerisinde başarılı bir ilişkiyi yaratmak ve sürdürebilmenin diğer bir yolu da müşteri

---

<sup>824</sup> Ratnasingam, Pauline, *The Importance Of Trust in Electronic Commerce*, s. 313-316

<sup>825</sup> Ratnasingam, Pauline, a.g.m., 2000, s. 61

<sup>826</sup> Ratnasingam, Pauline, *The Importance Of Trust in Electronic Commerce*, s. 313

<sup>827</sup> Roy, Marie Christine, Dewit, Olivier, Aubert, Benoit A., a.g.m., s. 389

<sup>828</sup> Grabner- Kraeuter, Sonja, a.g.m., s. 43

<sup>829</sup> Aljifri, Hassan A., Pons Alexander, *Global E- Commerce: A Framework For Understanding And Overcoming The Trust Barrier*, Information Management & Computer Security, Vol. 11, No. 3, pp. 130-138, 2003, s. 138

<sup>830</sup> Jonsson, Patric, Zineldin, Mosad, a.g.m., 2003, s. 225

<sup>831</sup> McCole, Patrick, *The Role Of Trust For Electronic Commerce in Services*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Volume 14, Number 2, pp. 81- 87, 2002, s. 81

<sup>832</sup> Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception In Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001, s. 17

bağlılığını kazanmaktır.<sup>833</sup> Müşteri bağlılığını sağlamanın yolu ise onun güvenini kazanmaktır. Müşteri güveni etkili marka merkezli müşteriler geliştirmeye dayanır.<sup>834</sup> Müşteri güveni, müşteri bağlılığı ve müşterinin belirgin bir şekilde uyumu arasında bir ilişki vardır. Artan müşteri güveni, müşteri bağlılığını da artırır.<sup>835</sup> Günümüzde internet kullanıcıları şu hizmetleri talep etmektedirler:<sup>836</sup>

- Açık ve rahat erişim
- Gerçek zamanlı uzman bilgisi
- İşlemlerde şeffaflık
- Adil fiyatlandırma
- Tercih yapabilme
- Enformasyonun kontrolü

Eğer internet kullanıcılarının yukarıdaki isteklerinin karşılanırsa elektronik ticarete müşteri güveni ve bağlılığı sağlanabilir. Tüketicilerle uzun vadeli ilişki kurmanın temel belirleyicisi onların tatmin edilmesidir. Yalnız sadece müşteri tatminini sağlamak yeterli değildir. Müşterinin güvenini kazanmak onun tatmin olmasından daha önemlidir. Müşterinin firmaya karı duyduğu yüksek seviyede güven, yüksek düzeyde müşterinin o firmaya tutunmasını sağlar.<sup>837</sup> Yüksek düzeyde güven ve bağlılık yüksek düzeyde müşterinin elde tutulması ve örgütsel karlılığın artması anlamına gelmektedir.<sup>838</sup> Konu ile ilgili olarak Ranaweera<sup>839</sup> tarafından İngiltere’de telefon endüstri çalışanları arasında bir araştırma yapılmıştır. Araştırma elektronik posta yolu ile 432 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre güven ile müşteri tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Şirketlerin karlılıklarını sürdürebilmeleri için bazı derecede başarması gereken unsurlar ise şunlardır:<sup>840</sup>

- Güven
- Kalite
- Değer yaratmak

---

<sup>833</sup> Kolsaker, Ailsa, Payne, Clarie, *Engendering Trust in E-Commerce: A Study Of Gender- Based Concerns*, Marketing Intellegence & Plannig, Vol. 20, No. 4, pp 206- 214, 2002, s. 206-208

<sup>834</sup> Papadopoulou, Panagiota, Andreou, Andreas, Drakoulis, Martakos, a.g.m., s. 322

<sup>835</sup> Walter, Achim, Ritter, Thomas, a.g.m., s. 357

<sup>836</sup> McCole, Patrick, a.g.m., s. 85

<sup>837</sup> Ranaweera, Chatura, Prabhu, Jaideep, a.g.m., s. 374- 375-378

<sup>838</sup> Wong, Amy, Sohal, Amrik, a.g.m., s. 34

<sup>839</sup> Ranaweera, Chatura, Prabhu, Jaideep, a.g.m., s. 383–387

<sup>840</sup> So, May W. C., Suculli, Domenic, a.g.m., s. 503

- Risk almak

Güven tesis edilmeksizin elektronik ticaretin gelişmesi mümkün değildir.<sup>841</sup> Güven elektronik iletişim içerisinde ön plana çıkar. Çünkü bu durumda güvenen kişi güvendiği kişinin davranışları üzerinde herhangi bir doğrudan kontrole sahip değildir.<sup>842</sup> Güven olmaksızın elektronik ticaret olamaz. İnsanların zihninde elektronik ticaretin ne kadar güvenilir olduklarına dair bir soru veya şüphe bulunmaması gerekir. Buna karşın internet ortamında risk tamamen yok edilmesi tam olarak mümkün değildir.<sup>843</sup> Elektronik ticarete sadece marka güveninin sağlamak yeterli değildir. Aynı zamanda müşteri sadakatini sağlamak gerekmektedir.<sup>844</sup>

İnternet satıcısına karşı olan güvenin boyutları şu şekilde ifade edilebilir:<sup>845</sup>

- Yeterlilik: Şirketin tüketicilere karşı verdiği vaatler yerine getirebilmesidir.
- Bütünlük: Bir şirketin tutarlı, inanılır ve dürüst davranışlar sergilemesidir.
- Yardımseverlik: Müşterilerin faydasına olacak şekilde içten ilgi göstermektir

İnternet teknolojisi şirketlere pek çok avantaj sağlamaktadır. Bunlar arasında, zaman ve maliyetlerden tasarruf sağlanması, hızlı enformasyon transferi, zaman ve yerden bağımsız olarak zaman ve yerden bağımsız olarak küresel iletişim imkânı sağlanması gösterilebilir.<sup>846</sup> Elektronik olanaklı arz zinciri, ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirirken maliyetlerde düşüş imkânı sağlar. O aynı zamanda ortak karar almada ve hizmetlerin teslim edilmesinde daha hızlı hareket etme imkânı sağlar. O aynı zamanda geleneksel işlem maliyetlerini azaltır. Elektronik destekli arz zinciri içerisindeki online iş piyasasında güven işbirliğinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar ve esneklik sağlar.<sup>847</sup> Elektronik ticaret içerisinde güveni arttırabilmek için yapılması gerekenler genel olarak aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:<sup>848</sup>

- Kimlik kuruluşu
- Kurumsal sertifikalama
- Zarar sigortası
- Yasal çerçeve

Piyasa uyumu hem enformasyon teknolojileri ile hem de örgütsel güven ile pozitif şekilde ilişkilidir. Enformasyon teknolojileri bir firmanın piyasa uyumunu kolaylaştırmaktadır.<sup>849</sup>

---

<sup>841</sup> Ha, Hong-Youl, a.g.m., s. 330

<sup>842</sup> Kolsaker, Ailsa, Payne, Clarie, a.g.m. s. 209

<sup>843</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 82

<sup>844</sup> Durkan Paula, Durkin, Mark, a.g.m., s. 108

<sup>845</sup> Chen, Sandy C., Dhillon, Gurpreet S., a.g.m., s. 303

<sup>846</sup> So, May W. C., Suculli, Domenic, a.g.m., s. 503

<sup>847</sup> Agarwal, Ashish, a.g.m., s. 324-326

<sup>848</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 6

<sup>849</sup> Nakata, Cherly, Zhu, Zhen, a.g.m., s. 108

Online ticaret içerisinde geliştirilebilecek olan güven saygı temeli güvendir.<sup>850</sup> Bu saygı ise ürünlerin tüketicilere doğru biçimde tanıtılması ve zamanında teslim edilmesi ile kazanılabilir. Eğer güven temin edilebilirse tüketicilerin çok büyük çoğunluğu online alışverişte interneti kullanmaya istekli olacaktır.<sup>851</sup>

Enformasyon teknolojileri yeni etkileşim yollarını olanaklı kılmıştır. Yüz yüze ilişkiler yolu ile değil de internet üzerinden sağlanan etkileşimde kimliğin doğruluğu ile ilgili güven sorunları ortaya çıkmıştır.<sup>852</sup> Teknolojik iletişimin hızlanması ile birlikte, firmalar küresel bir çevrede yaşamaya başladılar.<sup>853</sup> Teknolojik değişimler aynı zamanda toplumun bazı kesimleri için kaygı yaratabilirler. Bu kaygıyı en alt düzeyde yaşayan toplumlar teknolojik değişime karşı olumsuz tavırlar içerisinde olmayacaklardır. Bu sorunu en alt düzeyde yaşayan toplumlar güven düzeyi yüksek toplumlardır. Bornschieer'in 34 ülkede yapmış olduğu araştırmalar göstermektedir ki, güven başarılı bir teknolojik değişim ve dönüşümün ön koşuludur.<sup>854</sup>

Elektronik ticarete güven kaybı özellikle tüketicinin korunması sorunundan kaynaklanmaktadır. Diğer güven kaybına yol açan etmenler ise, kimlik, gizlilik ve güvenlidir.<sup>855</sup> İnternet kullanımı içerisinde güvenlik önemli bir sorundur. İnternet üzerinden alışveriş yapmak isteyen kişiler kendileri ile ilgili kişisel bilgilerin internet üzerinden alınıp kötüye kullanmalarından korkmaktadırlar.<sup>856</sup>

İnternetin temel belirleyici olduğu büyük değişimler, artan bir şekilde birbirine bağlanan ve fonksiyonlaşan biçimde on yıldan biraz fazla bir sürede, açık ve esnek ağlar ile sonuçlanan elektronik devrimi yarattır. Ne yazık ki, bu değişimlere rağmen pek çok elektronik ticaret tüccarı ve internet kullanıcıları güvenlik problemi<sup>857</sup> ile karşı karşıya kalmışlardır. Genel olarak kabul edilen durum, eğer yeterince güvenlik sağlanırsa insanların elektronik ticarete güvenecekleri yönünde bir görüştür.<sup>858</sup>

Elektronik ticarete taraflar arasında genelde düşük güvene dayanan ilişkiler mevcuttur. Bu yüzden taraflar arasında güvenilir iş metotları oluşturmak gereklidir. Bunu gerçekleştirmek

---

<sup>850</sup> Koehn, Daryl, a.g.e., s. 14

<sup>851</sup> Merrilees, Bill, Fry, Marie-Luise, *E-Trust: The Influence Perceived Interactivity On E-Retailing Users*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21, No: 2, pp. 123-128, 2003, s. 123

<sup>852</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 4

<sup>853</sup> Holton, Judith A., a.g.m., s. 36

<sup>854</sup> Volken, Thomas, a.g.m., s. 1

<sup>855</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 1

<sup>856</sup> So, May W. C., Suculli, Domenic, a.g.m., s. 508

<sup>857</sup> Chellappa, Rammath K., Pavlow, Paul A., *Perceived Information Security, Financial Liability And Consumer Trust in Electronic Commerce Transactions*, Logistic Information Management, Volume 15, Number 5/6, pp. 358-368, 2002, s. 357

<sup>858</sup> Patton, Mary Anne, Josang, Audun, a.g.m., s. 14

ise taraflar arasında kesin kuralların ve yaptırımların olduğu bir ilişkiler ağı kurmak gerekir.<sup>859</sup> Güven sayesinde insanlar internet üzerinden alışveriş yapmakta, kişisel bilgilerini vermektedirler.<sup>860</sup> Güven elektronik ticaretin temel unsurudur ve elektronik ticaret ilişkileri içerisinde stratejik bir mekanizma olarak kullanılmaktadır.<sup>861</sup>

Bununla birlikte elektronik ortamda tüketicilerin kandırılması ve aldatılması imkânları daha yüksektir.<sup>862</sup> 2002 yılında ABD’de yapılan bir araştırmada internet üzerinden alışveriş yapmayı güvenilir bulmayanların oranı %71’dir.<sup>863</sup> ABD’deki tüketicilerin %70’i internet ve telefon ile yaptıkları alışverişlerde kendi hesaplarına ait bilgilerin gizliliğinden endişe duymaktadırlar.<sup>864</sup>

Telekomünikasyon alanında teknoloji ve piyasa belirsizliği yüksektir.<sup>865</sup> Piyasada belirsizlik düşük olduğundan daha düşük olacaktır. Piyasanın aktörlerinin tanınmışlığa itibarı da az olacaktır. Aynı zamanda güven seviyesi de düşük olarak gerçekleşecektir.<sup>866</sup>

Elektronik ticarete güveni tehdit eden unsurlar aşağıdaki başlıklar şeklinde özetlenebilir.<sup>867</sup>

- İletişimin akışını izleyememek
- Hırsızlıklar
- Enformasyonun değişimlerinin yetkisiz olarak sağlanması
- Şifrelerin çalınması
- Yetkisiz erişimler

Genel olarak insanlar toplumsal yüz yüze ilişkilerde olduğunun aksine internet ortamında güvenilir olmaya ilişkin ahlaki baskıyı hissetmezler. Rotter’a göre insanlar internet ortamında bulunan kişilerin yalan söylediklerini ve diğer insanları aldattıklarını düşünme eğilimindedirler ve bu yüzden kendileri de yalan söyleyip insanları aldatma eğilimi gösterirler.<sup>868</sup>

Eğer elektronik ticaret ile ilgili olarak güvenlik önlemlerini artarsa işlemsel sınırlamalarda ve maliyetlerde kabul edilemeyecek düzeyde artışlar gerçekleşmektedir.<sup>869</sup>

---

<sup>859</sup> Bons, H., Dignum Frank, Lee Ronald M., Tan, Yao- Hua, *A Formal Specification Of Automated Auditing Of Trustworthy Trade Procedures For Open Electronic Commerce*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, Trust And Deception in Virtual Societies, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001, s. 51- 52

<sup>860</sup> Weigant, Hans, Van Den Heuvel, Willem- Jan, a.g.m., s. 237

<sup>861</sup> Chellappa, Rammath K., Pavlow, Paul A., a.g.m., s. 360

<sup>862</sup> Agarwal, Ashish, Shankar, Ravi, a.g.m., s. 324

<sup>863</sup> Chen, Sandy C., Dhillon, Gurpreet S., a.g.m., s. 303

<sup>864</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 8

<sup>865</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 2

<sup>866</sup> Kollock, Peter, a.g.m., s. 321

<sup>867</sup> Gritzalis, Stefanos, Gritzalis Dimitris, a.g.m., s. 72

<sup>868</sup> Erdost, Türküler, a.g.e., s. 61

<sup>869</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 2

Elektronik ticaretteki temel güvenlik gereksinimleri ise aşağıdaki temel başlıklar altında ifade edilebilir:<sup>870</sup>

- İzin
- Doğrulama
- Bütünlük
- Güvenilirlik
- Erişilebilirlik
- Reddetmemek

Elektronik iletişim insanların bilmedikleri ve asla yüz yüze karşılaşmadıkları kişilerle iletişim kurma imkânını tanır. Durum bu şekilde olduğu için güven seviyesi ilişkinin başlangıcında düşüktür.<sup>871</sup> Croner'e göre elektronik ticaretin gelişimindeki en büyük engel teknolojik değil, insanların ona karşı olan tutumlardır. İnsanlar elektronik ticareti güvenilmez buldukça, bu durum elektronik ticaretin gelişimini olumsuz etkileyecektir.<sup>872</sup> Her ne kadar elektronik ticaretle ilgili önlemler alınsa da enformasyon ve iletişim teknolojilerin kullanımında pek çok belirsizlik bulunmaktadır.<sup>873</sup> Dolayısı ile genel güven düzeyi alt seviyededir. Elektronik işler içerisinde güven düzeyinin düşük olması şu sonuçlara yol açabilir.<sup>874</sup>

- Teknolojiyi kullanan kişiler arasında genel bir belirsizlik fikrinin oluşması
- Yüz yüze olan iletişimde gerçekleşen içerisinde sosyal göstergelerin olmaması
- Gerekli olan alanlarda değişime istekliliğin kaybolması
- İş yapan ortaklar arasında iletişimlerin tahmin edilebilirliğinin olmaması

Şirketlerin günümüzde başarılı olmalarında bir buldukları sektörde tanınır ve kabul görür olmaları gerekmektedir. Bunun bir yolu da internettir. Çağımızda marka güveninin oluşturmada artık internet teknolojileri de kullanılmaya başlanmıştır. “Web”de marka güvenini oluşturmak müşteri sadakatini arttırmak için oldukça önemlidir. Ha Hong Youl<sup>875</sup> marka güveninin web satışlarını nasıl etkilediğini ortaya çıkartmayı amaçladığı araştırmasında güvenlik, gizlilik, marka ismi, pozitif online deneyim, enformasyonun niteliği “web” de marka güveni oluşturmayı etkileyen faktörler arasında yer almakta olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ha Hong Youl araştırmasını elektronik ortamda faaliyet gösteren 2 kitapçıda yapmıştır. Bunlar

---

<sup>870</sup> Ratnasingam, Pauline, *The Importance Of Trust in Electronic Commerce*, s. 318

<sup>871</sup> Anonymous, *Using E-Mail To Build Organizational Trust*, Work & Family Life; 18, 1; Academic Research Library, pg. 4, Jan 2004, s. 4

<sup>872</sup> Durkan Paula, Durkin, Mark, a.g.m., s. 97

<sup>873</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 2

<sup>874</sup> Ratnasingam, Pauline, *Trust in Web- Based Electronic Commerce Security*, s. 164

<sup>875</sup> Ha, Hong-Youl, a.g.m., s. 329-334



Amazon ve yes24.com'dur. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılanların elektronik alışverişte en önemli gördükleri unsurlar sırası ile pozitif geçmiş deneyim, enformasyonun kalitesi ve marka güveni olarak çıkmıştır.

Elektronik ticaret genellikle oluşturulan web siteleri yolu ile gerçekleştirilir. Web siteleri için güveni tesis edebilme yolları Merrilees<sup>876</sup> şu şekilde ifade etmiştir:

- Tüketicilerin güvenliğini sağlamak ve kişisel bilgilerin korunmasını sağlamak gerekir. Web içerisinde güveni tesis edebilmek için kişisel bilgilerin korunması gerekmektedir.<sup>877</sup>
- Stoklar hakkında tam bilgi sağlamak ve teslimatı tam zamanında ve güvenilir bir şekilde yapmak gerekir.
- Ürün garantisini, servis desteğini sağlamak gereklidir.

Buna karşın elektronik ortamı güvensiz bulanların sayısı oldukça fazladır. Patton'a<sup>878</sup> göre tüketiciler genel olarak "web"i kaos içerisindeki bir dünya olarak algırlar. Web onlara göre fırsatlar ve korkuların olduğu bir dünyadır. Bu korkuyu azaltmak için güven ortamını yaratmak gereklidir.

### 13. 3. İşletmeler Arası Güven

İş ilişkilerinde güvenin tanımı, inanılabilirlik ve bütünlüğü sağlayarak kendini güvende hissetme nosyonu temellidir.<sup>879</sup> Güven firmaların iş ilişkilerini yürütebilmesi için bir tutkal görevini tutmaktadır.<sup>880</sup> İş ilişkileri içerisinde güvenin tesis edilmesi, kendiliğinden gerçekleşmez; belli bir süre içerisinde yaşanan deneyimler sonucunda gerçekleşir.<sup>881</sup>

Güven, firmaların işbirliği içerisinde kalarak, onların hareket alanlarını geliştirir.<sup>882</sup> Güvene dayalı ilişkilerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi, örgütler arasında bilgi paylaşımını ve yoğun iletişimi gerekli kılar.<sup>883</sup> Güveni inşa etmede liderlik özelliğine sahip girişimciler önemli bir rol oynarlar. Bu şekilde güvenin temini için liderlerin duygularını ve inançlarını çalışanları ile paylaşması gerekmektedir. Bu şekilde işgörenler liderlerin değerleri ve öncelikleri hakkında

---

<sup>876</sup> Merrilees, Bill, Fry, Marie-Luise, a.g.m., s. 124

<sup>877</sup> Wilson, Stephan, *Some Limitations Of Web Of Trust Models*, Information Management & Computer Security, Vol. 6, No. 5, pp. 218 220, 1998, s. 218

<sup>878</sup> Patton, Mary Anne, Josang, Audun, a.g.m., s. 9

<sup>879</sup> Goudge, Jane, Gilson, Lucy, a.g.m., s. 1440

<sup>880</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.e., s. 102

<sup>881</sup> Lane, Christel, a.g.e., 1998, s. 21

<sup>882</sup> Volken, Thomas, a.g.m., s. 4

<sup>883</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 26

görüş sahibi olurlar.<sup>884</sup> Bennis ve Goldsmith'e göre güven inşa edebilen liderler vizyon, empati, tutarlılık ve bütünlük sahibi olan insanlardır.<sup>885</sup>

Şirketler nihai sonucu gerçekleştirmek amacı ile finansal, insani ve maddi kaynaklarını ve bilgilerini paylaşırlar.<sup>886</sup> Firmalar diğer firmalar ile kendi çıkarlarına yönelik olacak ise ilişki içerisine girerler. Çünkü şirketler arası ilişkiler karşılıklı çıkara dayanır.<sup>887</sup> Başarılı bir uzun vadeli ilişki taraflar arasında yüksek düzeyde güveni gerektirmektedir.<sup>888</sup> Güven ortaklık, stratejik birlikler ve küçük firmaların başarısı için önemli bir bileşendir.<sup>889</sup> Stratejik birliklerin partnerleri arasında etkili bir işbirliğinin kurulması hayati bir öneme sahiptir.<sup>890</sup> Bu anlamda güven iş yaşamında stratejik partnerliğin köşe taşı olarak ifade edilebilir.<sup>891</sup> Güven aynı zamanda partnerler arasında bağlılığı da sağlayan bir unsurdur. İş yaşamında güven ve bağlılık araştırması İspanya'daki Renault firması ile ticari ilişki içerisinde olan tedarikçi firmaların Renault'a duydukları güven ölçülmeye çalışılmıştır. Sonuçlara göre taraflar arasında karşılıklı güven hissedildiğinde ilişkiyi sürdürme isteği daha da artmaktadır. Taraflar arasında az da olsa karşılıklı güven hissedilmediğinde ilişkinin yaşayabilmesi mümkün görünmemektedir.<sup>892</sup> Uzun vadeli işbirliği ilişkilerinin çok çeşitli faydaları bulunmaktadır. Uzun vadeli ürün ve hizmet arz eden firmalar nihai tüketici ihtiyaçları ile daha fazla ilgilenmektedirler.<sup>893</sup>

---

<sup>884</sup> Rogers, Robert W., a.g.m., 1995, s. 9- 10

<sup>885</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, *Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management and Organizational Trust*, University Of Pretoria, January, 2004, s. 84

<sup>886</sup> Agandona, Antonio, *Sharing Out in Alliances: Trust and Ethics*; Journal of Business Ethics, 21, pp. 217-228, Kluwer Academic Publishers, Printed in Netherlands, 1999, s. 219

<sup>887</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 35

<sup>888</sup> Zineldin, Mosad, Jonsson, Patric, a.g.m., 2000, s. 246

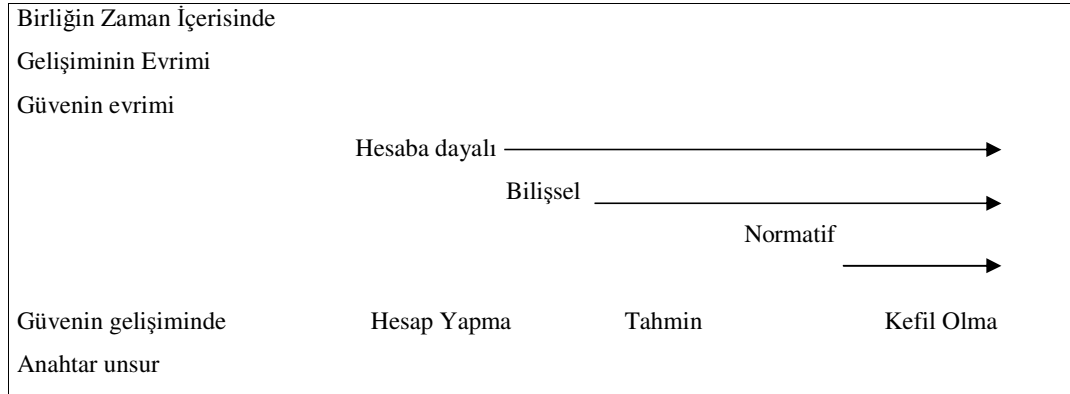
<sup>889</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 88

<sup>890</sup> Child, John, a.g.e., s. 242

<sup>891</sup> Farrelly, Francis, Quester, Pascale, a.g.m., s. 537

<sup>892</sup> Izquierdo, Carmen Camarero, Cilan, Jesus Gutierrez, *The Interaction of Dependence and Trust in Long Term Industrial Relationship*, European Journal Of Marketing, Vol. 38, No: 8, pp. 974-994, 2004, s. 980-989

<sup>893</sup> Zineldin, Mosad, Jonsson, Patric, a.g.m., 2000, s. 245



ŞEKİL 7: BİRLİĞİN GELİŞİMİNİN EVRELERİ VE GÜVENİN EVRİMİ

Kaynak: Child, John, *Trust And International Strategic Alliances: The Case Of Sino- Foreign Joint Ventures*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Emprical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998, s. 252

İş yaşamında bir kişiye duyulan güven, o kişinin partnerine karşı faydalı davranışlarda bulunacağına dair duyulan inançtır.<sup>894</sup> Güven, iş anlaşması yapılacak partner ile yüksek düzeyde sadakate götüren başarılı bir ilişkinin merkezini oluşturur ve böylece karlılık artırılır, çünkü güven partner ile işbirliğini teşvik eder, uzun vadeli kazancı araştırır ve fırsatçı davranışlardan tarafları arındırır.<sup>895</sup>

İşletmeler daha büyük hedeflere ulaşabilmek için birleşmeler ve birlikler kurma yolunu tercih edebilirler. Başarılı birleşmeleri gerçekleştirebilmek için güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Das<sup>896</sup> birliklerde güven inşa edebilmek için risk almak, eşitliği korumak ve firmalar arası uyumun gerekli olduğunu ifade etmiştir. Birliklerin amaçları çok çeşitli şekillerde ifade edilebilir. Bunlar arasında; maliyetleri azaltmak, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek, yeni yetenekleri gerçekleştirmek, riski paylaşmak ve minimize etmek, yeni piyasalara ve yeni teknolojilere erişmek, rekabetin baskısını ortadan kaldırmak, politik engelleri aşmak sayılabilir. Birlikler arasındaki ilişki özel işbirliği alanları ile sınırlıdır.<sup>897</sup>

<sup>894</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Munuera- Aleman, *a.g.m.*, 2001, s. 1242

<sup>895</sup> Lindgreen, Adam, *a.g.m.*, s. 313

<sup>896</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, *a.g.m.*, 1998, s. 508

<sup>897</sup> Agandona, Antonio, *a.g.e.*, s. 218

TABLO 22: FARKLI BİRLİK TÜRLERİ İÇERİSİNDE KENDİNİ GÜVENDE HİSSETME DÜZEYLERİ

		<i>Kontrol Seviyesi</i>	
		<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
<b>Güven Seviyesi</b>	<i>Yüksek</i>	Partner İle İlişkilerde Yüksek Düzeyde Kendini Güvende Hissetme	Orta Düzeyde Kendini Güvende Hissetme
		Ortaklaşa Yatırım	Azınlık Eşitlik Birliği
	<i>Düşük</i>	Orta Düzeyde Kendini Güvende Hissetme	Düşük Düzeyde Kendini Güvende Hissetme
		Azınlık Eşitlik Birlikler	Eşit Olmayan Birlikler

Kaynak: Das, T. K., Teng Bing-Sheng, *Between Trust And Control: Developing Confidence In Partner Cooperation In Alliances*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, 491- 512, Jul. 1998, s. 500

Firmalar arası işbirliği düzenlemeleri ile oluşan stratejik birlikler partnerleri ile beraber stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.<sup>898</sup> Artan küresel rekabet artan işbirliğini talep etmektedir.<sup>899</sup> Yakın yıllarda iki veya daha fazla işletmenin stratejik amaçları gerçekleştirmeye çalıştıkları stratejik birliklere olan ilgi bir hayli artmıştır. Stratejik birlikler şu şekilde ifade edilebilir; karşılıklı stratejik hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlayan firmalar arası işbirliği düzenlemeleridir. Stratejik birliklerin yaygın biçimi, ortaklaşa yatırımlar, araştırmalar ve geliştirme çalışmaları, birlikte pazarlama çalışmaları ve dikkate değer satıcı ve arz eden firma ilişkileridir.<sup>900</sup>

Güven var olduğunda örgütler diğer örgütler ile daha fazla karşılıklılık temel üzerine işbirliği kurmaya daha istekli olacaklardır.<sup>901</sup> Güven firmalar arası ilişkileri ve uzun vadeli ilişkileri açıklamak için anahtar sosyal bir değişkendir.<sup>902</sup> Güven firmalar arasındaki uzun vadeli ilişkileri kolaylaştırır ve o başarılı stratejik ortaklıklar için önemli bir bileşendir.<sup>903</sup>

Güven, bir kişinin, grubun veya bir firmanın karşılıklı bağımlılık ve gönüllülük koşulu altında, ortak kazanma şeklinde sonuçlanacak ekonomik değişim ya da birleşik çaba içerisinde, gruplar arasındaki işbirliğini geliştirebilme amacını güden olumlu beklentilerdir.<sup>904</sup> Güven ve grup düşüncesi araştırması Erdem<sup>905</sup> tarafından Milli Prodüktivite merkezi insan kaynakları

<sup>898</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m., 1998, s. 491

<sup>899</sup> Zineldin, Mosad, Jonsson, Patric, a.g.m., 2000, s. 245

<sup>900</sup> Judge, William, Q., Dooley, Robert, a.g.m., s. 1

<sup>901</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a.g.m., s. 345

<sup>902</sup> Izquierdo, Carmen Camarero, Cilan, Jesus Gutierrez, a.g.m., s. 978

<sup>903</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., a.g.m., s. 601

<sup>904</sup> Kıvanç V. Ö Inelman, a.g.e., s. 90

<sup>905</sup> Erdem, Ferda, *Optimal Trust And Teamwork: From Groupthink To Teamthink*, s. 230-231

yöneticileri ve kalite yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırmada güven ile grup düşüncesi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Judge<sup>906</sup> firmalar arası ilişkiler içerisinde oportünizm ve güven araştırmasını sağlık sistemi örgütü içerisinde 158 çalışan arasında yapmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre partnerin güvenilirliği ile sözleşmesel korumalar arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki elde edilmiştir. Oportünistik davranış ile partnerin güvenilirliği arasında ters yönlü güçlü bir ilişki vardır. Oportünistik davranış ile şirket ortaklığı arasında ters yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre partnerin güvenilirliği ile sözleşmesel korumalar ile oportünistik davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun ötesinde oportünistik davranış birleşen şirketlerin davranışlarını negatif etkilemektedir.

TABLO 23: ÖRGÜTLER ARASI GÜVENİN OLUŞTURULMASI

<i>Güvenin Kaynağı</i>	<i>Deneyimler</i>	<i>Karakteristikler</i>	<i>Kurumlar</i>
<i>Kişi</i>	Değişen ilişkiler içerisinde kişi ile yaşanan pozitif deneyimler	Güven ile ilgili özellikleri içeren karakteristikler	Kişisel değişim ilişkileri ile ilgili düzenlemeler
<i>Çıkartma</i>			
<i>Yeniden Yerleştirme</i>	Değişen ilişkiler içerisinde sosyal sistem ile pozitif ilişkiler	Güven ile ilgili sosyal sistem özellikleri	Örgütler arası değişimler ile ilgili düzenlemeler
<i>Sistem</i>			

Kaynak: Sydow, Jörg, *Understanding The Constitution Of Interorganizational Trust*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998, s. 44

Güven iş yaşamı içerisinde ve şirketlerin ortaklık oluşturmalarında daima önemli bir faktör olmuştur. Ortaklıklar sayesinde işbirliğini gerçekleştirerek yeni fırsatlar elde etme imkânı bulunmaktadır.<sup>907</sup> İş yaşamı içerisinde güvenin var olmasının avantajları şu şekilde ifade edilebilir:<sup>908</sup>

- **İş karmaşasının azalması:** Yapılan işlerin daha basit ve anlaşılır hale gelmesi

<sup>906</sup> Judge, William, Q., Dooley, Robert, a.g.m., s. 8- 11

<sup>907</sup> Agandona, Antonio, <sup>907</sup> a.g.e., s. 244- 245

<sup>908</sup> So, May W. C., Suculli, Domenic, a.g.m., s. 505

- **İş maliyetlerinin azalması:** Güven ekonomik değişimin maliyetlerini azaltır ve ekonomik sistemin etkinliğini artırır. Eğer sosyal sistem işleyen bir motora benzetilirse güven bu sistemin motor yağıdır.<sup>909</sup>
- **İstikrarlı bir işbirliğinin olması:** Güven işbirliğinin yağlayıcı maddesidir.
- **Uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesi:** Uzun vadeli ilişkiler uzun vadeli karların elde edilmesinde önemli bir elementtir.
- **Güvenli bir enformasyon paylaşımını sağlaması:** İhtiyaç duyulan bilgilerin doğru bir şekilde zamanında iletilmesi
- **Algılanan riskin azalması:** Daha güvenli bir iş çevresinin yaratılması

Şirketlerin başarıya ulaşabilmesi için işbirliği gerekli bir unsurdur. Uluslar arası şirketlerinin başarıya ulaşabilmesi için işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. İşbirliğinin başarılı bir şekilde kurulabilmesi için de güven gerekmektedir.<sup>910</sup> Güven insanlar arasındaki işbirliğinin katalizörüdür. O insanların kendiliğinden biçimde etkileşimde bulunmalarına, birbirlerine yardım etmelerine ve ekonomik işlemlerini düzgün bir şekilde sürdürmelerine imkân tanır. Güvenin kaybı aynı zamanda zaman ve kaynakların kaybı anlamına gelmektedir. Güven kaybolduğunda insanlar zaman ve enerjilerini kendilerini korumak için ekonomik engellerle uğraşarak tüketirler.<sup>911</sup>

Diğer firmalar ile rekabetin sürdürülmesi açısından işbirliğine olanak tanıdığı için şirket birleşmeleri, iş ilişkilerinin yeni biçimleri içerisinde yer almaktadır. İşbirliğinin başarılı bir şekilde sağlanması için karşılıklı güvenin hakim olması gerekmektedir.<sup>912</sup> İş ilişkisi içerisinde bir partner eğer diğer partnere, yapılan anlaşmalar ile ilgili olarak inanmak için sebepler bulursa ona güvenebilir.<sup>913</sup>

Yakın zamanlarda yeni işbirliği aktiviteleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunlar; ortaklaşa satın alma merkezleri, teknolojik anlaşmalar, ortaklaşa ithalat girişimleri, ortak yatırım, işbirliğini ve ticari aktiviteleri geliştirmek için yerel ve dış partnerler ile sağlanan endüstriyel birlikler ve şirketin bayilere sağladığı imtiyazlar şeklinde olmaktadır.<sup>914</sup>

Dünya ekonomilerinin artan globalizasyonu içerisinde kültürler arası iş ilişkilerinin inşa edilmesi örgütler için önemli bir strateji haline gelmeye başlamıştır. Güven ise bu ilişkinin

<sup>909</sup> Rivaud- Danset, Dorothee, *Trust And Collective Action in Financial Markets*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998, s. 79

<sup>910</sup> Child, John, a.g.e., s. 242

<sup>911</sup> Patton, Mary Anne, Josang, Audun, a.g.m., s. 9

<sup>912</sup> Agandona, Antonio, a.g.e., s. 217

<sup>913</sup> Lindenberg, Siegwad, *It Takes Both Trust And Lack Of Mistrust: The Workings Of Cooperation And Relational Signaling in Contractual Relationships*, Journal Of Management And Governance, Vol. 4, pp. 11- 33, 2000, s. 21

<sup>914</sup> Agandona, Antonio, a.g.e. , s. 217

başarısında temel bileşen olarak tanımlanmaktadır.<sup>915</sup> Güven bir kişi, grup veya firmanın, diğer kişi, grup veya firmalara karşı etik olarak doğru davranışlarda bulunması, ahlaki açıdan doğru kararlar vermesini içerir.<sup>916</sup>

TABLO 24: ETKİLEŞİM ETKİSİ

<i>Karşılıklı güven</i>	<i>Yüksek karşılıklı bağımlılık</i>	<i>Yüksek asimetri</i>
<b>Düşük Güven</b>	Bu durum içerisinde karşılıklı bağımlılığa verilen yüksek önem bir ilişkinin başlangıcı için firmaları güçlendirecektir. Bununla birlikte firmalar, güven yokluğundan ötürü, gelecekte ilişkinin zayıflayacağını düşünerek, uzun vadeli ilişkileri sürdürmek istemeyeceklerdir.	Bu durumda bağlılığın yüksek asimetrisi yakın ve uzun vadeli ilişki için negatif etki yaratacaktır. Çünkü firmalar fırsatçı davranışlardan korkacaklardır. Bununla birlikte karşılıklı güven kaybı uzun vadeli ilişkileri engelleyecektir.
<b>Yüksek Güven</b>	Bu durumda firmalar sadece karşılıklı bağımlılıktan ötürü değil aynı zamanda karşılıklı güven olmasından ötürü ilişkilerini sürdürmek isteyeceklerdir.	Bu durumda yüksek seviyede karşılıklı güven ilişkisi üzerindeki asimetrisinin negatif etkisini azaltacaktır.

Kaynak: Izquierdo, Carmen Camarero, Cilan, Jesus Gutierrez, *The Interaction Of Dependence And Trust in Long Term Industrial Relationship*, European Journal Of Marketing, Vol. 38, No: 8, pp. 974–994, 2004, s. 979

Bireysel, örgütsel ve örgütler arası güvenilirlik birbirleri ile karşılıklı olarak bağlantılıdır.<sup>917</sup> Genel olarak güvenilirlik üç iletişim faktörü ile ilişkilidir. Bunlar;<sup>918</sup> taraflar arasında tam enformasyonun sağlanması, açıklayıcı olma ve açıklıktır. Yakın zamandaki makro ekonomik gelişmeler, firmalar arası işbirliği beklentilerini arttırmakta ve bundan kaynaklanan problemlerinin etkili bir çözücü olarak güven çok önemli bir konuma gelmektedir.<sup>919</sup> Artan küresel iş çevresi ortaklar, müşteriler, işgörenler, mal ve hizmet sağlayan firmalar, dağıtıcılar, hükümetler ve hatta rakipler ile sıkı bir işbirliğin gerektirmektedir. Sonuç olarak güven başarılı bir ticari alışveriş ilişkilerinin temelini oluşturur.<sup>920</sup>

İşbirliğinin başarılı bir şekilde kurulabilmesi için gerekli olan piyasa örgütünün sağlanması gerekmektedir. Bu konu ile ilgili olarak İspanya’da üretici ve dağıtıcı (122 üretici firma ve 222 dağıtıcı arasında) firmalar arasında yapılan deneye dayalı çalışma sonuçlarına

<sup>915</sup> Heffernan, Troy, a.g.m., s. 114

<sup>916</sup> Caldwell, Cam, Clapham, Stephen E., a.g.m., s. 352

<sup>917</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 6

<sup>918</sup> Ruppel, Cynthia P., Harrington, Susan J., *The Relationship Of Communication, Ethical Work Climate, And Trust To Commitment And Innovation*, Journal Of Business Ethics, 25, pp. 313–328, 2000, s. 316

<sup>919</sup> Bachmann, Reinhart, a.g.m. 1999, s. 4

<sup>920</sup> Huff, Lenard C., Kelley, Lane, a.g.m., 2004, s. 1

göre piyasa örgütünü, dağıtıcının güvenini pozitif etkilemektedir. Bununla birlikte firmalar arası koordinasyon ile tatmin arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dağıtıcının üreticiye olan güveni ilişkide tatmin için önemli ve pozitif bir etkiye sahiptir.

TABLO 25: ÇEŞİTLİ ŞİRKET BİRLEŞMELERİNDE GÜVEN, KONTROL VE KENDİNİ GÜVENDE HİSSETME

Birlik Türleri			
Boyutlar	Ortaklaşa Yatırım	Azınlık Eşitliği Bitliği	Eşit Olmayan Birlik
<i>Kontrolün Nesnesi</i>	Ortaklaşa yatırım ve ortak	Partner	Partner
<i>Kontrol Türleri</i>	Hiyerarşik kontrol ve işletme sahiplerinin kontrolü	Sahiplik kontrolü	Sözleşmeye dayalı kontrol
<i>Güvenin Göstergeleri</i>	Yetki verme ve ortaklaşa yatırım otonomisi	Dağıtım mekanizmasından çok değişik paylaşımı kullanmak	Sözleşmesel esneklik
<i>Gerekli kendini güvende hissetme düzeyi</i>	Yüksek	Orta	Düşük

Kaynak: Das, T. K., Teng Bing-Sheng, *Between Trust And Control: Developing Confidence in Partner Cooperation In Alliances*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, 491-512, Jul. 1998, s. 498

Firmalar arası ilişkilerde güven ilave bir içgörünün kazanılmasını sağlar. Güvenin kaybı firmalar için fazladan maliyet anlamına gelmektedir.<sup>921</sup> Güven düşük olduğunda firmalar kendilerini idare etmeye çalışırlar. Güven yüksek olduğunda ise firmalar önemli üretim zincirleri içerisinde piyasayı seçerler.<sup>922</sup> Başarılı bir piyasa ilişkisinin güvene dayalı olması gerekmektedir.<sup>923</sup>

Bir ticari ilişkide dağıtıcının üreticiye güveni dağıtıcının tatminini de pozitif etkiler. Güven ve tatmin arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak iş ilişkileri içerisinde tatmin bir firmanın diğerleri ile olan bütün ilişkilerinin tüm yönleri ile değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu bir durumdur.<sup>924</sup>

İki şirket arasındaki birleşmelerde her ayrıntıyı belirleme imkânı bulunmamaktadır. Başarı iki şirket arasında ortaklaşa olarak gerçekleştirilen yaratıcı fikirler ile sağlanabilir. Her şeyden önemlisi birleşmelerin güvene dayalı olduğudur. Hiçbir anlaşma taraflar arasındaki

<sup>921</sup> Blois, Keith, A, a.g.m., s. 307

<sup>922</sup> Kleist, Virginia Franke, *A Transaction Cost Model Of Electronic Trust: Transactional Return, ncentives For Network Security And Optimal Risk in The Digital Economy*, Electronic Commerce Research, Vol. 4 pp. 41-57, 2004, s. 44

<sup>923</sup> Svensson, Göran, *Extending Trust And Mutual Trust in Business Relationship Towards A Synchronised Trust Chain in Marketing Channels*, s. 431

<sup>924</sup> Bigne, Enrique, Blesa, Andre, a.g.m., s. 577-579



yaratıcılığın bir belirleyicisi olamaz.<sup>925</sup> Birleşme kavramı iki şirketin belirli bir hedefi gerçekleştirmek için kaynaklarını paylaşması olarak ifade edilebilir.<sup>926</sup>

Zucker örgütler arasında farklı güven türlerinin olduğunu iddia etmiştir. Bunlar; işlem temelli, karakteristik temelli ve kurumsal temelli güvendir. İşlem temelli güven karşılıklı zorunlulukların sosyal sisteminden türemiştir ve her bir taraf diğer taraftan beklentilerini açık bir şekilde ifade etmektedir. Karakteristik temelli güven paylaşılan beklentilerin şekillendirdiği genel bir kültürel sistemin göstergesi olarak demografik bir özellik işlevi gören özel kişiler arasındaki bağ üzerinden türemiştir. Kurumsal temelli güven alt kültür üyeliğini içerisinde açıkça betimlenen ve çeşitli arabulucu mekanizmaların partnerlerini koruyabildiği sistemi ifade eder.<sup>927</sup>

ABD'de bazı etnik topluluklar; örneğin Koreli bakkallar, Çinli ve İtalyan restoran sahipleri, kendi araların enformel bilgi ağı kurarak yakın ilişkiler ve arkadaşlıklar geliştirmişlerdir. Bu sayede formel örgütsel yapılar içerisinde güçlü bir güven ortaya çıkarabilmişlerdir.<sup>928</sup>

Rousseau'ya göre örgütler arası güven diğer kişinin davranışları ve niyetlerine ilişkin geliştirilen pozitif beklenti temeli üzerine kurulmuş isteyerek kabul edilen niyeti kapsayan psikolojik bir durumdur.<sup>929</sup> Güven belirsizliğin ve örgütsel değişikliklerin olduğu bir çevrede işlemsel esnekliği artırır<sup>930</sup> ve ilişkide esneklik yaratır.<sup>931</sup>

Ratnasingam'a<sup>932</sup> göre birlikte iş yapanlar arasında güvenin üç biçimi bulunmaktadır ve güvenin bir biçimi diğer güven biçimlerine götüren yoldur. Güvenin bu üç biçimi şu şekilde ifade edilmiştir:

**1. Caydırma temelli güven:** Cezalandırılma korkusu ile ilişkilidir ve negatif faktör olarak görülür. Oysa hesap temelli güven bunun tersi olarak ödüllendirme ile ilişkilidir ve pozitif bir faktör olarak algılanır. Bu yüzden eğer iş partneri tutarlı bir şekilde hareket etmezse davranışsal tutarlılık cezalandırılma korkusu ile sağlanır. Cezalandırılma korkusu ödüllendirilmeye göre daha önemli bir motive edici unsurdur.

**2. Bilgi temelli güven:** Diğer iş partnerinin vermiş olduğu malumat ile bağlantılıdır. Güvenen kişi güvendiği kişinin davranışlarını tahmin eder. Güven seviyesinin anahtar

---

<sup>925</sup> Lewis, Jordan D., Trusted Partner, a.g.m., s. 4

<sup>926</sup> Agandona, Antonio, a.g.e., 1999, s. 218

<sup>927</sup> Batt, Peter J., a.g.m., s. 67

<sup>928</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 95

<sup>929</sup> Webber, Sheila Simsarian, a.g.m., s. 205

<sup>930</sup> Judge, William, Q., Dooley, Robert, a.g.m., s. 6

<sup>931</sup> Madhok, Anoop, a.g.m., s. 120

<sup>932</sup> Ratnasingam, Pauline, *The Importance Of Trust in Electronic Commerce, Internet Research*, s. 315

faktörü iş partnerinin davranışını tahmin etmeye ilişkin olarak zaman içerisinde bir ilişkinin bilgi verme üzerinden türemesidir.

**3. Tanımlama temelli güven:** Diğer iş partnerinin zaman içerisinde geliştirmiş olduğu motiveler ve istekler ile şekillenen genel değerler ve empati temeli üzerine kurulan bir güven türüdür.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI, DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI, ÖRGÜT İÇERİSİNDE GÜVEN, ÜST YÖNETİME GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

#### 1. EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI

Evrensel örgütsel uygulamalar ilk olarak ayrıntılı bir şekilde Weber tarafından bürokrasi olarak isimlendirilmiştir. Weberci anlamda bürokrasi her biri uzmanlaşmış bir işlevi yerine getiren çok sayıda birey arasındaki işbirliğinin sürekli örgütlenmesi<sup>1</sup> olarak ifade edilebilir. Yönetimsel yapı içerisinde Weberyen yaklaşım bir ideal tipin kullanımı olarak ifade edilebilir. Weber rasyonel bürokrasi modelini metodolojik bir alet olarak değil katı sonuçları içeren bir ideal tip olarak ifade etmektedir.<sup>2</sup> Weber<sup>3</sup> eğer bürokrasi olmasa idi kapitalist üretimin devam edemeyeceğini ifade etmiştir.

Weber'e göre kapitalizmin özü, hedefi en yüksek karı elde etmek olan ve araçları çalışma ve üretimin akılcı örgütlenmesi olan girişimde yatmaktadır. Kapitalist girişimin en yüksek kar elde etme ulaşması için gerekli olan yol bürokratik örgütlenmedir.<sup>4</sup> Diğer taraftan Weber'e göre kapitalizm, bürokratik yönetimin en akılcı temelini temsil etmekte ve bürokrasinin gelişmesini sağlamaktadır. Weber'e göre bürokratik teşkilatlanma diğer bütün teşkilatlanmalardan daha üstündür. Kesinlik, sürat, açıklık, dosyalar hakkında bilgi, devamlılık, gizlilik, bütünlük, kesin bir hiyerarşi, sürtüşmelerin azaltılması bürokratik bir örgütte en optimum düzeyde bulunur. Buna karşın bürokrasinin henüz oluşturulmadığı örgütlerde yukarıdaki özellikleri görmek mümkün değildir. Bürokratik idari yönetim en yüksek verimlilik tarzını taşıyan teşkilatlanma tarzıdır. Bu bakımdan insanlar üzerinde emredici denetimi sağlayan en etkili yoldur. Bundan dolayı gerek teşkilatın üst idarecileri, gerekse teşkilatla münasebette olan başkaları, elde edilecek sonuçları önceden büyük bir doğrulukla hesap edebilirler.

---

<sup>1</sup> Aron, Raymond, *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*, Bilgi Yayınevi, Çeviren: Korkmaz Alemdar, İkinci Basım, İstanbul, 1989, s. 370

<sup>2</sup> Udy, Stanley, H., Jr., "Bureaucracy" and "Rationality" in *Weber's sosyal Organization Theory: An Empirical Study*, American Sociological Review, Vol. 24, No. 6, pp. 791- 795, Decaber, 1959, s. 791

<sup>3</sup> Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Preess, Inc., pp. 330- 340, 1947, Çeviren: Sezal İhsan, Sosyoloji Yazıları, Ekin Kitabevi Yayınları, 3. Baskı, Aralık 1995, s. 138- 140

<sup>4</sup> Aron, Raymond, *Toplumbilim Düşüncesinde Ana Akımlar, Durkheim, Pareto, Weber, Ağaç- İş Matbaası*, Ankara, 1973, s. 42

Max Weber'in kurduğu sosyolojik geleneğe göre, modern ekonomik yaşamın özü, kural ve yasaların çeşitlenmesi ve sayılarının artmasından oluşmaktadır. Weber için ekonomik gelişme formel bürokrasilerin ve hukukun evrensel kurallarının oluşması ile yakından alakalıdır. O bu durumu yönetsel rutinlerin bireysel ilgiler ve yetenekler temeli üzerine kurulan güvenliğin sağlanması olarak ifade etmektedir. Weber'e göre modern kapitalist girişimler ilk olarak hesaplamaya ve ön varsayımlara dayanmaktadır. Bu girişim rasyonel tahminler ile varlığını sürdürür. Ona göre rasyonel olarak oluşmayan devletin olduğu yerde modern kapitalizmin olması da mümkün değildir. Weber'in bürokrasisi modernizasyonun bir alâmetifarikasıdır. Tarihsel olarak yeni bir örgüt biçimi içerisinde bürokrasi, çalışanların seçilmesi ve onların sosyalleşmesi formel istihdam, ücret, emeklilik, uzmanlık eğitimi, emeğin fonksiyonel olarak ayrışması, iyi tanımlanmış yetki alanları ile karakterize edilmektedir.<sup>5</sup>

Weber'e göre bürokrasinin en temel karakteristikleri içerisinde, biçimsel kurallara göre devam eden yönetim, ayrıntılı dosyalama ve kayıt sistemi, işin kişiselleşmekten uzaklaşması, daha önceden kararlaştırılmış ücretler, kurumsal finans kaynaklarının özerk olması, yerel elemanlar yerine uzmanlar ile işin yapılması<sup>6</sup> yer almaktadır. Weber'e göre bürokratin işi kişisellikten yoksun olmalıdır.<sup>7</sup>

Weber'in rasyonel bürokrasisi bir örgüt olarak algılanmaktadır. Bu örgütün temel karakteristiklerinden bazıları şu şekildedir:

- Hiyerarşik otorite yapısı
- Uzmanlaşmış yönetsel personel
- Farklılaşmış ünitelere göre düşünülen ödüller
- Amaçları belirlenmiş ve sınırlandırılmış bir örgüt
- İşin kalitesi ve sayısına göre şekil alması düşünülen performans
- Kısmi katılım
- Telafi edici ödüller

Yukarıdaki özellikler resmi bir örgütün bürokratik olarak dizayn edilmesini içermektedir. Udy<sup>8</sup> yapmış olduğu araştırmasında bu yedi karakteristik özelliğin birbiri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

---

<sup>5</sup> Woolcock, Michael, *Social Capital and Economic Development: Toward A Theoretical Synthesis And Policy Framework*, Theory And Society, Vol. 27, No. 2, pp. 151- 208, April 1998, s. 169

<sup>6</sup> Collins, Randal, *Weberian Sociological Theory*, Cambridge University Pres, Printed in United States America, 1986, s. 49

<sup>7</sup> Aron, Raymond, a.g.e., 1973, s. 43

<sup>8</sup> Udy, Stanley, H., Jr., a.g.m., s. 793-794

Weber'e göre bürokrasinin amaçları, amaç merkezlik, kuralların zorlayıcılığı, kişisel olmayan hak etme temelli kadro kurulmasıdır. Bu amaçların gerçekleştirilmeye çalışılması ile bürokratik örgüt oluşturulur. Bu amaçları gerçekleştirmek için hiyerarşik düzen içerisinde ofisin düzenlenmesi, objektif şekilde belirlenmiş belgeler üzerinden seçim yapılması, kişisel ve şirkete ait olan şeylerin katı bir şekilde ayrımı, iş güvenliği ve emeklilik düzenlenmesi gerekmektedir. Weber'e göre örgüt içerisinde evrensel uygulamalar yapılmalı, çalışanlar kişisel olmayan değerlendirme standartlarına göre değerlendirilmelidirler. Bu şekildeki değerlendirme sadece onların performansları ve yeteneklerine göre olmalıdır.<sup>9</sup> Zucker'e göre evrensel uygulamalar yolu ile kurumlar içerisinde güven üretilir.<sup>10</sup>

Bürokrasileşme, objektif ölçülere dayalı olan ihtisaslaşmış idari görevleri yerine getirebilmek için bütün optimum yolları temin etme imkanına sahiptir. İşin veya görevin objektif olarak yerine getirilmesi, şahıslara görelilik yerine, o işin hesaplanarak belirlenmiş kurallara göre dağıtılması anlamına gelmektedir.<sup>11</sup>

Ancak modern çalışma biçimi olarak kabul edilen bürokrasiye eleştiriler de yöneltmiştir. Bürokratik çalışma biçiminin yaygın bir şekilde uygulandığı Fordist çalışma biçimi insanın sosyal niteliğini ikinci plana ittiği iddia edilmiştir.<sup>12</sup> Buna karşın Fordist paradigma endüstriyel modernliğin bir sembolü haline gelmiş ve ulusların ekonomik gelişmesinin temelini oluşturur hale gelmiştir.<sup>13</sup> Fordizm ve Taylorizm sisteminde işler işletmeciler tarafından belirlenmekte ve makineler tarafından yürütülmektedir. İşin parçalarını yapan kişiler yakından takip edilmekte ve kendilerine çok az bir hareket serbestliği verilmektedir. Bu tür tutumlarının olduğu yerlerde işçilerin tatminsizlik seviyesi ve işe gelmeme eğilimi yüksek olup, endüstriyel anlaşmazlıklar da oldukça yaygın olduğu ifade edilebilir.<sup>14</sup> Çünkü bu sistemde insanlardan beklenen ve istenilen şey sadece makine gibi çalışmalarını olunca, onlara makine dışı muamelesi yapmak doğal bir şey olacaktır.<sup>15</sup> Fordist çalışma biçimine yönelik yapılan bir eleştiri de çalışanlara öğrenerek kendilerini geliştirme imkânlarının verilmemesidir.<sup>16</sup>

<sup>9</sup> Pearce, Jone, L. Branyiczki, Imre, Bigley, Gregory A., *Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in Particularistic Organizations*, Organization Science, Vol. 11, No. 2, pp. 148–162. (Mar. - Apr., 2000), s. 149

<sup>10</sup> Pearce, Jone, L. Branyiczki, Imre, Bigley, Gregory a.g.m., s. 151

<sup>11</sup> Weber, Max, a.g.m., s. 139

<sup>12</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 24

<sup>13</sup> Vallas, Steven P., *Rethinking Post-Fordism: The Meaning Of Workplace Flexibility*, Sociological Theory, Vol. 14, No. 1, pp. 68–101, March, 1999, s. 72

<sup>14</sup> Giddens, Anthony, Sosyoloji, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000, s. 330

<sup>15</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 37

<sup>16</sup> Brown; Phillip, Lauder, Hugh, *Human, Social Capital And Intelligence*, Editör: Baron, Stephan, Field Jonn, Schuller Tom, Social Capital, Critical Perspectives, Oxford University Pres, New York, 2000'nin içerisinde yer almaktadır. s. 236

Yaşanan gelişmeler (artan global rekabet, değişen üretim ve piyasa akışı, hızlı teknolojik değişimler vb.) sonucunda işin yeniden dizayn edilmesi gündeme gelmiş, Fordizmin artık sona erdiği Fordizmden Post-Fordizme doğru bir geçiş yaşandığını<sup>17</sup> iddia edenler de vardır. Fordizmin aksine Post-Fordizm ise yüksek düzeyde güvene dayalı, hiyerarşinin mümkün olduğunda ortadan kalktığı ve esnek örgüt biçimlerinin oluşmasının gerekliliğini savunmaktadır.<sup>18</sup> Bürokratik yapılanmaya yönelik eleştiriler arasında onu hiyerarşik örgüt yapısı yüzünden hızlı karar alınmasını engellediği şeklinde ifadeler de yer almaktadır.<sup>19</sup> Düşük güvenli olarak addedilen Fordist çalışma biçimi, çalışanlar arasında yönetime karşı koyma, sadece yüksek ücret beklentisine, vahşi grevlere ve çalışanlar arasında minimum bağlılığın oluşmasına yol açmıştır.<sup>20</sup> Ancak bu durum bürokratik yapılanmaya artık ihtiyaç kalmadığı sonucunun çıkartılmasını gerektirmez. Çünkü bürokratik sistem durağan bir şekilde değil gelişen bir şekilde olduğunu ifade etmektedir. Dolayısı ile Weberci anlamda bugünkü değişimler bürokrasinin ortadan kalkmasını değil ilerlemesini ve gelişmesini ifade etmektedir.

Weber<sup>21</sup> bürokratik bir sistem içerisinde çalışanların hepsinin hiyerarşik olarak düzenlenmiş bir görevlendirme esasına göre teşkilatlandırılmasının gerekliliğini vurgular. Ona göre her idare veya bölüm, hukuki anlamda açıkça tarif ve tespit edilmiş görevlendirme sahasına sahip olmalıdır. Çalışanlar nakdi bir maaş ile çalışmalı ve emeklilik haklarının olması gerekir. İşverenin bir çalışanın işine son vermesi ancak geçerli bir neden dâhilinde olmalıdır. Ancak çalışanların istifa etme hakları her zaman olmalıdır. Buna ilave olarak çalışanlarda mevkisinin gerektirdiği sorumluluğa göre ilave bir maaş farklılığı olmalıdır. Çalışma ofislerde yapılmalıdır. İş bir mesleği ifade eder. Terfi etme başarıya veya kıdeme göre olmalıdır. Çalışan işyerinde yapmış olduğu faaliyetlerden dolayı sıkı bir denetime tabi tutulmalıdır. Yukarıdaki bürokratik model kar amaçlı bir şirkette de bir hayır kurumunda da uygulanabilir.

Bürokratik bir yönetimde kuralcı bir gayri resmîlik ruhunun benimsenmesi gerekir. Yani ne nefret ne sevgi, ne aşırı şefkat ne de aşırı isteklerin göze çarpmadığı bir ölçünün hakim olması gerekmektedir. Böyle bir ortamda şahsi kayırmalara ve endişelere yer

---

<sup>17</sup> Vallas, Steven P., a.g.m., s. 77

<sup>18</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 90

<sup>19</sup> Ettliger, Nancy, a.g.m., s. 164

<sup>20</sup> Brown; Phillip, Lauder, Hugh, a.g.m., s. 236

<sup>21</sup> Weber, Max, a.g.m., s. 136- 137

vermeyen meslek kaygısı düşüncesi hâkim olmaktadır. İdeal bir memur dairesine buna göre düzenlemeli ve yönetmelidir.<sup>22</sup>

Bir insan mesleği ile ilgili bir kişiye güvendiğinde aslında onun doğru bir insan olduğuna değil, o kişinin yeteneklerine güvenmektedir.<sup>23</sup> Bunun tersi olarak özelcilik (particularism) ancak özel seçilmiş kişilere açık olan bağlar yolu ile sadece bir tarafa –ulus, muhit, arkadaşlık- yanaşma yolu ile şekillenen davranış temelleri üzerinden davranışlar temellenir. Özelcilikte değerlerin uyumu özel bir kişi veya durum insanların hareketlerine rehberlik eder. İlk olarak özselci örgütsel uygulamalar örgütsel pozisyonların kişiler için yaratılmasını içerir ki bu kişiler muhtemelen politik olarak güçlü bir kişinin aile üyelerinden birisi olacaktır. Bu sistemde performansa göre ödeme yapılır, ancak asla performans kayıtları tutulmaz, tutulsa bile insanlara açıklanmaz, ücret artışları ise kişisel kayırmacılıklar yolu ile yapılır.<sup>24</sup> Appelbaum'a<sup>25</sup> göre eğer bir kişi ücretlerde veya örgüt prosedürlerinde bir adaletsizlik sezerse bu onun iş tatminini düşürecek, eğer adaletli olduğunu düşünürse bu durumda güven gelişecektir. Güven inşa etmenin bir yolu da yönetim uygulamalarıyla eşitlik ve adaleti sağlamaktır.<sup>26</sup> Farnham'a göre<sup>27</sup>, çalışanlar ve yöneticiler arasında ücretler, çalışma koşulları, ek kazançlar gibi konularda eşitsizlik arttıkça, çalışanlar ve üst yöneticiler arasında güven oluşmayacaktır.

Örgüt içerisinde, kuralların güçlü bir şekilde tesis edilmesi ile evrensel uygulamaların gerçekleşmesiyle işçiler elde ettikleri haklar ile politik bir güç haline gelmişlerdir. Buna karşın komünizm sonrası kurulan politik sistemin, evrensel olmayan özselci örgütsel uygulamaların artması ile işçilerin tutumlarını ve davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Weber'e göre özselci uygulamalar, fonksiyonel olmayan işgören davranışlarını teşvik etmesinden ötürü örgütsel performansı olumsuz etkiler.<sup>28</sup>

Bürokratik bir örgütün en önemli özelliklerinden birisi belirsizlikleri en aza indirmesidir. Çalışanlar ne ile ilgilenip ne ile ilgilenmeyeceklerini tam olarak bilirler. Bürokratik kuralların sağlanmadığı bir örgütte çalışanlar o şirketteki rollerinin ne olduğunu artık anlayamamaya başlayıp, işlerini gayet iyi yaptıklarını düşündükleri halde iş güvencelerinden endişe eder hale gelmiş olabilirler. Bunun üzerine bir de rekabetçi baskıların

---

<sup>22</sup> Weber, Max, a.g.m., s. 141

<sup>23</sup> Atkinson, Sally, Burcher David, *Trust in Managerial Relationships*, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 18, No. 4, pp. 282- 304, 2003, s. 290

<sup>24</sup> Peai'ce, Jone, L. Branyiczki, Imre, Bigley, Gregory A., a.g.m., s. 149

<sup>25</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 14

<sup>26</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m., s. 504

<sup>27</sup> Farnham, Alan, The Trust Gap, Fortune, 4, December, pp. 32- 41- 1989, s. 413

<sup>28</sup> Peai'ce, Jone, L. Branyiczki, Imre, Bigley, Gregory A., a.g.m., s. 150- 151

bir araya gelmesi ve korku eklenince, moral ve verim düşüklüğü olur, şirkete sadakatte ve bağlılıkta bir azalmaya gerçekleşebilir.

Belki de en dramatik olanı, çok sayıda şirket hiyerarşisinin yataylaştırılması ve çapraz işlevli müşteri odaklı ekiplere verilen yeni önemin bu örgütlerin değişik kesimlerden insanları bir araya getirmesi ile bir yandan ekip çalışmasına ve güvene şimdiye kadar görülmemiş bir önem verilmeye başlanmış, ama öte yandan güvensizliğin yaygınlaşması ile karşılaşmıştır. Örgüt içerisinde güven yaratmak ve güçlendirmek çalışanlara güvenmekle olur. Eğer bir yönetici diğer çalışanlarına güvenirse, olara güvenmek için başka gerekçeler de bulur. Güvensizlik ise, kendi kendini yaratan ve kendini teyit eden bir nitelik taşır. Güvensizlik sarmalı, fiziksel şiddetten çok daha fazla duygusal şiddete yol açabilir. Güvensizlik bir mesafe yaratır ve güvensizliğin dışı vurulması bu mesafenin, yabancılaşmanın daha da artmasına yol açar ve bu da öfkeyi tahrip edip, çoğu kez daha da istenmeyen ihanetin oluşmasına yol açabilir. Bir ihanet diğerini ortaya çıkarır ve daha da büyük güvensizlik yaratır.<sup>29</sup>

Douglas McGregor'un 1960'lı yıllarda yazdığı "Girişimciliğin İnsani Tarafı" adlı kitabı hatırlandığında, McGregor X ve Y teorisini geliştirmişti. X teorisine göre, insanların işini iyi yapmaları için dürtülmesi, itilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. X teorisine göre insanlara güvenilmemelidir. Temel inanç, insanlar eğer dışardan bir izleyici olmazsa tembellik yaparlar ve işlerini savsarlar. Dolayısı ile insanlara güven olmaz şeklindedir.<sup>30</sup> Bunun zıttı olarak geliştirilen Y teorisine göre, insanların işlerinde ehil olmaları ve yüksek seviyede güven oluşturma temeli üzerine geliştirilmiştir. Y teorisinin temel görüşleri şunlardır:

- İnsanlar derinlerde işlerini iyi yapma inancını taşırlar.
- İnsanlar dürüsttürler ve onlara güvenilebilir.
- İnsanlar kendilerine itibar gösterilmesini ve saygı duyulmasını isterler.
- Onlar gerektiği zaman işlerini hakkıyla yaparlar.
- Takım çalışması rekabetten daha iyidir.
- İnsanla kendi işlerini en iyi bilenlerdir.

İşletme içerisinde ihanet kendisini tutku, bencillik, hilekârlık ve örgütün amaçlarından çok kendi amaçlarına yönelmek olarak gösterir.<sup>31</sup> Güvensizlik güvenilmeyen kişide

<sup>29</sup> Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 48-49

<sup>30</sup> Rogers, Robert W., The Psychological Contract Of Trust Part II, a.g.m., s. 8

<sup>31</sup> Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L., *Betrayal Of Trust in Organizations*, The Academy Of Manegement Review, Vol. 23, No. 3, 547-566, 1998, s. 547



güceniklik, yabancılaşma ve kuşku uyandırır. Bu da güvenilmeyen kişinin güvene layık olduğunu kanıtlamak amacı ile yararsız çabalar içerisine girmesini yol açabilir. Güvensizliğin aşırı uçlarının en göze batar hale geldiği durum, kişinin diğer insanları düşman ve belki de kendisine karşı komplo içindeki insanlar olarak algıladığı zihinsel bir durum olan paranoyadır.<sup>32</sup>

TABLO 26: GÜVENİN GELİŞMESİNİ ENGELLEYEN GÜÇLER

<i>Bireysel</i>	<i>Örgütsel</i>	<i>Toplumsal</i>
Kişiler arası iletişim İlgisizlik ve yabancılaşma Diğerine güvenmenin riski Kişisel bencillik Liderin takipçilerinin aşırı hassas olması	Otoritenin yapısı Etkili değerlendirmenin yapılamaması Negatif güven olaylarının tarihi Örgütsel yapı	Ahlaki değerlerdeki çözülme

Kaynak: Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, *Leadership Amid The Constraints Of Trust*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 102–109, 2000, s. 103

Belirsiz ve gelecekte ne olacağı kestirilemeyen bir iş ortamı içerisinde işletmelerin güvene dayalı bir yönetim geliştirmeleri gerekmektedir; fakat bu durum aynı zamanda güvenin kötüye kullanılma olasılımları da ortaya çıkarır.<sup>33</sup> Personel uygulamaları bu noktada anahtar rolü üstlenmektedir. Çünkü hangi politikanın geçerli olduğu söylenen sözlerle değil uygulamalarla anlaşılmaktadır.

Evrensel personel uygulamalarının temel amacı yönetime olan güveni geliştirebilmektir. Yönetime güvenin oluşabilmesi için davranışsal bütünlük, ilgi göstermek ve iletişim gereklidir.<sup>34</sup> Yönetimsel güvenin genel karakteristikleri ise davranışsal bütünlük ve tutarlılık, paylaşma ve kontrol için yetki verme, iletişim ve ilgi göstermek olarak ifade edilebilir.<sup>35</sup> Ayrıca yönetime duyulan güven, üyelerin ihtiyaçlarına cevap verilmesi koşulu ile yönetimin performansını artmasını sağlar.<sup>36</sup> Bu konu ile ilgili olarak ABD'deki iki şirket üzerinde 612 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bunlardan 102 si yönetici 510 tanesi işgörendir. Bu iki işletme küresel düzeyde üretim ve dağıtım yapmaktadır.<sup>37</sup> Araştırma

<sup>32</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 50-51

<sup>33</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 23

<sup>34</sup> Ruppel, Cynthia P., Harrington, Susan J., a.g.m., s. 314- 315

<sup>35</sup> Ugboro, Isaiah O. *Influence of Managerial Trust on Survivors' Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment*, The Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 4(3) Page 230- 245, Winter, 2003, s. 233

<sup>36</sup> Vigoda-Gadot, Eran, Yuval, Fany, a.g.m., s. 506

<sup>37</sup> Goris, Jose R., Vaught, Bobby C., Pettit, John D., *Effects Of Trust in Superiors And Influence Of Superiors On The Association Between Individual – Job Congruence And Job Performance/ Satisfaction*, Journal Of Business And Psychology, Vol. 17, No. 3, pp. 327- 343, 2003, s. 331

sonuçlarına göre üst yönetime güven ile iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.<sup>38</sup> Laka Mathebula<sup>39</sup> yaptığı araştırmasında iş performansı ile güven arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yine aynı çalışmada Örgütsel bağlılık ile orta yönetime güven arasında üzerinde üst yönetime güvene göre daha güçlü bir ilişki elde edilmiştir. Creed ve Miles, Fairholm, Shaw'a göre işyeri içerisinde güvenini temin etmek örgüt liderlerinin öncelikleri içerisinde yer almalıdır.<sup>40</sup> Güven etkili bir liderliğin önemli bir unsurudur.<sup>41</sup> Güvenin temelinde yatan dinamikler, işgörenlere adaletli, dürüst ve doğru muamele etme<sup>42</sup> olarak ifade edilebilir.

Ayrıca güvenin temininde açıklık, dürüstlük, karşılıklılık, hoşgörü ve adaletli olmak<sup>43</sup> önemli bir yer tutar. Örgüt liderlik yapısı, açıklık ve dürüstlük üzerine olduğunda işgörenler yönetimi güvenilir bulacaklardır.<sup>44</sup> Bir örgütte güven duygusunun oluşturulabilmesi için öncelikle insanların, özellikle üst yönetimin açık ve dürüst olması gerekmektedir. Örgütlerde açık bir iletişim özellikle dürüst bir yönetim imajını destekleyecektir. İletişimin çok yönlü olması yönetimin çalışanlardan bir şey saklamadığı fikrini, çalışanlarda oluşturmasına yardımcı olacaktır.<sup>45</sup>

Eğer bir yönetici güven inşa etmek istiyorsa, ilk önce çalışanlarına karşı dürüst bir şekilde iletişim kurmalıdır. Eğer yönetici büyük bir lider olmak istiyorsa doğruyu söylemelidir.<sup>46</sup> Genel olarak güven üç temel özelliği içerisinde bulundurur. Bunlar; inanılabilirlik, adaletlilik ve tahmin edilebilirliktir.<sup>47</sup> Mayer'e göre güvenilirliği en iyi açıklayan üç unsur, bütünlük, yetenek ve yardımseverliktir.<sup>48</sup> Güven kişisel karakteristiklerin bir sürüsü üzerinden temellenir. Bu karakteristikler; sadakat, tahmin edilebilirlik, erişilebilirlik, ulaşılabilirlik, bütünlük, davranışların tutarlılığı, açıklık, yeterlilik, adalet ve verilen sözü yerine getirmek olarak ifade edilebilir.<sup>49</sup> Güven bütün örgütlerin temel malzemesidir. O sürekli olarak dikkatli bir şekilde korunmalıdır.<sup>50</sup>

---

<sup>38</sup> Goris, Jose R., Vaught, Boby C., Pettit, John D., a.g.m., 340

<sup>39</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.tz., s. 86

<sup>40</sup> Connel, Julia, Ferres, Natalie, *Endangering Trust in Manager-Subordinate Relationships*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, pp. 569, 587, 2003, s. 571

<sup>41</sup> Dirks, Kurt T., Skarlicki, Daniel, a.g.m., s. 2

<sup>42</sup> Ruppel, Cynthia P., Harrington, Susan J., a.g.m., s. 313

<sup>43</sup> Sydow, Jörg, a.g.m., s. 41

<sup>44</sup> Shockey -Zalabak, Pamela, Elish, Kathleen, Winograd, Gaynelle, *Organizational Trust, What it Means, Why it Matters*, Organizational Development Journal, 18, 4, pp. 35-46, Winter, 2000, s. 39

<sup>45</sup> Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, a.g.m.,

<sup>46</sup> Veninga, Robert L., a.g.m., s. 421

<sup>47</sup> Agarwal, Ashish, Shankar, Ravi, a.g.m., 2003, s. 325

<sup>48</sup> Batt, Peter J., a.g.m., s. 67

<sup>49</sup> Agandona, Antonio, a.g.e., 1999, s. 222

<sup>50</sup> Veninga, Robert L., a.g.m., s. 433

Güven diğer kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliği ve diğer kişiye itimat edilebilirliktir.<sup>51</sup> Tahmin edilebilirlik güvenin temelidir.<sup>52</sup> Bu diğer tarafa karşı saf bir inanç anlamına gelmemektedir, yani iç veya dış tahribat olasılıklarını hesaba katmayı içermektedir.<sup>53</sup> Güven bir inançtır ki, diğer şirketin beklentileri boşa çıkarmaması ve istenilen sonuçları elde edilmesi ile ilgilidir.<sup>54</sup> Dolayısı ile evrensel personel uygulamaları belirsizlikleri en aza indirerek tahmin edilebilirliği arttırdığı için güven oluşturur. Güven her iki tarafın da karşılıklı beklentileri ya da her bir tarafın diğer tarafın davranışlarını karşılıklı olarak tahmin etmeleri temeline dayanmaktadır.

Güven, bir kişiye ya da örgütün bütünlüğüne, adil oluşuna ve inanırlılığına karşı duyulan bir düşüncedir. Güven diğer kişinin sözleri ile davranışları ile bize karşı fırsatçı şekilde hareket etmeyeceğine ilişkin bir pozitif bir beklentidir. Güvenin altında yatan temel unsur bütünlük, yeterlilik, tutarlılık ve açıklıktır.<sup>55</sup> Çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede bütünlük gördüklerinde daha rasyonel, dürüst, bağımsız olabilmektedirler.<sup>56</sup>

## 1. 1. Evrensel Personel Uygulamalarının Temel Nitelikleri

### 1. 1. 1. Açıklık

Güven örgütsel yeteneğin geliştirilmesini ve taraflar arasındaki ilişkinin sürdürülmesini sağlar.<sup>57</sup> İnsan ilişkilerinde açıklık, spontane olmayı gerektirir; Açık bir ilişkide katı kurallar bulunmamaktadır. Bu durumda açıklık kişiler arası ilişkilerde güvenin bir belirleyicilerinden birisidir.<sup>58</sup> Spontane güven, taraflar arsında güvene dayalı ilişkinin doğal ve içgüdüsel olarak oluştuğunu iddia eder.<sup>59</sup>

Zand'a göre<sup>60</sup> açıklığı içeren güven kavramlaştırması, uygun bilgiyi taşıma, karşılıklı enfomasyona izin verme, otokontrolü teşvik etme ve kötüye kullanma isteğinden kaçınma davranışdır. Burada taraflar arasında gelişen iletişim ortamı içerisinde güven ile enfomasyon

<sup>51</sup> Bell, Geoffrey G., Oppenheimer, Robert J., Bastien, Andre, a.g.m., s. 66

<sup>52</sup> Huemer, Lars, a.g.m., s. 196

<sup>53</sup> Madhok, Anoop, a.g.m., s. 120

<sup>54</sup> Sitkin, Sim B., Roth, Nancy L., a.g.m., s. 368

<sup>55</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 18

<sup>56</sup> Becker, Thomas, E., a.g.m., s. 160

<sup>57</sup> Gillis, Tamara, *More Than A Social Virtue: Public Trust Among Organizations Most Valuable Asset*, Communication World, ABI/INFORM Global, 20, 3, pp. 10- 11, April-May, 2003, s. 10

<sup>58</sup> Mindek Neşe, a.g.e., s. 13

<sup>59</sup> Hardy, Cynthia, Philips, Nelson, And Lawrence Tom, a.g.m., s. 78

<sup>60</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 98

arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. A, B'ye güvenir, bunun için B'ye enformasyon verir. Güven güçlü olduğunda enformasyon taraflar arasında karşılıklı olarak paylaşılır.<sup>61</sup>

Ancak açıklık olup biten her şeyin herkes tarafından bilinmesi anlamına gelmemektedir. Bazen işletme ile ilgili olarak bir takım bilgilerin saklanması gerekebilir. Bunun nedeni işyeri içerisinde güvenilirliği muhafaza etmek için bazı enformasyonların korunmasıdır. Örneğin bir işgören işyerine gelmediğinde bunu sadece yöneticinin bilmesi gerekmektedir. Herhangi bir kişi hakkındaki özel ve kişisel bilgi asla diğer insanlara duyurulmamalıdır.<sup>62</sup> Güvene dayalı ilişki içerisindeki enformasyon gönüllüdür, karşılıklılığa dayanmaz.<sup>63</sup>

Weberyen bürokrasi içerisinde daha önce de belirtildiği gibi şeffaf ve açık terfi ve ücret politikaları güvenin artmasına yardımcı olur. Bir şirkette açıklık yaratmak için şu üç unsura gerek bulunmaktadır:<sup>64</sup>

- Herkesin sisteme bilgi girebilmesi gerekir.
- Herkesin şirketin bilgi tabanına ulaşabilmesi gerekir.
- Herkesin şirkette en iyi bilgiye sahip olanlarla doğrudan konuşabilme imkânına sahip olması gerekir.

Çalışanlar ile açık iletişimin güven oluşturmada katkı yapmasının yanı sıra bazı zararları da olabilir. Birincisi çok fazla açık olmak çalışanların üzerindeki yüklerini arttırabilir ya da güvenilirliğin kırılmasına yol açabilir. İkinci tehlike de çalışanlara karşı çok fazla tutulamayacak sözlerin verilmesine yol açabilir.<sup>65</sup> Çünkü örgütte çalışanlar sürekli olarak kendilerine verilen sözlerine tutulup tutulmadığını denetlerler.<sup>66</sup>

Örgütler aynı zamanda sosyal sistemlerdir. Güvenin inşa edilmesi bir sosyal sistem içerisindeki ilişkilerin ön koşulu olarak gereklidir.<sup>67</sup> Örgüt içerisindeki iletişimin güvenilirliğin algılanmasını etkilemesi üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar;<sup>68</sup>

- Doğru bilgilendirme
- Alınan karar hakkında açıklama yapmak ve

---

<sup>61</sup> Klas, Brain, S., McClendon, John, Gainey, Thomas W., a.g.m., s. 33

<sup>62</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 7

<sup>63</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 99

<sup>64</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 73

<sup>65</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., s. 386

<sup>66</sup> Günaydın, Sezer Cihan, *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, TC. YÖK Dokümantasyon Merkezi, İstanbul, 2001, s. 23

<sup>67</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 1

<sup>68</sup> Whitener, Ellen M., et al, *Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 513- 530, Jul. 1998, s. 517

- Açıklıktır.

Bunlar arasında en etkili olanı ise yöneticilerin çalışanlarına doğru bilgi vermeleridir. Eğer yöneticiler çalışanlarına doğru bilgi verirlerse çalışanlar da yöneticilerini güvenilir olarak algılayacaklardır. Öte yandan alınan kararlar hakkında yeterli açıklamaları yapmak ve zamanında geri bildirim vermek güvenin yüksek seviyede gerçekleşmesine yol açar.

Güven iletişimi etkiler, iletişim de güveni etkiler. Eğer yönetici enformasyonu zamanında ve güvenli bir şekilde paylaşırsa, her iki taraf için de pozitif sonuçlar ortaya çıkar. Bu şekildeki bir yöntem işyeri içerisinde daha az dedikoduların ortaya çıkmasına yol açar. Eğer yöneticiler gerekli olan enformasyonu işgörenleri ile paylaşırlarsa, işgörenler de kendilerini daha değerli hissederler ve yönetime güvenmeye daha istekli olurlar. Yöneticilerin işgörenler ile gerekli enformasyonu paylaşmaması durumunda çalışanlar aldatıldıklarını hissetmeye başlarlar.<sup>69</sup> Sonuçta söylenti ve dedikodular ortaya çıkmaya başlayabilir.

Söylentinin (kulaktan kulağa dolaşan şeyin) iki temeli bulunmaktadır: Birincisi, konuşan ve dinleyen kişinin konuşulan şeylere verdikleri önem derecesi, ikincisi gerçeğin belirsiz olmasıdır. Söylenti ile dedikodu arasında farklılıklar bulunmaktadır. Söylenti, önemli bir konu hakkındadır, henüz doğrulanmamış ancak doğruya yakın bilgileri içerir. Bununla birlikte dedikodu ise önemsiz bir konu hakkında olabilir; doğruluğu veya yanlışlığı çok fazla önem taşımaz, ancak söylentinin ise önemi ve etki gücü fazladır, çünkü kulaktan kulağa konuşulmaktadır.<sup>70</sup> İnsanlar diğer insanlar hakkında birinci elden bilgilere sahip olabilirler, ya da onlar hakkında anlatılan hikâyelerle, kanıtlarla, değerlendirmelerle ve belgelerle bilgi sahibi olabilirler.<sup>71</sup> Söylenti şeklindeki bilgiler ise ikinci kısma girmektedir.

Eğer işletme içerisinde açıklık sağlanamazsa güvensizlik meydana gelir. Çalışanlar güven kaybı sonucu işlerine karşı kayıtsızlık ve yabancılaşmayı hissederler. Ayrıca kayıtsız kalma ve yabancılaşma da güvensizliğin artmasına yol açar.<sup>72</sup> İşyeri içerisinde güven kaybının nedenleri araştırıldığında, bunun gerisinde yatan nedenlerden birisini yöneticiler ile kurulan yetersiz iletişim olduğu söylenilebilir.<sup>73</sup>

### 1. 1. 2. Adalet

Kumar'a göre güven yaratmanın anahtarı adalettir. Örgütsel ve sosyal adalet konusunda yapılan pek çok çalışmada adalet iki farklı kategoride tanımlanmıştır. Birincisi dağıtıcı adalet,

---

<sup>69</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 8

<sup>70</sup> Prietula, Michael J., Carley, Katleen M., a.g.m., s. 177

<sup>71</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 71

<sup>72</sup> Fairholm, Gilbert W., a.g.m., s. 140

<sup>73</sup> Veninga, Robert L., a.g.m., s. 420

ikincisi yapılan işlemlerde adalettir.<sup>74</sup> İnsanlar birbirlerine karşı iki farklı biçimde davranabilirler. Bu davranışları sonucunda güven veya güvensizlik oluşabilir. İnsanlar sömürücü, istismar edici ve bencil bir şekilde davrandıklarında güvensizlik ortamı yaratırken, adaletli ve alturistik bir şekilde davrandıklarında güven ortamı yaratırlar.<sup>75</sup> Herkese eşit muamelede bulunmak her zaman adaletli değildir.<sup>76</sup> Ayrıca güvenin adaleti içeren tanımı da yapılmıştır. Buna göre güven diğer kişinin adaletli davranacağına dair bir beklentidir.<sup>77</sup>

TABLO 27: KİŞİLER ARASI VE ORGANİZASYONEL GÜVENİLİRLİĞİN KARŞILAŞTIRILMASI

Kişiler Arası Güvenilirlik Faktörleri	Faktörün Temel Elementleri	Örgütsel Güvenilirlik Elementleri	Kişiler Arası Güvenilirlik İle Benzerlikler
<i>Yetenek</i>	Yetenekler, yeterlilik, uzmanlık	Yeterlilik, finansal balans, kalite sigortası	Görev odaklılıkta sonuçlar ve üstünlük
<i>Yardımseverlik</i>	Yardımseverlik, daha iyisini yapma isteği	Etkileşim inceliği, bilgilendirme sorumluluğu	Saygı, incelik ve ilgi göstermek
<i>Bütünlük</i>	Karakter, bütünlük, adalet, güvenilirlik	Yasalara itaat, işlemlerin adaletliliği	Diğerlerine karşı etik ve adaletli davrananları ödüllendirmek

Kaynak: Caldwell, Cam, Clapham, Stephen E., *Organizational Trustworthiness: In International Perspective*, Journal Of Business Ethics, Vol. 47, pp. 349- 364, 2003, s. 353

Kurum içerisinde yönetim tarafından adalet algısı sağlanırsa bu durumda güven oluşması kaçınılmaz olarak gerçekleşecektir. Aksi takdirde adalet algısı zedelenen bireylerin kuruma olan güvenleri oldukça düşmesi kaçınılmazdır.

Douglas Smith toplum içerisinde sosyal dayanışma ve güven alanlarında yaşanan erozyonun aynısının şirketler düzeyinde de yaşandığını ve bu durumun iş ortamını, üretkenliği ve karları etkilediğini iddia etmiştir.<sup>78</sup> Pek çok araştırmacının (Grover, Shapiro, Shepart ve Hartenian vb.) işaret ettiği gibi örgütsel kültür içerisinde güvenin ihlali yaygın bir şekilde –yalan söyleme, aldatma ve hırsızlık gibi- yer almaktadır.<sup>79</sup> Bu tür bir ilişki içerisinde kendisine güvenilen kişi güvenen kişiyi aldatırken, kendi düşüncesini haklı kılacak sebepler arkasına saklanabilir. Örnek olarak o işyerinde adaletli koşulların sağlanılmamasını

<sup>74</sup> Bigne, Enrique, Blesa, Andre, a.g.m., s. 576

<sup>75</sup> Hunt, Robert W., Kohn, Poul M., Mallozzi, Cstrine B., Factor Analysis of The Interpersonal Trst Scale with a Noncollege Population, Journal of personality Assessment, 47, 5, pp. 507-598, 1983, S. 507

<sup>76</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 190

<sup>77</sup> Brenkert, George G., a.g.e., s. 281

<sup>78</sup> Börü, Deniz, a.g.m., s. 1

<sup>79</sup> Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L., a.g.m., s. 561

gösterebilir.<sup>80</sup> Örgütler içerisinde işgören ve yönetim arasındaki ilişkilerde güvenin gelişmesi adaletin sağlanması ile ilişkilidir.<sup>81</sup> Güven, adalet düşüncesi ve işbirliği tutumları ile işbirliği davranışları ile ilişkilidir. Gerçek güven algılanan anlık ve kısa vadeli fırsatlar veya güdüler olsa bile, diğer kişinin bizi hayal kırıklığına uğratmayacağına veya bize karşı ihmalkârlık göstermeyeceğine dair beklentidir.<sup>82</sup>

Adalet algısını çok olumsuz bir şekilde etkileyen yönetsel unsur da örgüt içerisindeki kayırmacılıktır. Evrensel uygulamaların tam karşıt noktasında kayırmacı davranışlar bulunmaktadır. Kayırmacı grup davranışları sonuçta, güvenle birlikte değişme ve zenginliğin temelini oluşturan çeşitlenmeyi de yok etmektedir. Bir örgüt içerisinde kayırmacılık olduğunda becerisiz, bilgisiz ve yeteneksizlerin yerine, yetenekli becerili uzmanlar ve profesyoneller tasfiyeye uğrar. Böylesi eğilimlerin yaygınlaşması toplumdaki güven anlayışını zayıflatacağı için ekonomik örgütlenmelerin oluşmasını zorlaştırır ve toplumsal sermayeyi geriletir.<sup>83</sup>

Güvenin toplumsal boyutta oluşmaması ekonomik örgütlenmelerin büyüklüklerine ve sayılarına önemli engeller getirecektir. Büyüme olanağına kavuşan az sayıda örgüt de nedensel büyük olurlarsa olsunlar sahiplik açısından toplumda geniş bir tabana yayılamayacaklardır.<sup>84</sup> Kayırmacı davranışlar ise genelde bilinen tanınan veya akrabalık bağı bulunan insanların herhangi bir işin yapılmasında, personel seçiminde veya terfisinde ortaya çıkabilir. Burada tanıdık olmak ön plana çıkmaktadır. Tanışıklık duygusu güven için bir genel bir zemin oluşturabilir, ancak buna karşın hiçbir zaman güvenin garantisi olamaz. Bir insanın tanıdık olduğu bir süre etrafından görüldüğü için şu ya da bu kişinin güvenilir olduğunu sanma hatasına pek çok insan düşer. Tanışıklık, bir kişinin diğer kişi ile gerçekten ilgilendiğinin veya onunla aynı değerleri paylaştığının yeterli bir göstergesi değildir. Tanışıklık, o insanın ne kadar samimi ve güvenilir olduğu konusunda hiçbir şey ifade etmez. İnsan tanışıklığın güven için sağlam bir zemin olmadığını özellikle iş yaşamında öğrenir.<sup>85</sup>

Kayırmacılık ile ilgili olarak Çin örneği ilginçtir. Çin toplumu içerisinde *guanxi* kelime anlamı olarak “ilişki”yi ifade etmektedir. *Guanxi* bununla birlikte, aynı okulda okumak, aynı kasabada olmak, aynı örgüt içerisinde çalışma gibi bireyler arasındaki paylaşılan sosyal değerleri ifade etmektedir. Yang’a göre *guanxi* ikili ilişkiler içerisindeki sosyal bağları

---

<sup>80</sup> Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L., a.g.m., s. 553

<sup>81</sup> Gilder, Dick De, a.g.m., s. 591

<sup>82</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 48

<sup>83</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 112- 113

<sup>84</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 121

<sup>85</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 73- 74

içermektedir. İşyeri içerisinde *guanxi* işgörenler ile yöneticiler arasındaki, karşılıklı ilgi ve faydaya dayanan sosyal ilişkiler anlamına gelmektedir. Bu durum kayırmacı ilişkiler için zemin hazırlar. Butterfield yaptığı bir çalışmada Çin toplumu ile ilgili olarak güçlü bir kayırmacılığın ve doğudan ilişkilerin etkili olduğu bir yapının bulunduğunu ifade etmiştir.<sup>86</sup>

### 1. 1. 3. Bütünlük

Mayer'e göre bütünlük taraflar arasındaki bir ilişkinin erken safhalarında güvenin temin edilebilmesi için en önemli etkiye sahiptir.<sup>87</sup> Bütünlük güvenilir kişinin davranışları önceden tahmin edilebilir olmasını, özellikle başkaları hakkında yorum yaparken sözlerine dikkat etmeyi, verdiği sözleri yerine getirmeyi ve asla diğer insanları aldatmamayı<sup>88</sup> gerektirir.

Amerikan kültüründe bir yönetici astına iş verip bunun belli bir zamana yetişip yetişmeyeceğini sorduğunda “evet” ya da “hayır” şeklinde cevap almayı ve cevap “hayır” ise nedeninin açıklanmasını bekler. Ast işi yetiştirmeyi kabul ettiği takdirde ondan işi zamanında bitirmesi beklenir. Batı kültüründe ilişkilerde doğruluk önemli bir değerdir. Oysa Japonya ya da Hindistan'da insanların yerine getiremeyeceği sözler vermeleri olağandır. Hayır demekten çekinmek, bir kişinin ricasına olumsuz tepki vererek onu kırmaktan kaçınmanın bir sonucudur. Aynı zamanda kişinin kendinden istenilen bir şeyi yapamayacağını ifade etmekten utanması da bu tutuma bir örnek oluşturmaktadır.<sup>89</sup> Ancak bu türden davranışlar bütünlüğün oluşmasını engeller. Bütünlük söz, düşünce ve davranışların tutarlı olmasını gerektirir.

Her ne kadar davranışsal tutarlılık ve davranışsal bütünlük aynı düzlemde gözüксе de onların birbirlerinden farkları da bulunmaktadır. Her ikisi de çalışanın yöneticisine duyduğu güveni konusundaki riski azaltır. Bununla birlikte, bir yönden, davranışsal tutarlılık yöneticilerin geçmişteki davranışları üzerine temellenen tahmin edilebilirliği ve güvenilirliğine etki eder. Diğer yandan davranışsal bütünlük yöneticilerin söyledikleri ve yaptıkları arasında tutarlılığa gönderme yapar. Daha önceden de ifade edildiği gibi güvenmek diğer kişiye karşı bir gönüllülüğü ve risk almaya istekliliği ifade etmektedir. Eğer yöneticiler şartlar ve koşullar ne olursa olsun tutarlı davranırlarsa, çalışanlar yöneticilerinin gelecekteki davranışlarını daha iyi kestirebilirler. Bundan daha da önemlisi çalışanlar işlerinde ya da

<sup>86</sup> Wong, Yui- Tim, Ngo, Hang- Yue, Wong, Chi- Sum, *Antecedents And Outcomes Of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures*, Asia Pacific Journal Of Management, Vol. 20, pp. 481- 499, 2003, s. 484-486

<sup>87</sup> Aubert, Benoit A., Kelsey, Barbara L., a.g.m., s. 2

<sup>88</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 314

<sup>89</sup> Phatak, Arwind V., *Uluslararası Yönetim*, Çeviren: Baransel, Atilla, Somay, Tomris, The Kent International Business Series, y.y., s. 35- 36



yöneticilerle olan ilişkilerinde risk almaya karşı daha istekli olurlar. Tahmin edilebilirlik bir ilişkinin güven içerisinde gelişmesini sağlar.<sup>90</sup>

Çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede bütünlük gördüklerinde daha rasyonel, dürüst, bağımsız olabilmektedirler.<sup>91</sup> İşletme içerisinde dürüstlük ve bütünlük olmadan güven inşa edilemez. Güven olmadan ise işbirliği ve işbirliğine dayalı ilişkilerin sürdürülmesi mümkün değildir.<sup>92</sup>

Aubert'in<sup>93</sup> bütünlük ve güven araştırması 68 öğrenci üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği oldukça yüksektir. Araştırma sonuçlarına göre bütünlük takım çalışması içerisindeki en önemli faktör olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada güveni etkileyen en önemli faktör bütünlük, ikincisi ise yetenek olarak ortaya çıkmıştır.

## 1. 2. Bürokratik Denetim ve Güven İlişkisi

İstikrarlı bir şekilde güveni sürdürebilmek için kontrol önemli bir unsurdur. Ancak kontrol yalnız başına güvenin sürdürülebilmesi için yeterli değildir.<sup>94</sup> Kontrol, ödülleri, cezalandırmaları, özendiricileri, kısacası caydırıcı unsurları içerir. Bu haliyle kontrol tam olarak güveni içermez.<sup>95</sup>

Sadece kontrolü sağlayarak güvenin elde edilmesi mümkün değildir. Bu şekilde çalışanlar arasında birlik oluşturulması çok zordur.<sup>96</sup> Güven diğer tarafı çok yakın bir şekilde izlememeyi gerektirir.<sup>97</sup> Eğer bir kişi diğer kişiye tam olarak güvenirse, bu durumda onu kontrole daha az ihtiyaç duyacaktır.<sup>98</sup>

Güven ile kontrol birbiri ile bağlantılı ki unsurdur. Güven sağlandığında denetime daha az ihtiyaç duyulur. Bu açıdan güven izleme maliyetlerinin azaltılması anlamına gelir.<sup>99</sup> Güven çok tatmin edici bir şekilde yapılan işlerin, kontrolün, izlemenin ve uygulamaların maliyetlerini azaltarak firmaların yüksek verimlilikte çalışmalarını sağlar.<sup>100</sup> Güven sayesinde insanlar sürekli olarak diğer insanları izleme ve onların hareketlerini kontrol etme zorunluluğundan kurtulurlar.<sup>101</sup> Güven, diğer insanları kontrol etmeden ve onlara karşı

<sup>90</sup> Whitener, Ellen M. et al., a.g.m., s. 516

<sup>91</sup> Becker, Thomas, E., a.g.m., s. 160

<sup>92</sup> Scarnati, James T., a.g.m., s. 25

<sup>93</sup> Aubert, Benoit A., Kelsey, Barbara L., a.g.m., s. 4-7

<sup>94</sup> Buskens, Vincent, a.g.m., s. 21

<sup>95</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 11

<sup>96</sup> Sewell, Graham, a.g.m., s. 12

<sup>97</sup> Dimock, Susan, a.g.m., s. 46

<sup>98</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m., 1998, s. 495

<sup>99</sup> Bijlsma, Katinka, Kopman Paul, a.g.m., s. 547

<sup>100</sup> Volken, Thomas, a.g.m., s. 4

<sup>101</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 103

önyargılı olmadan onların davranışlarının olasılıkları için değer biçme işlemi<sup>102</sup> olarak tanımlanabilir.

Geleceği daha belirgin hale getirebilmek için, bazen insanlar olayların kontrol altında olmasını isterler.<sup>103</sup> Vladimir Iych Lenin'in söylediği gibi, güven iyidir, fakat kontrol daha iyidir. Bazen güvenmek yerine kontrol etmek yeğlenir. Örneğin ünlü Sovyet lider Lenin<sup>104-105</sup> bu görüşü savunmaktadır. Ancak aşırı kontrol güven yaratamaz.

Firmaların kendini güvende hissetmelerinin temelinde iki unsur bulunmaktadır. Bunlar; güven ve kontroldür.<sup>106</sup> Bir ilişki içerisinde eğer kontrolün varlığı yoğun derecede olursa güvenin kötüye kullanılma ihtimali düşer.<sup>107</sup> Yöneticilerin çalışanları daha fazla izlerlerse onlara karşı daha az güvene ihtiyaç duyarlar.<sup>108</sup>

Buna karşın yöneticilerin her şeyi kontrol etmesi gibi bir durum söz konusu olamaz. Bu yüzden işbirliği ve güvene işletmelerin mutlaka belli düzeyde ihtiyaçları bulunmaktadır.<sup>109</sup> Creed ve Miles kontrolün sürekliliğinin etkisi üzerine beş farklı örgütsel biçim ortaya koymuşlardır. Bunlar;<sup>110</sup>

1. Şahsa ait küçük işletmelerde işletme sahibinin gücü elinde bulundurmasına dayanan yönetin anlayışı içerisinde yönetici işgörenler hakkında ve diğer her şey hakkında tek başına karar vermektedir. Bu duruma Amerikan şirketleri güzel bir örnek oluşturur. Tipik Amerikan (Batı) tarzı yönetim biçiminde karar verme işlemi şu şekilde gerçekleşir. Yönetici bilgi toplar, astlarına gereksinim duyduğu soruları sorarak bilgi alır ve kararını verir. Buna karşın Japon yöneticisi ise karar alırken ilk önce grubu düşünür ve gruba göre hareket eder. Alınan kararlarda grup içi fikir birliğine ulaşmaya çalışır.<sup>111</sup>
2. Dikey- bütünleşmiş fonksiyonel örgüt yöneticileri, sıkı bir yöneltme, bütçeleme ve listeleme yönetimi ile fonksiyonel uzmanları kullanarak işlem sorumlulukları ile ilgili yetki vermeyi ayarlarlar.

---

<sup>102</sup> O'Brain, Rita Cruise, *Employee Involvement In Performance Improvement*, Employee Relations, Vol. 17, No. 3, pp. 110-120, 1995, s. 118

<sup>103</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 20

<sup>104</sup> Seligman, Adam B. Seligman, a.g.m.

<sup>105</sup> Skinner, Denise, Spira Laura F., a.g.m., s. 28

<sup>106</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m., s. 491

<sup>107</sup> Buskens, Vincent, a.g.m., s. 21

<sup>108</sup> Harris, Howard, Provis, Chris, a.g.m., s. 7

<sup>109</sup> Bijlsma, Katinka, Kopman Paul, a.g.m., s. 545

<sup>110</sup> Whitener, Ellen M., et al., a.g.m., s. 518- 519

<sup>111</sup> Sullivan, Jeremiah, Peterson, Richard B., et al., *The Relationship Between Conflict Resolution Approaches and Trust: A Cross Cultural Study*, The Academy Of Management Journal, Vol. 24, No. 4, pp. 803- 815, December, 1981, s. 804

3. Üretim servis ve coğrafya bakımından farklılaşmış, bölümlere ayrılmış örgütler ortak ofisten kontrolü ve yönetimi benimserler.
4. Karışık matris biçimi örgütler birbirine yakın olan departmanları birleştirirler ve çağdaş çalışma grupları oluştururlar. Onlar birleşik planlama ve görüşme yolu ile kaynakları tahsis ederler ve kontrol ederler.
5. Ağ biçimindeki örgüt üyeleri kontrolü paylaşırlar, karşılıklı bağlılıklarını tanırlar ve ortak çıkarlarının peşine düşerler.

İnsanlar diğer insanlara daha fazla (ya da az) güvendiklerinde onları daha az (ya da fazla) kontrol etme ihtiyacı duyarlar.<sup>112</sup> Bir insan diğer insanı kontrol ediyorsa ona güvenmiyordur. Onu kontrol ettiğine göre ona yeterince güvenmemektedir.<sup>113</sup> Ancak iş yaşamında kuralların ve kontrolün tam olarak ortadan kalkması diye bir durum söz konusu olamaz. Çünkü kuralın ve kontrolün olmadığı bir ortamda büyük bir ihtimalle kaos yaşanır. Dolayısı ile kurallara dayanan bir denetleme mutlaka her şirkette farklı biçimlerde de olsa mutlaka olacaktır. Ancak önemli olan bunların düzeyidir. Genel olarak kuralların ve denetimin düzeyinin aşırı yüksek olmasının güvensizliğe işaret ettiği söylenilebilir. Örneğin insan kaynakları yönetimi yüksek güvene dayalı ilişkileri vurgulamakla beraber, yönetimin gerekli gördüğü davranışları oluşturmak ve gerçekleştirmek için, çalışanların sürekli olarak gözetim altında tutulması gerekebilir ve bu da düşük güvenin bir işareti sayılabilir.<sup>114</sup> Kurallar ve denetimle çalışanları bunaltmayan örgütlerde ise daha yüksek düzeyde güvenin olduğu söylenilebilir.

Weber'in rasyonel kontrolün demir kafesine göre bireyler değer temelli olarak geliştirilen normatif kuralların sistemi ile kontrol edilmektedir.<sup>115</sup> Onlar bir nevi panaptikon benzeri denetimi yaşayacaklardır. Panaptikon sözcüğü hapishanelerin tanımlanmasında kullanılmıştır. Bu kavram dışsal denetimin içselleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bireyler zamanla dışsal denetim olmadığında bile denetlendiklerini hissetmekte ve davranışlarını bu şekilde sergilemektedirler. Bu şekilde dışarıdan sürekli gözetlendiğini düşünen bireyler doğal davranamaz. Doğal davranamayan bireyler arasında ise güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi

---

<sup>112</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 11

<sup>113</sup> Skinner, Denise, Spira Laura F., a.g.m., s. 29

<sup>114</sup> Yıldırım, Engin, *Örgüt Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not*, Editör: Keser Aşkın, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Mart 2002, s.46

<sup>115</sup> Arnold, Kara A., Barling, Julian, Kelloway, E. Kevin, *Transformational Leadership or The Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment And Team Efficacy?*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 7, pp. 315- 320, 2001, s. 316

söz konusu olamaz.<sup>116</sup> Weber'in ortaya attığı aklın demir kafesi insan davranışlarının farklı yollar ile kontrol edilmesini ifade etmektedir.<sup>117</sup>

Yüksek güvenli toplumlarda örgütler içerisinde bürokratik kontrol düzeyi daha düşüktür. Çalışanlara örgütün aşağı seviyelerine doğru daha fazla sorumluluk vererek ve kontrolü daha az bir düzeye indirerek ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde iş ortamlarını düzenleme kapasitesine sahiptirler. Düşük güvenli toplumlar ise işçilerini bir dizi bürokratik kural ile aşırı yükleyerek onları dışlamayı tercih ederler.<sup>118</sup>

Genel olarak kurallar insanları birbirlerinden ayırmak için değil, birbirlerine daha da yaklaştırmak için vardır. Her birey örgütün kurallarını benimseyerek o örgüte dâhil olmaktadır. Örgüt içerisindeki ceza –ödül, sistemleri, terfi sistemleri, vb. kurallar dâhilinde oldukça o örgütün amaçlarına yönelik güvenin gelişmesi mümkün olacaktır. Kuralları tam anlamıyla uygula-ya-mayan örgüt yönetimine karşı güvensizlik çalışanlarda, örgütlerine ve yaptıkları işe karşı yabancılaşmayla sonuçlanacaktır.<sup>119</sup> Çalışanın işyerine ve yaptığı işe karşı yabancılaşmasına dört unsur etki etmektedir. Bunlar;<sup>120</sup>

- Güçsüzlük duygusu
- Anlamsızlık fikri
- Sosyal yalıtım ve
- Kişisel soğumadır.

Genel olarak güven yapısal kontrol mekanizmasına olan ihtiyacı azaltır.<sup>121</sup> Kontrol mekanizması güven seviyesine etki eder ki güven seviyesi, kontrolün düzeyinin belirlenmesinde kontrol mekanizmasının etkilerini azaltır.<sup>122</sup> Bununla birlikte etkili bir kontrol mekanizması, artan takdir yetkisinin potansiyel tehlikelerine karşı bir sigorta imkânını sağlar.<sup>123</sup>

Son olarak işçiler eğer kendilerine, içinde buldukları topluluğa katkıda buldukları için güven duyulan bir yetişkin olarak davranılırsa, çalışma ortamlarını tatmin edici bulacaklardır. Ama kendilerine herhangi biri tarafından tasarımı yapılan büyük bir makinenin küçük bir dişlisi gibi davranılırsa, aynı tatmin duygusunu yaşamayacaklardır.<sup>124</sup>

---

<sup>116</sup> Dedeoğlu, Gözde, Gözetleme, Mahremiyet ve İnsan Onuru, <http://www.ozgurpencere.com/modules.php?name=News&file=article&sid=491>

<sup>117</sup> Arnold, Kara A., et al, a.g.m., s. 315

<sup>118</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 42

<sup>119</sup> Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, a.g.m.,

<sup>120</sup> Dean, James W. Jr., Brandes, Pamela, Dharwadkar, Ravi, a.g.m., s. 349

<sup>121</sup> Batt, Peter J., a.g.m., s. 67

<sup>122</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m., 1998, s. 491

<sup>123</sup> Sewell, Graham, a.g.m., s. 16

<sup>124</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 42

## 2. DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI

İşe ilişkin verilen ödüller genel olarak iki Şekilde tanımlanmaktadır. Bunlar dış ödüller ve iç ödüller Őeklinindedir.<sup>125</sup> Dış ödüller kolayca fark edilebilecek unsurlardır. Bunlar arasında ücretler, yapılan ekonomik değeri olan yardımlar, güvenli bir işyerinin olması Şeklinde gösterilebilir. Bu unsurlar çalışma yaşamının kalitesi içerisinde önemli bir rol oynar. Buna karşın iç motive edici unsurlar işin gerektirdiği yetenek düzeyi, otonomi ve değişim olarak ifade edilebilir.<sup>126</sup> Bunların anlaşılması için örgütün içerisinde var olan kültürel dokuların bilincinde olmak gerekir.

Eğer bir çalışan dışarıdan açıkça fark edilebilecek ödüllere konsantre oluyorsa buna dış ödüller adı verilir. Çalışanın dış ödüllere konsantre olması durumunda onun için iç ödüller ikinci plana dıŐmektedir. Ayrıca dış ödüller iç ödüllere göre iş tatmininde daha etkilidir. Bununla birlikte iç ve dış ödüller aslında birbiri ile karşılıklı ilişki içerisindedirler.<sup>127</sup> Herzberg'in teorisi kabul edilecek olursa iç motive edici faktörler iş tatminin bir kaynağı olmaktadır. Yani iç ödüller olmadığında bireyler iŐlerinden tatmin olamamaktadırlar. Buna karşın dış ödüller ise iş tatminsizliğinin bir kaynağıdır. Yani dış ödüller sağlanmadığında bireyler işlerine karşı bir tatminsizlik duygusu yaşayacaklardır.<sup>128</sup>

Dış ödüller çalışanların örgütten veya yönetimden gösterdikleri katılım veya çaba karşılığında bekledikleri bir sonuçtur. Bu ödüller farklı Şekillerde, doğrudan veya dolaylı olabilir. Doğrudan ödüller gezi veya sinema bileti gibi, dolaylı ödüller ise yükselme fırsatları, artan iş güvenliği ve çalışanların ekstra çabalarını değerlendirebilecek daha iyi bir performans değerleme sisteminin kuruması Şeklinde olabilir. Buradan ortaya çıkan sonuç dolaylı ödüllerin doğrudan ödüllere göre daha uzun vadeli kazançlar getirdiğidir. Doğrudan ödüller ise kısa süreli tatmin sağlamayı amaçlamaktadır.<sup>129</sup>

Örnek olarak dış ödüller içerisinde yer alan yükselme fırsatlarının varlığı çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamada önemli bir unsurdur.<sup>130</sup> Çünkü bir kurum içerisinde yükselme

---

<sup>125</sup> Guzzo, Richard A. *Types of Rewards, Cognitions, and Work Motivation*, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 1. pp. 75-86. (Jan., 1979), s. 75

<sup>126</sup> Lewis, David, Brazil, Kevin et al, *Extrinsic And Intrinsic Determinants Of Quality Of Work Life*, Leadership in Health Service, Vol. 14, No. 2, 9 – 15, 2001, s. 9

<sup>127</sup> Turnage; Janet J. Muchinsky, Paul M., *The Effects of Reward Contingency and Participative Decision Making on Intrinsically and Extrinsically Motivating Tasks*, The Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 3. pp. 482-489. (Sep., 1976), s. 482

<sup>128</sup> Broedling, Laurie A., *The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior*, The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 2. pp. 267-276., Apr., 1977 , s. 269

<sup>129</sup> Buch, Kim ve Tolentino, Ann, *Employee Perceptions Of The Rewards Associated With Six Sigma*, Journal Of Organizational Change Management, Vol. 19 No. 3, Pp. 356-364, 2006, s. 357

<sup>130</sup> Gallie , Duncan, Felstead, Alan , Green, Francis, *Employer Policies And Organizational Commitment In Britain 1992-97*, Journal Of Management Studies 38:8, Pp. 1081-1101, December 2001, s. 1083

fırsatlarının varlığı çalışanların kısa vadeli amaçlara odaklanmaları yerine uzun vadeli amaçlara odaklanmalarını sağlamakta etkili olur.<sup>131</sup> Yönetimin ödülleri ile ilgili kararları uzun vadeli perspektiften yaklaşılarak bireysel değil grupsal olmalıdır.<sup>132</sup>

Maslow'un teorisi göz önünde bulundurulduğunda dış ödüller daha düşük düzeydeki ihtiyaçlar için iken iç ödüller daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. Ancak Guzzo'ya göre Maslow düşük ve yüksek düzeydeki tatminlerin tanımlamasını açık bir şekilde yapmamıştır. Dolayısıyla bu yönde Maslow'un yaptığı açıklama içerisinde eksiklik taşımaktadır. Dyer ve Parker'e göre iç ve dış ödüller ayırımına gitmek gereksizdir. Örneğin para düşük düzeydeki ihtiyaçları karşıladığı için bir dış ödül olarak ifade edilmektedir. Ancak para karşılığında bireyin kendisine saygısının artması ve kendisini daha başarılı olarak düşünmesi durumunda parayı bir iç ödül olarak da düşünmek mümkündür. Dolayısıyla iç ve dış kavramları ile ödülleri birbirinden tam olarak ayırt etmek mümkün değildir.<sup>133</sup>

Lewin ve Tolman'a göre bütün motive edici faktörler dışsal olarak algılanmaktadır. Ama yine de dış ve iç ödül ayırımına gidilmek istenirse aradaki farkı anlayabilmek için şu kıstası getirmişlerdir. Dış ödüller kolaylıkla hesaplanabilir ve fark edilebilirken iç ödüller ise hesaplanamamakta ve fark edilememektedir.

İç ve dış ödüller ayırımı çeşitli faktörler yolu ile yapılmaktadır. Bunlar arasında motivasyon, ihtiyaçlar, sonuçlar, tatmin, ödüller ve değerler sayılabilir. İç ve dış ödüllere bir örnek verilecek olunursa; mesleğinden gurur duymak bir iç ödül iken işin sosyal bir statüsünün olması bir dış ödül olarak ifade edilebilir.<sup>134</sup>

Etkili yönetim sistemlerinin bileşenleri içerisinde istenilen sonuçlara ulaşabilmek için parasal olmayan dış ödüllerini kullanmak gerekmektedir. Bunlar arasında övgü, unvan verme, artan otonomi gösterilebilir. Bununla birlikte bu ödüller kısa vadeli sonuçlar yerine uzun vadeli elde edilmek istenilen sonuçlar göz önünde bulundurularak verilmelidir. Çünkü istenilen başarı bir kişinin bireysel çalışmasından çok ortaklaşa uzun süreli çalışmayı gerektirmektedir. Övme, sembolik ödüller ve otonomi bireyler için olduğu kadar gruplar için de geçerlidir.<sup>135</sup> Dolayısıyla ödüllendirme sistemini kurarken gruplar üzerine de vurgu yapmak önemlidir. Bilindiği üzere

---

<sup>131</sup> Ortin-Angel, Pedro, Salas-Fumas, Vicente , *Agency-Theory And Internal-Labor-Market Explanations Of Bonus Payments: Empirical Evidence From Spanish Firms*, Journal Of Economics & Management Strategy, Volume 7, Number 4, 573-613, Winter 1998, s. 580

<sup>132</sup> Swiss, James E., *A Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management*, Public Administration Review • Vol. 65, No. 5, September/October 2005, s. 599

<sup>133</sup> Guzzo, Richard A. a.g.m., s. 78-79

<sup>134</sup> Broedling, Laurie A., a.g.m., s. 268-270

<sup>135</sup> Swiss, James E. , a.g.m., s 596

grupsal olarak elde edilebilecek başarılar bireysel olarak elde edilebilecek başarılarından çok daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.

Ödüller ile ilgili olarak geliştirilen eşitlik teorisine göre çalışanlar göstermiş oldukları çaba ile elde etmiş oldukları sonuçlara göre kendilerini diğer çalışanlar ile kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucuna göre tatmin veya tatminsizlik duygusu yaşarlar. Bunu çabaları karşılığında elde ettikleri ödüllere göre yaparlar. Bu teori Adams ve Rosenbaum tarafından geliştirilmiştir. Onlara göre çalışanlar öncelikle ücret açısından kendi gösterdikleri çaba ile elde ettikleri sonucu diğerleri ile kıyaslayacaklarını belirtmişlerdir. Bu değerlendirme sonucunda birey kendisine adil davranılıp davranılmadığı sonucuna ulaşmaktadır. Eğer çalışan kendisine adil davranıldığını düşünürse bu durumda kuruma olan güveni de artacaktır. Bununla birlikte eşitlik veya eşitsizlik algısının önemi veya alınan üzerinde yaptığı etki ödülün niteliğine göre değişmektedir. Örneğin birey kendisi için çok da önemli olmayan bir konuda bu tür kıyaslamalara gitmeyecektir.<sup>136</sup> Alexander ve Rudermant yaptıkları çalışmada şirket içerisinde ödüllerin dağıtılmasında adalet algılamasının çalışanların üst yönetime olan güvenlerini artırdığını saptamıştır.<sup>137</sup>

Ödüllere ilişkin adalet Adams'ın geliştirmiş olduğu eşitlik teorisi ile ortaya çıkmıştır. Buna göre örgüt içerisinde çalışanlar aldıkları ödüllerin adil olup olmadıklarına kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslayarak karar verirler. Kendi çalışmasını diğer kişinin çalışması ile kıyaslayan kişi eğer eşitsizlik algılsa örgüte ilişkin ödüllerin adaletsiz dağıtıldığını düşünür. Bununla birlikte eğer kişi gösterdiği performansın karşılığı olan ödülleri alamazsa çalışanlarda eşitsizlik algısı da kendisini daha fazla gösterecektir. Günaydın'ın<sup>138</sup> İstanbul'da tekstil sektöründe çalışan 81 kişi üzerinde yaptığı araştırmada elde edilen sonuçlara göre uygulamaya ilişkin adaletin üste ve üst yönetime güveni açıklama gücüne sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani araştırmada elde edilen sonuca göre çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algıları arttıkça şirket yönetimine olan güvenleri de artmaktadır.

Dış motivasyonlar kişinin kurum içerisinden veya dışarıdan para, ödüller veya cezalandırılma gibi dış unsurlar tarafından şekillenir. Ödüller bir çalışanın işine motive olabilmesi işlevini görür. Ödüle ulaşabileceğini düşünen kişi yüksek düzeyde performans göstererek dış ödülü elde etmeye çalışır. Bu durumun sakıncası ise sadece dış ödüllere odaklanmış kişiler ödüle ulaşma imkânı kalmayınca motivasyonlarını, etkinliklerini ve etkili

<sup>136</sup> Harmon, Harry, A., Jurkus, Anthony F., et al., *A Gender Blind System for Promotion in The Salesforce, Marketing, Intelligence and Planning*, Vol. 15, No. 1, pp. 28- 31, 1997, s. 28-29

<sup>137</sup> Alexander, S., Rudelman, M., *The Role Of Procedural And Distrubutive Justice in Organizational Behaviour*, Social Justice Research, Vol. 1, Pp. 177- 198, 1987

<sup>138</sup> Günaydın, Sezer Cihan, a.g.tz., s. 55

olma durumunu da kaybederler. Dolayısı ile yöneticilerin ödüllendirme sistemine çok dikkat etmeleri gerekmektedir.

Yöneticiler eğer çok kısa sürede başarı elde etmek istiyorsa dış ödüllere odaklanmaları gerekmektedir. Bu türden dış ödüllere örnekler, ayın en iyi çalışan adamı, en fazla satış yapan elemanlar ve yıldızlardır. Bu dış ödüllerin varlığı kişiyi dış ödüle güdüler ancak içsel değerlere güdülemez<sup>139</sup> ve kısa süreli etki yaratır.

Dış motivasyon, dış ödüllerden kaynaklanan, para gibi maddi ödüller ve övgülerdir. Dış motivasyonlar eğer bireyin işinde başarılı olmak için gereken istekliliği duymaması durumunda, başarısız olmaktan aşırı korkması durumunda veya başarının bir parçası olmak istemesi durumunda teşvik edilen bir isteklendirme türüdür.<sup>140</sup> Dış motivasyonlar kişinin kurum içerisinde veya dışarıdan para, ödüller veya cezalandırılma gibi dış unsurlar tarafından şekillenir. Ödüller bir çalışanın işine motive olabilmesi işlevini görür. Ödüle ulaşabileceğini düşünen kişi yüksek düzeyde performans göstererek dış ödülü elde etmeye çalışır. Ancak sadece dış ödüllere odaklanmış kişiler ödüle ulaşma imkânı kalmayınca motivasyonlarını, etkinliklerini ve etkili olma durumunu da kaybederler.<sup>141</sup>

Dış iş motivasyonu bilişsel bir durumu ifade eder. Burada çalışan kendisine verilen görevi en iyi bir şekilde yerine getirerek karşılığında bir dış ödül beklentisi içerisine girer. Genel olarak dış motive edici faktörler çalışanların örgüte bağlılığını olumlu yönde etkiler.<sup>142</sup>

Motive olmuş iş davranışı ödüllerin varlığını gerektirir. Ödüllere ulaşabileceğini düşünen çalışan kendisini daha fazla işine konsantre eder. Bu şekilde daha yüksek bir çaba gösterir. Eğer çalışanda göstereceği ekstra çaba için bir ödülün gelmeyeceği düşüncesi hâkimse bu durumda işgören işine karşı motive olamayacaktır.

Dış motive edici unsurlar kişinin çalıştığı örgüt içerisinde gerçekleştirmek istediği bir amacı ile ilgili olabileceği gibi tamamen örgüt dışarısındaki faktörlerle ilgili olabilir. Örneğin dış ödül olarak kabul edilen para kişinin iş dışarısındaki yaşamı ile ilgili olabilir.<sup>143</sup> İş dışarısında kişi kendisi için yapacağı bir harcamayı düşünerek kişi işine konsantre olabilir. Dış ödüller içerisinde yer alan yükselme fırsatı iş ile ilgili bir dış ödüldür. Yükselme fırsatı bireye statü kazandıracak ve birey kendisini daha değerli hissederek işine konsantre olacaktır.

---

<sup>139</sup> The Thiagi Group, *Creating a Motivating Environment*,

<http://www.ispi.org/proComm/resources/IntroductiontoMotivationRichter.pdf> , s. 1- 2

<sup>140</sup> The Oxford Dictionary of Sports Science and Medicine. Oxford University Press, 1998. Oxford Reference Online. <http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t161.e2354>>

<sup>141</sup> The Thiagi Group, a.g.m., s. 1

<sup>142</sup> Brief; Arthur P. ve Aldag Ramon J., *The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity*, The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 3. pp. 496-500. Jul., 1977, s. 497-498

<sup>143</sup> Guzzo, Richard A. a.g.m., s. 75-78



Yükselme fırsatı sosyal bir dış ödüldür. Bireyin çalıştığı örgütte yeterli ilerleme olanaklarının olması önemli bir unsurdur.

Dış ödüllere ulaşamamak çalışanın işten ayrılmasına yol açabilir. İnsanların işten ayrılma faktörlerini sadece ücret ile açıklamak yetersiz olur. Buldukları örgütte yükselme olanakları olmadığı için de insanlar işten ayrılmayı seçebilir.<sup>144</sup>

Dış ödüllere aşırı güdülenmenin çalışan üzerinde olumsuz etkilere yol açabileceği söylenilebilir. Dış ödüller üzerine odaklanan bireyler normalin üzerinde çaba göstererek aşırı çalışmanın sonucunda kendileri için boş zaman ayıramamaktadırlar. Bu olumsuz sonuç ile karşılaşmak istemeyen yöneticilerin bazıları dış ödüller yerine iç ödüller üzerine odaklanmayı tercih etmektedirler. Sadece dış ödüllere bağlı olan kişiler içsel ödüllendirmelere karşı daha isteksiz olmaktadır. İç motivasyonun yokluğu dış ödüllere bağlı olan motivasyonun olmamasına yol açmaktadır. Dış ödüllere karşı kendisini motive etmiş çalışan içerisinde bulunduğu kurumun kendisini iyi bir şekilde değerlendireceğine inanmaktadır. Aksi takdirde çalışan dış ödüllere ulaşmak için kendisini motive edemeyecektir. Dermer<sup>145</sup> bu konu ile ilgili olarak yaptığı çalışmada çalışanların dış ödüllere karşı istekliliğinin gerisinde önemli bir açıklayıcı unsur olarak ücret ve terfi etme gibi faktörlerin oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dış ödüller çalışanın kuruma bağlılığı üzerine etki eden bir değişkendir. Gallie, Felstead ve Green yaptıkları çalışmada dış ödüllerin bağlılığın oluşmasında etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gallie, Felstead ve Green<sup>146</sup> 5 yıl ara ile yaptıkları çalışmada 1992 yılında dışsal bir ödül olarak kabul edilebilecek ücretin bağlılığı açıklayıcı bir değişken olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak 1997 yılında yaptıkları çalışmada ödenen ücretlerin bağlılığı oluşturmada etkisinin azaldığını tespit etmişlerdir.

Ödül ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güvenin etkili bir belirleyicisi olduğu söylenilebilir. Daley<sup>147</sup> yaptığı çalışmada, ödül ve yükseltme politikalarını, yapılan yardımların ve uygun bir iş çevresinin örgüt içerisinde güveni artırıcı bir değişken olduğunu saptamıştır. Ayrıca çalışmada, eğitim, ücretlerin düzeyi, ırk ve cinsiyetin örgüt içerisinde güven üzerinde etkili bir değişken olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada dış iş karakteristiklerinin örgütsel güvenin belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

---

<sup>144</sup> Keser, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, 1. Baskı, Bursa, Nisan 2006, s. 89- 90

<sup>145</sup> Dermer, Jerry, *The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation*, The Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 1., pp. 125-129, (Mar., 1975), s. 125-128

<sup>146</sup> Gallie , Duncan, Felstead, Alan , Green, Francis, a.g.m., s. 1094-1095

<sup>147</sup> Daley, Dennis, M., Vasu, Michael, L., *Fostering Organizational Trust in North Carolina*, Administration & Society, Vol. 30, No. 1, pp. 62-84, Mart, 1998, 82

Turnage araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre yapılan iş sıkıcı veya rutin olduğunda, çalışanların kendilerini ifade etme fırsatları olmadığında çalışanlar sadece dışsal ödüllere motive olmaktadır. Yine aynı çalışmada elde edilen sonuçlara göre iç ve dış ödüller karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedirler.<sup>148</sup>

Dış ödüller içerisinde kişinin çalışma yaşamından sonra emekli olunca da toplu miktarda para alabilmesi de yer almaktadır. Çalışanlara emekli olduklarında kendileri için verilen toplu miktarda paranın olması bireylerin örgüte daha bağlı olmalarına ve örgüt ödüllerine daha fazla güdülenmelerine yol açmaktadır. Selvarajan<sup>149</sup> bu konu ile ilgili yaptığı araştırmasında bu hipotezin doğru olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi çalışanlara verilen ödüller içerisinde, elde edilen ücretler, yapılan maddi yardımlar, yükselme fırsatları ve otonomi önemli unsurlar olarak yer almaktadır. Ayrıca örgütün büyüklüğü veya küçüklüğü de dış ödüllerin etkinliği üzerinde bir değişken olarak yer almaktadır. Kalleberg<sup>150</sup> yaptığı araştırmasında elde edilen kazanç, yapılan maddi yardımlar ve yükselme fırsatları gibi dış ödüllerin büyük örgütlerde küçük örgütlere göre daha etkili bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Küçük örgütlerde çalışan kişiler ise daha çok çalıştıkları işlerinde otonomi ve kontrol elde etmeyi istemektedirler.

Kalleberg<sup>151</sup> Amerikan ve Macar şirketleri üzerinde dış ödüller ile ilgili olarak yaptığı başka bir çalışma daha yapmıştır. Araştırmada farklı kültürlerin dış ödüllere ilişkin algılamalarındaki farklılıklara vurgu yapmıştır. Bu kültürlerden birisi bireycilik özelliğini taşıyan ve kapitalist toplum yapısını benimsemiş ve içselleştirmiş Amerikan kültürü ile komünist rejim idaresinden kısa bir süre önce kapitalist bir yaşam biçimine uyum sağlamaya çalışan Macarlardır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Macar şirketine çalışanlar Amerikan şirketine çalışanlara göre daha boş zamanı değerlendirmek yerine biraz daha fazla para kazanabilmek için daha fazla çalışmaya önem vermektedirler. Onlar için bir işe sahip olmak her şeyden daha önemlidir. Amerikan şirketine çalışanlar ise Macar şirketine çalışanlara göre ait oldukları kurumda yükselme ve kariyerlerini geliştirme ile daha fazla ilgilenmektedirler. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Amerikalılar Macarlara göre çok daha yüksek düzeyde işlerinde yükselmeyi arzu etmektedirler ve kariyer merkezli düşünmektedirler. Macarlar yüksek düzeyde para kazanmak yerine bir işe sahip olmayı daha

<sup>148</sup> Turnage; Janet J. Muchinsky, Paul M., a.g.m., s. 488

<sup>149</sup> Selvarajan, T.T., et al. *Employee Stock Option Plan And Employee Attitudes: A Test Of Extrinsic Versus Intrinsic Models*, International Journal Of Sociology And Social Policy, Vol. 26 No. 5/6, Pp. 245-254, 2006, s. 252

<sup>150</sup> Kalleberg; Arne L. Van Buren, Mark E., *Is Bigger Better? Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards*, American Sociological Review, Vol. 61, No. 1., pp. 47-66. Feb., 1996, s. 62

<sup>151</sup> Kalleberg; Arne L. Stark, David, a.g.m., s. 182

fazla istemektedirler. Macarlar için para kazanmanın tek yolu bir işe sahip olmaktır. Onlar para kazanmak için başka yollar olduğunu düşünmemektedir.<sup>152</sup>

Ayrıca dış motive edici unsurlar iş tatmini üzerine olumlu etki etmektedir. Literatürdeki araştırmalar bu hipotezi doğrular niteliktedir. Kovner, Brewer, Wu, Cheng ve Suzuki<sup>153</sup> hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada dış ödül olarak ifade edilen yükselme fırsatları ve kurum tarafından yapılan yardımlar arttıkça iş tatminin de artacağı sonucuna varmışlardır. Lewis ve diğerleri<sup>154</sup> ise yaptıkları araştırmada iş tatmini ile dış motive edici dış ödüller arasında anlamlı bir ilişki elde etmiştir. Ayrıca dış motive edici unsurlar iç motive edici unsurlara göre iş tatminini açıklamada daha etkili bir değişken olarak ortaya çıkmıştır

Dış ödül şeklinde ortaya çıkan yükselme fırsatlarının özellikle demografik değişken olan yaş değişkeninden etkilenmesi normal olarak ifade edilebilir. Çünkü yükselmek isteyen kişiler daha çok çalışma yaşamının başlarında yer alan hırslı kişiler olduğu ifade edilebilir. Yaş ilerledikçe kişideki yükselme isteklerinin azaldığı söylenilebilir. Konu ile ilgili olarak Shah<sup>155</sup> yükselme fırsatları ile ilgili olarak yaptığı araştırmasında yükselme fırsatları ile yaş arasında negatif yönlü bir ilişki elde etmiştir.

### 3. ÖRGÜT İÇERİSİNDE GÜVEN

Örgütler veya kurumlar, bireyler arası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, diğer yandan kendine özgü değerler üreten bir topluluk olarak, güven olgusunu etkili bir biçimde analiz edebileceği yaşam alanlarıdır.<sup>156</sup> Dünyada günden güne belirsizlik ve karmaşa günden güne artmaktadır. Örgütsel yaşam içerisinde kontrolü elde tutabilmek için hiyerarşik güç ve çalışanları gizlice izlemekten daha etkili bir yol da güveni tesis etmektir.<sup>157</sup> Bugünün örgütlerinde güven, çalışanlar arasında sinerjiye yol açacak bir şekilde ilişki bir zemine dayandırılmaya çalışılmaktadır.<sup>158</sup>

Genel olarak güven örgütsel yaşamı kapsayıcı bir fenomen<sup>159</sup> şeklinde algılanmaktadır. Örgüt içerisinde yöneticilerin diğer çalışanları her yönü ile kontrol etmelerine imkân

<sup>152</sup> Kalleberg; Arne L. Stark, David, a.g.m., s. 192- 193

<sup>153</sup> Kovner, Christine, et al., *Factors Associated With Work Satisfaction Of Registered Nurses*, Journal Of Nursing Scholarship, 71-79, 2006; 38,1, s. 77

<sup>154</sup> Lewis, David, Brazil, Kevin et al., a.g.m., s. 14

<sup>155</sup> Shah, Priti Pradhan, *Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing*, The Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 1. pp. 101-112, (Feb., 2000), s. 168

<sup>156</sup> Erdem, Ferda Sosyal Bilimlerde Güven, s. 11

<sup>157</sup> Sydow, Jörg, a.g.m., s. 31

<sup>158</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 155

<sup>159</sup> McAllister, Daniel J. , a.g.m., s. 25

bulunmamaktadır ve mutlaka başka insanlara güvenmeye ihtiyaçları vardır.<sup>160</sup> Benzer şekilde O'Brein da insan davranışlarını tam olarak kontrol etmenin mümkün olmadığını ve bu durumda güvenin zorunlu bir ihtiyaç olarak ortaya çıktığını iddia etmiştir.<sup>161</sup>

Örgütsel güven, işgörenin örgüt içerisinde kendisini güvende hissetmesidir. Örgütsel güven varsayımına göre günlük rutin işler insanların gönüllü olarak çalışmalarını ile yerine gelir.<sup>162</sup> Sashkin'e göre örgütsel güven, "çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediği şeylere olan inançlarının derecesidir." Bu anlamda inanç ve hissetme, etkisel ve kavramıyla ilgili unsurların her ikisini de belirtmektedir.<sup>163</sup> Genel olarak örgütsel güven iki iletişim teorisi ile birlikte açıklanabilir. Bunlar;<sup>164</sup>

- **Sosyal değişim teorisi:** Bu varsayımına göre insanlar etkileşimlerinin sonuçlarını değerlendirirler ve kendileri için in iyi olanın rasyonel seçimini yaparlar.
- **Maliyet/ Ödül Teorisi:** Bu varsayımına göre ilişkiler fayda ve ödüllere göre şekillenir. Fırsatçı davranışlar vuku bulur, çünkü faydanın maliyetten daha fazla olması gerekmektedir.

Örgütsel güveni inşa etmek bir anda gerçekleşecek bir durum değildir. Bunu gerçekleştirebilmek için yapması gerekenler<sup>165</sup> ise aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- Sabırlı olmak: Güven yaratmak kısa sürede gerçekleşmez. Onun oluşması için zaman gereklidir.
- Kestirmeci yoldan gitmemek: Kısa vadeli çıkarlar peşinde koşmamak ve sabırlı olmak
- Almaktan daha fazla vermeye istekli olmak: Diğer taraftan sadece istenileni yapmasını beklemek kolaycılığa kaçmaktır. Bunun yerine güveni oluşturmak için gerekli olan davranışları yöneticilerin öncelikle sergilemeleri gerekmektedir.
- Davranışların temelinde sonuçlar kadar prensiplerin olması gerekmektedir.

---

<sup>160</sup> Lahno, Bernd, a.g.m., s. 172

<sup>161</sup> Sewell, Graham, a.g.m., s. 12

<sup>162</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 4

<sup>163</sup> Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, a.g.m.,

<sup>164</sup> Gillis, Tamara, a.g.m., s. 10

<sup>165</sup> Anonymous, *The 10 Commandments of Organizational Trust*, Public Relations Strategist; 9, 4, Academic Research Library, pp. 26- 30, Fall, 2003, s. 27

**TABLO 28: ÖRGÜTSEL GÜVENİ İNŞA ETMEK İÇİN GEREKLİ OLAN UNSURLAR**

<i>Yeterlilik: Teknik Yetenekler ve Beceriler</i>		
Yeterlilik	O'Brain 1995 Mishra 1996 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktörün yeterliliğinden kaynaklanan itibar ve profesyonellik</li> <li>• Gerçekleştirilmesi zor projeler için referans olunması</li> <li>• Üstün teknolojiler için ödüllendirme</li> <li>• Piyasa teknolojilerinde ilk olmak</li> <li>• Eğitim ve üyelik sembolleri</li> <li>• Gerçekçi değerlendirme ve vizyonun sağlamlığı</li> </ul>
<i>İyi niyet: diğer kişiye karşı ahlaki sorumluluk ve onun iyiliğini istemek</i>		
-Kendinden Söz etme: farklılıkları anlayabilme yeteneği -Örgütün yeni düşüncelere açık olması -Örgütsel kültür ile içerisinde etkileşim	Luhmann 1995 Styhle 1998 Dodgson 1992 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sahip olduğu yetenekleri kendisinin değerlendirmesi</li> <li>• İhtiyaç olan yeteneklerin değerlendirmesini yapmak</li> <li>• Açık ve kıs iletişim ihtiyacı</li> <li>• Ortaklığın hedefi ve mevcut durum ile ilgili iç enformasyon</li> <li>• Enformasyonun iç takibi</li> <li>• Çalışanlara ve örgüt sahiplerine karşı sergilenen pozitif tutum</li> </ul>
-Çifte olasılık: Sistem içerisinde diğer aktörler ile bağlantı kurma yeteneği ve karşılıklı bağımlılığı kabul etmek -Eşitlik	Luhmann 1995 Sydow 1998 Styhle 1998  Das ve Teng 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görüşme Stili (Kazan- Kazan)</li> <li>• Proje şampiyonluğu. Karşılıklı bağımlı proje seviyesi</li> <li>• Adaletin bir unsuru olarak eşitliğin korunması</li> </ul>
Karşılıklık	Creed ve Miles 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetimde ve davranışlarda tutarlılık</li> <li>• Karşılıklı olarak ifade edilmiş değerler ve normlar</li> </ul>
İnanılabilirlik	Mishra 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaat edilen sözleri tutmak ile ilgili olarak ifade edilmiş normlar</li> </ul>
Güvenlik ve İstikrar	Erikson 1950 Creed ve Miles 1996 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlerin ve normların tutarlılığı</li> <li>• Enformasyon değişimleri ile ilgili tekrarlanan sözleşmeler</li> </ul>
Paylaşılan değerler	Jones ve George 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değerlerin ve oyun kurallarının ifade edilmesi</li> <li>• Sosyalleşme, kişisel etkileşim ve kültürel harmanlama</li> </ul>
Sosyal benzerlik	Zucker 1986 Creed ve Miles 1996 Ladegard 1997 Powell 1990 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potansiyel farklılıklar için personel eğitimi</li> <li>• Karşılıklı anlaşılmayı ve sosyalleşmeyi arttırmak için enformel toplantılar düzenlemek</li> <li>• Benzer durumlar yaratmak</li> <li>• Normlar ve semboller</li> </ul>
Kişisel kimya		
Sosyalleşme ve paylaşılan anlamlar yaratmak	Zucker 1986 Nonaka 1996 Taylor ve Kramer 1996 Hardy 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paylaşılan hedefler ve vizyon</li> <li>• Ritüeller ve semboller</li> <li>• Enformel toplantılar ve firmalar arası ziyaretler</li> <li>• Eğitim ve iş alışverişleri</li> <li>• Grup kimliği</li> <li>• Sosyal destek ve tanıma</li> </ul>
Yönetim felsefesi	Barnes 1993 Barney ve Hansen 1994 O'brain 1995 Creed ve Miles 1996 Whitener 1998 Sydow 1998 Giddens 1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerin yönetim felsefesindeki tutarlılığı</li> <li>• Karşılıklı resmi kontrat</li> <li>• Davranışsal bütünlük</li> <li>• Yetki verme ve ödüllendirme tarzı liderlik stili</li> <li>• Öğüt verme ve destek olma</li> <li>• Duygusal gereksinimleri önemsemek ve onlara ilgi duymak</li> </ul>
Anlamli kurallar		
Örgütsel kültür		

Amaçlar ve vizyon	Das ve Teng 1998 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedeflere yönelmek</li> <li>Paylaşılan görüşler</li> <li>Ortaklaşa hedef belirleme</li> <li>Amaçların açıkça ifadesi</li> </ul>
Örgütsel yapı	Creed ve Miles 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belirlenmiş örgütsel roller</li> <li>Karar vermede yetki verme</li> <li>Karar vericinin ve anahtar kişinin tanımlanması</li> </ul>
<b><i>Davranış: Bilişsel Ve Deneyim Temelli Etkileşim</i></b>		
İletişim	Luhmann 1979 O'Brain 1995 Mishra 1996 Das ve Teng 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktif, açık ve zamanında iletişim</li> <li>Açıklık ve iletişimin sıklığı</li> <li>İç iletişimi önemsemek</li> <li>Düzenli iletişimi sağlamak için örgütsel uygulamalar ve işlemler</li> </ul>
İletişimin Çeşitliliği	Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavsiye ve danışma</li> <li>Desteklemek ve danışmayı içermek</li> </ul>
Enformasyon	O'Brain 1995 Swan 1995 Mishra 1996 Das ve Teng 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hassas bilgiyi paylaşmak</li> <li>Partnerlerle ilgili gelecek planını paylaşmak</li> <li>Açık ve zamanında enformasyon</li> <li>Pozitif ve negatif yönleri ortaya koymak</li> <li>Duygusal enformasyonu sağlamak</li> </ul>
İlgi	O'Brain 1995 Mishra 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktif enformasyon ve tavsiye</li> <li>Karşılıklı ihtiyaçları dikkate almak</li> <li>Sosyal destek</li> </ul>
Öğrenme ve anlama	Whitener 1998 Jones ve George 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etkileşimin sürekliliği</li> <li>Firmalar arası alışveriş</li> <li>İç sosyal olaylar</li> </ul>
Firmalar arası uyum	Das ve Teng 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anahtar rol oynayan personelin transferi</li> <li>Geniş örgütsel arabirim</li> </ul>
Bağlılık	Das ve Teng 1998 Barney ve Hansen 1994 Axelrod 1984 Sydow 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yatırımlar için risk almak</li> <li>Yatırımların çoğalması</li> <li>Güvenilir bağlılık</li> <li>Gelecekteki iş için beklentiler</li> </ul>
Geleceğin gölgesi	Creed ve Miles 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüz yüze toplantılar</li> <li>Şirket ziyaretleri ve ürün testleri</li> </ul>
Kişisel deneyim	Barney ve Hansen 1994 Zucker 1984 Creed ve Miles 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referans</li> <li>İyi bilinen partner, yönetim kurulu üyesi</li> <li>Güdülendirme ve cezalandırma</li> </ul>

Kaynak: Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, *Building Organizational Trust*, [http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/87\\_BlomqvistStahle.pdf](http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/87_BlomqvistStahle.pdf), 29-07-2005, s. 8- 9

İşgören güveni, işgörenin işverenine karşı iş yaşantısında hissettiği güvendir. Bu tür güveni temin etmek için ilk önce örgütsel güveni tesis etmek gerekmektedir.<sup>166</sup> Örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık etkili bir örgütsel bağlılığının ve işgören tutumlarının müşterisel ağlarının bir parçası olarak düşünülebilir. Örgütsel güveni sağlayan faktörler şu şekilde ifade edilebilir:<sup>167</sup>

- **Açık iletişimi sağlama:** Şirket içerisindeki açık iletişim belirsizliği azaltır ve yönetimin güvenilirliğini ve inanılabilirliğini artırır.<sup>168</sup> İşgörenlerle sağlanabilecek açık

<sup>166</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 4

<sup>167</sup> Gilbert; Jacqueline A, Li-Ping Tang, Thomas, a.g.m., s. 322

<sup>168</sup> Nikandrou, Irene, et al, *Gaining Employee Trust After Acquisition*, Employee Relations, Vol. 22, No: 4, 2000, s. 336

iletişim onların değişim karşısındaki tutumlarını olumlu yönde etkiler.<sup>169</sup> Örgütler içerisinde daha fazla katılım ve açık iletişim daha yüksek güveni, daha düşük rol belirsizliğini sağlayacaktır.<sup>170</sup> Açık iletişim yolu ile güveni temin etmek için yönetimin yapması gerekenler şu şekilde ifade edilebilir:<sup>171</sup>

- **Yapıcı olma:** İşgörenleri hemen eleştirmek ve tehdit etmek yerine onlara daha anlayışlı davranarak onların gelişmesi yönünde çaba sarf etmektir.
- **Diğer fikirleri araştırma:** Sadece yönetimin değil çalışanların da fikirleri olduğunu ve onların fikirlerine başvurmanın örgüt için yararlı olacağına inanma gereksinimidir.

Örgütsel güvenin beş boyutu ise şu şekilde ifade edilebilir:<sup>172</sup> yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, inanılabilirlik, işgörelere ilgi göstermek ve teşhis edilebilirliktir. Örgütsel güven çeşitli düzeylerde (bireysel, grupsal, kurumsal vb. gibi) olabilir ve kültürel kökenleri olabilir, onun iletişimsel temelleri vardır, o dinamikdir (değişir, kurulur, istikrar kazanır, çözülür) ve çok boyutludur (bilişsel ve duygusal olabilir).<sup>173</sup> Bir örgütün güvenilir olarak algılanması için Caldwell<sup>174</sup> yedi unsurun önemine değinmiştir. Bu unsurlar aşağıda ifade edilmiştir:

- **Yeterlilik:** Örgütün amaçları doğrultusunda başarılı sonuçlar elde etmek için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmaktır.
- **Kalite Güvencesi:** İstenilen sonuçları elde edebilecek kalite standartlarına sahip olmak.
- **Etkileşimsel İncelik:** Örgütsel görevleri yerine getirirken diğerlerine karşı gereken saygıyı göstermeyi içerir.
- **Yönetimin Adaletliliği:** Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan sistemleri ve işlemlerini için çalışanlara katılım fırsatı yaratmak.
- **Haberdar Etme Sorumluluğu:** Örgütsel amaçlar ve sonuçlar için ortaklarla gerekli olan iletişimi sağlamak.
- **Resmi İtaat:** İzlenen ve anlaşılabilen uygulanabilir kuralları içerir.
- **Finansal Ayarlama:** Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için etkili ve etkin örgütleri gerçekleştirmeyi içerir.

---

<sup>169</sup> Chawia, Anuradha, Kelloway, E., Kevin, *Predicting Openness and Commitment to Change*, The Leadership & Organization Development Journal Vol. 5, No. 6, Emerald Group Publishing Limited, 0143- 7739 DOI 10.1108/01437730410556734, pp. 485- 498, 2004, s. 487

<sup>170</sup> Payne, Roy L., Clark Murray C., *Dispositional And Situational Determinants Of Trust in Two Types of Managers*, International Journal of Human Resource Management 14: 1, Pp. 128- 138, February 2003, s. 132

<sup>171</sup> Rogers, Robert W., *The Psychological Contract Of Trust Part II*, a.g.m., s. 10

<sup>172</sup> Shockley -Zalabak, Pamela, Elish, Kathleen, Winograd, Gaynelle, a.g.m., s. 35

<sup>173</sup> Gillis, Tamara, a.g.m., 2003, s. 11

<sup>174</sup> Caldwell, Cam, Clapham, Stephen E., a.g.m., s. 352

Örgüt içerisinde güven yaratmak için kullanılması gereken teknikleri Brownwell<sup>175</sup> şu şekilde ifade etmiştir:

- **Sözleri ve vaatleri yerine getirmek:** Eğer bir yönetici yapamayacağı veya şüphe duyduğu bir durum varsa bu durumda o işi yapacağına dair söz vermemelidir. Güven bir defa kırılınca yeniden onarılması çok zordur ve birden fazla kırılınca ise imkânsızdır.
- **Açık bir iletişim ile dürüst bir şekilde paylaşmak:** Örgüt ile ilgili bilgiyi paylaşmaya isteksizlik diğer kişilerden bir şeyler saklandığının bir göstergesidir. Bazı yöneticiler ellerindeki gücü paylaşmaya isteksiz olmaktadır. Bu türden davranışlar güven kültürünü oluşturmanın önünde bir engel teşkil etmekte<sup>176</sup> ve güven düzeyi düşük kalmaktadır. Düşük güvenin olduğu ortamlarda örgütsel liderler uzun vadeli yatırımlar ve gelecekteki kazançlar yerine kısa vadeli kazançlara odaklanırlar.<sup>177</sup> Güven teorisine göre en fazla kazanç veya kayıp en yüksek derecede güvenme durumunda gerçekleşir.<sup>178</sup> Dolayısı ile yüksek düzeyde kazanç elde edebilmenin yolu güvenmektedir. Ancak anlaşılacağı üzere güvenmek risk içeren bir davranıştır.
- **Dinlemek:** İnsanlar kendilerini anladıkları kişilere güvenirlir. Yöneticiler eğer çalışanların sözlü veya sözsüz olarak verdikleri mesajları anlayabiliyorlarsa örgüt ile ilgili olarak gerekli kararları yerinde ve zamanında alabilirler.
- **Kendini güvende hissetmeyi sağlamak:** Çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri bir ortamı oluşturmak yöneticilere düşen bir görevdir.
- **Ulaşılabilir olmak:** Yöneticiler personelleri ve müşterileri tarafından erişilebilir olduklarında ilişkiler kişiselleşir. Güçlü ve istikrarlı örgütlerde liderler kendilerine erişilebilir ve önemsenir olurlar.
- **Doğruyu Söylemek:** Dürüstlük daima en iyi politikadır. Dürüstlük güven ve bağlılığın anahtarıdır. Bunun için yöneticiler çalışanlarına gerçek durum ne ise onu bildirmeli ve çalışanlarını kandırmamalıdır. Aksi takdirde güven ortamı sağlanamaz.
- **Saygı göstermek:** Saygılı bireyler güven iklimi yaratarak diğer kişilere en iyi ilgiyi gösteren bireylerdir. Çalışanları için öğrenme ve gelişme fırsatı yaratmak isteyen yöneticiler çalışanlarına “sizin yeteneklerinize saygı duyuyorum ve başarılı olmanızı istiyorum” şeklinde mesajlar vermelidirler.

<sup>175</sup> Brownell, Eileen, O., a.g.m., s. 11

<sup>176</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.e., s. 107

<sup>177</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1269

<sup>178</sup> Seal, W. B., a.g.m., s. 105



- **Adaletli ve tutarlı olmak:** İnsanlar yaptıkları tahmin edilebilir ve kendilerine inanılabilir bireyler ile çalışmaktan hoşlanırlar. Bunların olmaması güvensizliğe yol açar.
- **İşbirliği oluşturmak ve yardım etmenin yollarını araştırmak:** İstenmeyen durumlarda işbirliği kurmaya istekli olmak yardımseverliğin bir göstergesidir. Yöneticilerin bu türden davranışları güven yaratır.
- **Mazeret aramamak ve suçlamamak:** Hata yapıldığında dürüst olmak ve hatayı sahiplenmek gerekir. Hatanın kaynağı yönetici olmasa bile yöneticinin diğer departmanları suçlamaktan kaçınması gerekir.
- **Sorumluluk sahibi olmak:** Bütün kişiler arası ilişkiler kişisel sorumluluğa dayanır.

Güven bir örgüt içerisinde pek çok faktörün belirleyicisi olarak yer alır. Bunlar içerisinde örgütsel yapı, kontrol mekanizması, iş tasarımı, iletişim, iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilebilir.<sup>179</sup> Güven duygusunun geliştiği bir ortamda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir.<sup>180</sup>

Örgütler içerisinde güven stratejilerin daha etkili yorumlanmasını ve daha büyük yönetimsel koordinasyonun oluşmasını ve iş gruplarının daha etkili olmasını sağlar.<sup>181</sup> Yüksek güvene sahip bir işgören güvenme davranışından sonra kendisi ile ilgili olarak pozitif beklentiler içerisinde olacaktır.<sup>182</sup> Yüksek güven örgütsel iletişimin hızlandırıcısıdır.<sup>183</sup>

Örgütsel güvenin kurum içerisine pek çok yararı bulunmaktadır. En başta bir örgüt içerisinde insanlara güvenmek o örgütün gücünü artırır. Gücün artması ise, o örgütün gelişmesi için bir fırsat yaratır.<sup>184</sup> Güven gücün kaynağıdır.<sup>185</sup> Bir örgüt içerisinde güvenin tesis edilmesi yüksek etkinliğin ve düşük maliyetlerin elde edilmesini sağlar.<sup>186</sup>

Örgütsel güvenin olumlu etkilerine yönelik olarak otel, bar restoran gibi hizmet işletmelerinde 64 kişi üzerinde Gilder<sup>187</sup> tarafından bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği yüksektir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre güven düzeyi yüksek olan işgörenler daha az işi terk etme ve işinde ihmalkârlık gösteren ve daha fazla örgütsel

<sup>179</sup> Connel, Julia, Ferres, Natalie, a.g.m., s. 570

<sup>180</sup> Börü, Deniz, a.g.m., s. 1

<sup>181</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., a.g.m., s. 601

<sup>182</sup> Saunders, Mark N. K., Thornhill, Adrian, a.g.m., s. 495

<sup>183</sup> Sgro, Joseph A., Worchel, Philip, and Others, a.g.m., s. 164

<sup>184</sup> Sydow, Jörg, a.g.m., s. 38

<sup>185</sup> Young, Louise C., Wilkinson, Ian F., a.g.m., s. 116

<sup>186</sup> Das, T. K., Teng, Bing-Sheng, a.g.m., s. 111

<sup>187</sup> Gilder, Dick De, a.g.m., s. 594–599

vatandaşlık, konuşma yetkisi hisseden ve sadakat hisseden kişiler olmuşlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile güven arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Güven iklimi örgütün gelişimini sağlayan çeşitli faydaları bulunmaktadır. Güven çeşitli yollardan örgütsel etkinliği sağlar. Güvenin var olduğu örgütlerde açık iletişim kanalları bulunmaktadır. Yüksek düzeyde güvenin varlığı, problemler hakkında daha doğru, ilgili ve tam bilgi sağlar.

Yüksek düzeyde güvenin bulunduğu örgütlerde, çalışanlar enerjilerini kendilerini savunmaya harcamak yerine, kendi enerjilerini kullanarak daha yararlı işler yapmak için çaba gösterirler.<sup>188</sup> Genel olarak birisine güvenmek onun yararlı işler yapacağına ve zararlı işler yapmayacağına inanmayı gerektirir.<sup>189</sup> Örgütlerde birbirlerine güvenen insanlar, güvenmeyenlere kıyasla daha zengin, esnek ve buluşçu bir ortamda çalışırlar ve buna bağlı olarak o örgüt gelişir.<sup>190</sup>

Öte yandan güvensizliğin örgütsel etkinliği zayıflatıcı ve iletişimi bozucu etkileri vardır. Örgütsel yapı içerisinde güven azaldıkça güce dayalı hiyerarşi artar ve çalışan kişi enerjisini kendisini savunmakla ve kaçamak davranmaya zorlanmış hisseder. Güvensizlik çalışanın işten ayrılma isteğine sahip olmasına yol açar.<sup>191</sup> Her hangi bir örgütte insan ilişkilerinde güvensizlik ve savunmacılığın ortaya çıkmasında belirli faktörler etkin olmaktadır. Rogers'e<sup>192</sup> göre bu faktörler şunlardır.

- Üst yönetimden korkulduğunda
- İnsanlar üzerinde aşırı baskı uygulandığında
- Ücretler düşük olduğunda
- Acil durumlar arttığında
- Emek baskısı olduğunda
- Şirketin vizyonu belirsiz olduğunda
- Kültürel rahatsızlık olduğunda

Örgüt içerisinde güven olmadığına bundan en fazla etkilenecek olan işgörenlerdir. İşgörenin yaşadığı güvensizliğin/ düşük güvenin örgüt içerisindeki sonuçları<sup>193</sup> ise aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

- Örgütsel kültürün güvensizliği

---

<sup>188</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 313

<sup>189</sup> Koca, Ahmet Erkan, a.g.e., s. 21

<sup>190</sup> Solomon, Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 113

<sup>191</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 313

<sup>192</sup> Rogers, Robert W., *The Psychological Contract Of Trust, Part I*, a.g.m., s. 16

<sup>193</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 2

- Yüksek işgücü devir hızı
- Düşük işgören motivasyonu
- Tahrip olmuş müşteri ilişkileri
- Yüksek düzeyde örgütsel stres
- Azalmış işgören verimliliği
- İşgörenlerin işlerine kendilerini verememeleri

Ayrıca örgüt içerisinde düşük güvenin sonuçları güvensizlik kültürünün varlığı, yüksek işgücü devri, minimum sadakat ve zarar görmüş müşteri ilişkileridir. Düşük düzeyde güven çalışanlarda yüksek strese, azalan verimliliğe, baskı altında kalmaya, yavaş karar almaya, düşük morale, yüksek işgücü devrine ve sıklıkla tükenmişliğe yol açmaktadır.<sup>194</sup> Bir örgüt içerisinde güven azaldığında örgütler yakın çevresinde bulunan kişilerin kendilerini dolandırılma ihtimaline karşı korumak için aldıkları önlemleri arttırmırlar.<sup>195</sup>

Rogers'e<sup>196</sup> göre örgüt içerisinde güven seviyesine etki eden unsurlar örgütün vizyonu, örgütün değerleri, iş çevresi, kişisel kararlar ve tazminat sistemi şekilde ifade edilebilir. Gilbert<sup>197</sup> örgütsel güveni etkileyen faktörler ile ilgili araştırmasında 83 kurum ile anket yapılmıştır. Araştırma 1600 federal hükümet çalışanı arasında yapılmıştır. Bunlardan 150 si yöneticidir. Bu çalışmada ABD'de federal yönetim çalışanları ile anket yapılmıştır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki örgütsel güven ile yaş, evlilik, iş gruplarının kaynaşması arasında bir pozitif ilişki bulunmaktadır. Yaş ile iş tatmini ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kadınlar erkeklere göre daha düşük bir örgütsel güven hissederekler. Evliler daha yüksek düzeyde örgütsel güvene sahiptirler. Araştırma sonuçlarına göre yaş ile güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırma göstermektedir ki evli insanlar daha mutlu, daha az depresyon, endişe ve stres duyan insanlardır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, yaş, evlilik durumu ve iş grubu uyumu ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yine araştırmada elde edilen sonuçlara göre aile ilişkilerinin varlığı örgütsel güveni pozitif yönde etkilemektedir.

İnsanlar beklentilerinin tersinin kanıtlanmasını ya da yanlış çıkmasını değil, doğrulanmasını isterler. İnsanlar inandıkları doğrulayan şeyleri dikkate alır, çoğunlukla sadece onu görür. İnsan doğasının bu özelliği, örgütlerdeki güven söz konusu olduğunda iki yönlü etki yapar. Düşük güvenli örgütlerde, güven uyandırıcı davranış örgütleri genellikle ya

---

<sup>194</sup> Zemke, Ron, a.g.m., s. 78

<sup>195</sup> Connel, Julia, Ferres, Natalie, a.g.m., s. 570

<sup>196</sup> Rogers, Robert W., *The Psychological Contract Of Trust, Part I*, s. 16

<sup>197</sup> Gilbert; Jacqueline A, Li-Ping Tang, Thomas, a.g.m., s. 321-329

yok sayılır ya da manipülasyon olarak yorumlanır. Yüksek güvenli örgütlerde ise, bazı sapmalara göz yumulurken, güven uyandırıcı davranış örnekleri hatırlanıp değer biçilir. İnsanlardaki bu eğilim genel bir güven ortamının korunmasının güçlü bir kanıtıdır. Düşük güvenli firmalarda çalışanlar, tersi kanıtlanıncaya kadar güvenilmez olarak düşünülürken, yüksek güvenli firmalarda ise tersi kanıtlanıncaya kadar güvenilir olarak düşünülür. Güvenden yoksun olan bir örgütte güveni geliştirmek zordur. Ama güven kazanmak ve teşvik etmek mümkündür.<sup>198</sup> Güven düşük olduğunda hem çalışanlar, hem de işgörenler birbirlerini kontrol etme taktiklerini (kendini hissettirmek, otoritenin hoşça gitmesi vb.) kullanma yolları arayacaklardır. İşgörenler yöneticilerine daha az güvendiklerinde onlarla daha az iletişimde bulunmaktadırlar.<sup>199</sup> Düşük güvenli örgütlerde çalışanlar gerçek hedeflerini birbirlerinden saklarlar ve bu konuda başkalarını aldatma yolunu seçerler.<sup>200</sup>

Mensupları arasında bir miktar güven olmadan çalışan bir örgütün uzun süreli varlığını sürdürmesi düşünülemez.<sup>201</sup> Çünkü güven verimlilik ve örgütsel etkinlik için anahtar bir faktördür.<sup>202</sup> Örgüt içerisinde güven takım bağlılığı, sadakat, düşük ihmalkârlık ve söz hakkının olmasını ifade eder.<sup>203</sup> Genel olarak örgüt içerisinde var olan güvenin çoğu, bireyler arasında itibar ve deneyim temelinde kurulan güvendir. Örgüt içerisinde ilişkilerin derinliği arttıkça bireylerin birbirlerine olan itibarları ve ona bağlı olarak da güvenleri de artacaktır. Yani örgüt içerisindeki iletişim sıklığı arttıkça güven de artacaktır. Örgüt içerisindeki iletişim eksikliği ise güvensizliğe yol açacaktır.<sup>204</sup>

Örgütlerde güvenin yüksek düzeyde olabilmesi için etkileşim içerisinde bulunan tarafların ilişkilerinin sürekliliğini gerektirir.<sup>205</sup> Üç farklı internet işletmesinde bu konu ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Bu şirketler CD now, Sanity ve Amazon'dur. Araştırmanın örneklemini 202 adet Avustralyalı işletme öğrencileridir. Araştırılan konu e-etkileşim ve e-güven arasındaki ilişkinin varlığını sorgulamaktadır. E-güven ve etkileşim arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek seviyedeki etkileşim aynı zamanda yüksek seviyede güven anlamına gelmektedir.<sup>206</sup>

---

<sup>198</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 61-71

<sup>199</sup> Wells, Carole V., Kipnis, David, *Trust, Dependency, And Control in The Contemporary Organization*, Journal Of Business And Psychology, Volume 15, No. 4, pp. 593- 613, 2001, s. 595

<sup>200</sup> Günaydın, Sezer Cihan, a.g.tz., s. 39

<sup>201</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 51

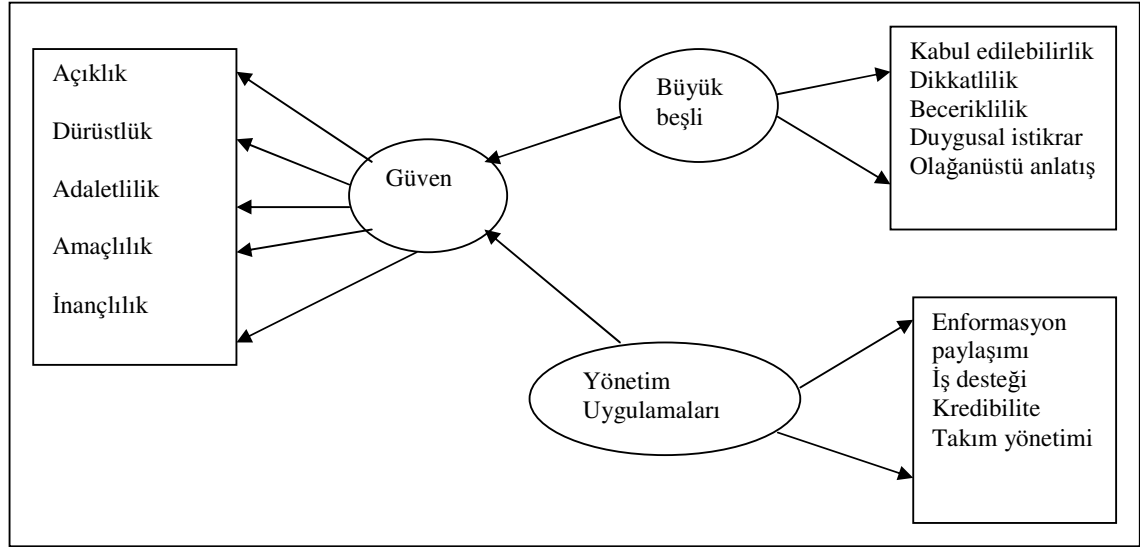
<sup>202</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 118

<sup>203</sup> Bijlsma, Katinka, Kopman Paul, a.g.m., s. 547

<sup>204</sup> Güneşer, Ayşe Begüm, *Örgütlerde Güvenin Çalışanların İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, İstanbul 2002, s. 36-44

<sup>205</sup> Kollock, Peter, a.g.m., s. 329

<sup>206</sup> Merrilees, Bill, Fry, Marie-Luise, a.g.m., s. 125



ŞEKİL 8: ÖRGÜTLER İÇERİSİNDE GÜVENİN BELİRTİLERİNİN KAVRAMSAL MODELİ

Kaynak: Martins, Nico, *A Modal For Managing Trust*, International Journal Of Manpower, Vol. 23, No: 8, pp. 754–769, 2002, s. 756

Yukarıda modeli verilen ve Martins<sup>207</sup> tarafından yapılan örgütsel güven ile ilgili değişkenler araştırma 6259 kişiyi ve 22 şirketi kapsamaktadır. Şirketler Kuzey Afrika şirketleridir. Araştırmanın hipotezi şu şekildedir: Beş önemli yönetimle ilgili faktör (vicdanlılık, iyilik, duygusal istikrar ve beceriklilik) ve güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

- **Vicdanlılık ve dikkatlilik:** Bu özellik sıkı çalışma ile beraber, güvenilirliği ve sorumluluğu ifade eder.
- **İyilik:** Bu özellik, naziklik, iyi niyetlilik, işbirliği, affetmek ve yumuşak huylu olmayı içerir.
- **Duygusal İstikrar:** Bu durum, endişe, üzünlük, kızgınlık, depresyon ve güvensizliğin olmadığı bir durumu ifade eder. Bunun tersi ise nevrotizmdir.
- **Beceriklilik (Deneyime açıklık) :** Bu durum hayal edebilirlik, yaratıcılık, geniş açıdan bakabilmek ve zekâyı gerektirir. Bunun tam zıttı, dar zihniyetlilik, geleneklere sıkı bağlı kalma ve hayal gücünün kılığını ifade eder.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki yönetimin uygulamalarındaki beş önemli faktör ile güven ilişkileri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu araştırma aynı zamanda

<sup>207</sup> Martins, Nico, a.g.m., s. 757-758

yönetim uygulamalarının yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven ilişkileri üzerinde çok etkili olduğunu da göstermektedir.<sup>208</sup>

Eğer bir örgüt içerisinde destekleyici kültürel yapı hakim ise, bu durum bireyler ve örgüt arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin olduğu anlamına gelir. Bu tür örgütler içerisinde çalışanlar, bir makinenin veya bir görevin parçası olarak değil de, bir insan olarak değerli olduklarına inanırlar.<sup>209</sup> Bunun yerine eğer insan faktörü ihmal edilir de yerine vurgu makinelere yapılmaya başlanınca sonuç örgüt açısından başarısızlık olur.<sup>210</sup> McCauley ve Cuhner'tin yaptığı araştırmadan elde ettikleri sonuca göre destekleyici yönetici davranışları ve iletişim, otonomi, geribildirim, karar vermeye katılma gibi unsurların örgüt içerisindeki güvenin oluşumunu açıklayıcı değişkenler içerisinde yer almakta olduğu saptanmıştır.<sup>211</sup>

İşletme içerisinde verilen kararların kalitesi, kararların işbirliği içerisinde verilmesi ile ilgilidir. İşbirliği içerisinde verilen kararlar ile daha etkin sonuçlar elde edilir.<sup>212</sup> İşgörenlerin kararlara katılması dinamik bir süreci içerir ve yönetim ile çalışanlar arasındaki güven seviyesinden etkilenir. Diğer bir deyiş ile işgören ile kurulabilecek doğru ilişki biçimi yönetimin etkinliğini artırır ve çalışanlar ile yönetim arasında karşılıklı güveni geliştirir. Güven yönetim ve çalışanlar arasında etkili bir katılımın temelidir. Burada ilk olarak yapılması gereken işler yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler açık bir şekilde çalışanlara güvendiklerini ve onların katılımını önemsediklerini belirtmeleri ve ifade etmeleri gerekmektedir.<sup>213</sup> Karar verme işlemi içerisinde üyelere söz hakkı vermek kararlar üzerinde dolaylı olarak kontrol edinme imkânını doğurur. Kararlar üzerindeki dolaylı kontrol, doğrudan kontrolün mümkün olmadığı durumlarda önem kazanır.<sup>214</sup>

İşletmede kararlara katılma araştırması 216 yönetici arasında yapılmıştır. Araştırmaya katılanların yarısı Çinli yarısı Avustralyalıdır. Elde edilen sonuçlara göre Avustralyalı yöneticiler Çinli yöneticilere göre kararların alınmasında daha fazla güvendikleri insanlar ile paylaşım gerçekleştirmektedirler. Çinli yöneticiler çalışanları ile kararların alınması konusunda riski paylaşmaya istekli değildirler. Avustralyalı yöneticiler ise bu konuda daha isteklidirler. Avustralya'nın kültürel değerleri eşitliği ve düşük güç mesafesini

---

<sup>208</sup> Martins, Nico, a.g.m., s. 765

<sup>209</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 28

<sup>210</sup> Savolainen, Taina, *Towards A New Workplace Culture: Development Strategies For Employer- Employee Relations*, Journal Of Workplace Learning, Vol. 12, Number. 8, pp. 318–326, 2000, s. 318

<sup>211</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.tz., s. 83

<sup>212</sup> Korsgaard, M. Audrey, Schweiger, Sapienza, Harry J, *Building Commitment, Attachment And Trust in Strategic Decision- Making Teams: The Role Of Procedural Justice*, The Academy Of Management Review, Vol. 38, No. 1 60- 84, February, 1995, s. 60

<sup>213</sup> Wang, Karen Yuan, Clegg, Stewart, a.g.m., s. 30-31

<sup>214</sup> Korsgaard, M. Audrey, Schweiger, Sapienza, Harry J, a.g.m., s. 65

vurgulamaktadır. Bu yüzden çalışanlar ile yöneticiler arasındaki sosyal ilişkiler görece Çin toplumuna göre daha eşitlikçidir.<sup>215</sup>

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, merkezi ve otoriter liderlik tarzı ön plana çıkmakta ve bu tip liderler sonuçta personel güçlendirmeye gitmekten kaçınmaktadırlar. Buna karşın güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yetkiyi devreden ve astlara özerklik tanıyan bir liderlik tipi daha kolay ortaya çıkmaktadır.<sup>216</sup> Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Avustralyalı yöneticiler Çinli yöneticilere göre kararların alınmasında daha fazla katılıma açıktırlar. Avustralyalı yöneticiler gücü paylaşma konusundan daha isteklidirler. Avustralyalı yöneticiler Çinli yöneticilere göre sorumlulukların paylaşılması yönünde daha isteklidirler.<sup>217</sup>

Örgütlerde bireyler arası güven işlevi konusunda yapılabilecek en güçlü varsayım onun işbirliği yaratması<sup>218</sup> olarak söylenilebilir. Güvenin kritik fonksiyonu onun takımlar içerisinde işbirliği ve dayanışmayı yaratmasıdır.<sup>219</sup> Ayrıca firma içi işbirliği ile örgütsel güven arasında doğrusal bir ilişki vardır.<sup>220</sup>

Örgüt içerisinde güven kazanmanın örgüte olan faydalarını Şimşek<sup>221</sup> tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Güven örgütsel ve bireysel performansın arttırılmasında yardımcı olur. Yapılan çalışmalar örgütsel güven ile performans arasında yakın bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.
- Güven, örgütlerde sinerjiyi harekete geçirir ve yapılan işlerin işlem sürelerini kısaltır.
- Güven örgütlerde kendiliğinden oluşan bir sosyalleşme sağlar. Kimi zaman örgüt kültürü güven yarattığı halde, güvende örgüt kültürünü oluşturabilmektedir. Sosyalleşme, takım kurma ve yetkilendirme, çalışanlar arasında genel bir kimlik duygusu aşılın için başvuru bir yoldur.<sup>222</sup>
- Güven, üst yönetim ile alt kademe personel arasındaki iletişim kopukluğunu giderir.
- Güven personel arasındaki dayanışmayı artırır.

---

<sup>215</sup> Wang, Karen Yuan, Clegg, Stewart, a.g.m., s. 35-40

<sup>216</sup> Arı, Güler Sağlam, a.g.e., s. 129

<sup>217</sup> Wang, Karen Yuan, Clegg, Stewart, a.g.m., s. 40

<sup>218</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 166

<sup>219</sup> Erdem, Ferda, *Optimal Trust And Teamwork: From Groupthink To Teamthink*, s. 229

<sup>220</sup> Rindfleisch, Aric, *Organizational Trust And Interfirm Cooperation: An Examination Of Horizontal Versus Vertical Alliances*, Marketing Letters, Vol. 11, No. 1, pp. 81-95, 2000, s. 91

<sup>221</sup> Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, a.g.m.,

<sup>222</sup> Bhattacharya, Rajeev, Devinney, Timothy M., a.g.m., s. 469

- Güven, örgüt tarafından tesis edilmeye çalışılan bir olgu gibi görünse de, kimi zaman örgütü adaletli davranmaya, kurallara uymaya zorlamakta adeta bir sorumluluk vermektedir.
- Güven, örgüt içerisinde, karşılıklı saygı ve sevgi gibi kendi paralelinde bulunan tüm duyguların gelişmesine de yardımcı olur.

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar, çalışanlar arası güven, yöneticiye duyulan güven ve bir kurum olarak örgüte duyulan güven olmak üzere üç ayrı düzeyde yürütülmektedir. Yöneticiye duyulan güven ile örgüte duyulan güven her ne kadar ilişkili yapılar ise de, ön bileşenleri ve sonuçları açısından farklıdırlar. Ancak, yöneticiler çalışanların gözünde örgütün temsilcisidir ve çalışanlar, yöneticilerine duydukları güveni örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirebilirler.<sup>223</sup> Pillai<sup>224</sup> yöneticiye ve örgüte duyulan güveni birbirinden ayırt ederek, her ikisinin de farklı şekillerde örgüte yönelik bağlılığın belirleyicisi olabileceğini belirtmiştir ve yaptığı araştırmada bu sonucu doğrulamıştır. Yine Pillai<sup>225</sup> yaptığı araştırmasında örgütsel güven ne kadar yüksekse işten ayrılma niyet ve isteği de o kadar az olacağı sonucuna ulaşmıştır.

Güneşer<sup>226</sup> örgütsel güven ile ilgili olarak İstanbul'daki faaliyet gösteren banka şubelerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya toplam 140 kişi katılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre işyerinde çalışma süresi arttıkça örgütsel güven de artmaktadır. Araştırmada diğer demografik değişkenlerle bir ilişki saptanamamıştır. Araştırmada işyerinin çalışana desteği, açıklık politikası ve iş arkadaşlarına güven faktörlerinin iş tatminini açıklayıcılığı saptanmıştır.<sup>227</sup>

Örgütsel güven pek çok unsur ile ilişkilidir. Örgütsel güven ile ilgili Driscoll<sup>228</sup> sanat okulundaki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel güven ile genel tatmin, karar verme biçimi, algılanan katılım, arzulanan katılım ve uygun katılım arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre yaş, cinsiyet, ücret seviyesi ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

---

<sup>223</sup> Özen, Janset, a.g.m., s. 187

<sup>224</sup> Pillai, R., *Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study*, Journal of Management, Vol. 25, No. 6, 1999

<sup>225</sup> Costigan, R., et al., *A Multi-Dimensional Study of Trust in Organization*, Journal of Managerial Issues, Vol. 10, no: 3, pp. 303- 318

<sup>226</sup> Güneşer, Ayşe Begüm, a.g.tz., s. 76-77

<sup>227</sup> Güneşer, Ayşe Begüm, a.g.tz., s. 102

<sup>228</sup> Driscoll, James W., *Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction*, The Academy Of Management Journal, Vol. 21, No. 1, pp. 44- 56, March, 1978, s. 46-55



Örgütsel güven ile ilişkili olan pek çok kavram bulunmaktadır. Örneğin örgütsel güven ile iş tatmini ve performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.<sup>229</sup> Örneğin Zolin'in<sup>230</sup> güvenilirlik ve performans ilişkisi araştırmasının hipotezi güvenin performansı olumlu etkilediğidir. Zolin araştırmasını 12 adet akademide yapmıştır. Araştırma bilgisayar entegreli inşaat mühendislik öğrencileri arasında yapılmıştır. Araştırma ABD, İsviçre, Hollanda, Slovenya, Almanya ve Japonya'da yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, algılanan performans ile algılanan güvenilirlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Connel'e göre<sup>231</sup> örgütsel vatandaşlık davranışı hem örgütsel güven ile hem de Örgütsel bağlılık ile doğrudan pozitif bir şekilde ilişkilidir. Örgütsel vatandaşlık ve güven ilişkisi araştırması Plastek şirketinde Connel tarafından 74 yönetim işçisi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, iletişim konularında ölçekler uygulanmıştır.<sup>232</sup> Araştırmanın güvenilirliği yüksektir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre birlikte çalışanlar arasında güven ile ağ bağlantısı arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır.<sup>233</sup> Birlikte çalışanlar arasında işgörenin güveni ile çalışanların veya birlikte çalışanların yapısal eşitliği arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır.<sup>234</sup> Araştırma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı işgören güveninin önemli bir göstergesi yapısal eşitliktir. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının işgören güveninin önemli bir göstergesi<sup>235</sup> olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Wong<sup>236</sup> benzer olarak işgörenlerin duymuş oldukları güven işgücü devrini ve örgütsel vatandaşlığı etkilemekte olduğunu iddia etmektedir.

Bir ilişki içerisinde alınan tatmin güvenin kaynağını teşkil eder.<sup>237</sup> Güven, iş tatmininin ve örgütsel vatandaşlığın bir göstergesi<sup>238</sup> olarak ifade edilebilir. Organ 1990 yılında örgüt içerisinde güvenle ilintili olarak ortaya çıkan iş tatmini ile ilgili 5 kategori olduğunu belirtmiştir. Bunlar:<sup>239</sup>

---

<sup>229</sup> Shockley -Zalabak, Pamela, Elish, Kathleen, Winograd, Gaynelle, a.g.m., s. 35

<sup>230</sup> Zolin, Roxanne, Hinds, Pamela J., *Trust in Context: The Development Of Interpersonal Trust in Geographically Distributed Work Teams*, CIFE (Center For Integrated Facility Engineering) Working Paper, 66, April 2002, s. 7-20

<sup>231</sup> Connel, Julia, Ferres, Natalie, a.g.m., s. 573

<sup>232</sup> Ferrin, Donald L., Dirks, Kurt T., Shah,Pri P., a.g.m., s. 16

<sup>233</sup> Ferrin, Donald L., Dirks, Kurt T., Shah,Pri P., a.g.m., s. 26-28

<sup>234</sup> Ferrin, Donald L., Dirks, Kurt T., Shah,Pri P., a.g.m., s. 14

<sup>235</sup> Ferrin, Donald L., Dirks, Kurt T., Shah,Pri P., a.g.m. s. 26

<sup>236</sup> Wong, Yui- Tim, et al., a.g.m., 2003, s. 482

<sup>237</sup> Selnes, Fred, a.g.m., s. 309

<sup>238</sup> Goris, Jose R., Vaught, Boby C., Pettit, John D., a.g.m., s. 328

<sup>239</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 19

- Çalışanların, kendilerinden beklenilenin ötesinde statülerinin gerektirdiği rol davranışlarını yerine getirmesi
- Diğerlerine yardım etmeyi içeren alturistik davranışlar
- Örgütün politik yaşamı içerisinde işgörenlerin katılım sorumluluğunun olması
- İşgörenlerin her şeyden şikâyet etmemesi ve pozitif düşünce yapısına sahip olması
- Diğer insana saygı duyulması

### 3. 1. Çalışma Yaşamındaki Değişimler ve Örgütlerde Artan Güven İhtiyacı

XX. yy.'ın sonlarından itibaren iş dünyasının çevresi ve iş örgütleri radikal biçimde değişmeye başlamıştır. Piyasalar daha küresel ve teknolojik olarak daha karmaşık hale gelmiştir. Yoğun rekabet ve tüketicilerin talepleri ile birlikte şirketler yapılan hizmetler üzerine daha fazla vurgu yapmaya başlamışlardır.<sup>240</sup>

Günümüzdeki saldırgan globalleşme, uluslararasılaşma, deregülasyon ve hızla ilerleyen bilimsel ve teknik değişimler müşteriler ve mal ve hizmet sağlayan firmalar arasında uzun vadeli ilişkilere dayanan bir paradigma değişimine yol açmaktadır. İlişkisel paradigma içerisinde bütün ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi başarılı bir şekilde yerine getirilmesini gerektirmektedir.<sup>241</sup> Şimdiki örgütler, değişime uyuma, yeni fikirleri yaymaya, değişmeye ve öğrenmeye şiddetli bir şekilde ihtiyaç duymaktadır.<sup>242</sup>

---

<sup>240</sup> Lindgreen, Adam, a.g.m., s. 313

<sup>241</sup> Sahay, B. S., a.g.m., s. 553

<sup>242</sup> Savolainen, Taina, a.g.m., s. 320

TABLO 29: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME AÇISINDAN FİRMA İÇİ İLİŞKİLERİN ETKİLERİ

<i>İşletme çalışanlarının birbirlerine güvenmesi</i>	<i>Önceden gerekli bir unsur olarak güven</i>	<i>Beklenen sonuç olarak güven</i>	<i>Bir engel olarak güven</i>
<i>Yeteneğe dayalı güven</i>	Eğer iş arkadaşları diğer çalışanların yeni yetenekleri öğrenme kapasitelerinin olduklarına inanırlarsa daha katılımcı olacaklardır.	Yeni becerileri öğrenme uygulamaları firma üyelerinin birbirlerinin yeteneklerine olan güvenliliklerini artırır.	Çalışanların birbirlerine olan aşırı güvenleri kendinden aşırı hoşnut olmayı yaratır ve değişim için gerekli motivasyonun kaybolmasına yol açar.
<i>Niyetlere dayalı güven</i>	Eğer üyeler diğer çalışanlar ile birlikte iş yapmaya istekli ise –ki öğrenme için bu gereklidir- onlar katılım için aynı fikri paylaşacaklardır.	Öğrenen ve kendini yeni alanlarda ifade eden çalışanlar diğer çalışanlar ile bütünleşerek kendilerini daha güvende hissedeceklerdir.	Niyetlerde ortaya çıkan kör güven, diğer kişinin durumu hakkında eleştirinin yapılmasını olanaksızlaştırır.

Kaynak: Tordjman, Helene, *The Formation of Beliefs on Financial Markets: Representativeness and Prototypes*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998, s. 257

Örgütler günümüzün değişen koşulları içerisinde sürekli olarak kendilerinin geliştirmek zorundadırlar. Artık sadece önceki yöntemleri sürekli tekrar ederek örgütün başarılı olma imkânı bulunmamaktadır. Dolayısı ile öğrenme günümüzün örgütleri için anahtar bir kavram haline gelmiştir.

TABLO 30: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İŞLEMİNİ KOLAYLAŞTIRAN UNSURLAR

<b>Firma üyelerinin fanışmanlara olan güveni</b>	<b>Önceden gerekli bir unsur olarak güven</b>	<b>Beklenen sonuç olarak güven</b>	<b>Bir engel olarak güven</b>
<b>Yetkiye dayalı güven</b>	Eğer çalışanlar yöneticinin firmaya yararlı olma kapasitesine sahip birisi olduğuna inanırlarsa, onlar katılım için istekli olacaklardır.	Yöneticinin yeterli olduğu inancı geliştikten sonra, çalışanların kendi yeteneklerine olan güvenleri artacaktır.	Yöneticiye karşı duyulan aşırı bağımlılık onların kendi kendine öğrenme yeteneklerini sekteye uğratabilir.
<b>Niyetlere dayanan güven</b>	Eğer çalışanlar yöneticinin kendilerini aldatmayacağına inanırlarsa, firma ve onun çalışanları katılımcı olacaklardır.	Birlikte çalışmanın bir sonucu olarak, çalışanlar günbegün, iyi niyetli olarak ve yönetici ile bütünleşerek daha kendilerini güvende hissedeceklerdir.	Yöneticinin niyetlerine ilişkin kör güven üyelerin kendilerinde gerekli değişiklikleri yapmamasına ve onun olumsuz davranışlarına karşı çıkmamalarına yol açar ve daha ileri düzeyde öğrenme fırsatlarını azaltır.

Kaynak: Tordjman, Helene, *The Formation of Beliefs on Financial Markets: Representativeness and Prototypes*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998, s. 256

Barber'e göre bugünlerde herke güven hakkında bir şeyler söylemektedir. İş ilişkilerinin yönetilmesi ve sürdürülmesi için güvenin önemi idrak edilmeye başlanmıştır. Güven kişiler arası, örgütler arası ve örgüt içi ilişkilerin sağlamlştırılması için bir fenomen olarak algılanmaktadır.<sup>243</sup> Ekonomik yaşam içerisindeki güven sorunsalı, risk unsurundan türemiştir. Kusursuz bir ekonomik yaşam tahayyülünde risk unsurunun yeri yoktur.<sup>244</sup> Ancak bugün eskisinden çok daha fazla iş yaşamı önceden kestirilemeyen risklerle dolu hale gelmiş ve güven unsuru daha da ön plana çıkmıştır.

Buna karşın Williamson'a göre güveni ekonomik yaşamda görmek mümkün değildir. O yalnızca kişiler arası ilişkilere uygulanan ve hesaplanması mümkün olmayan bir şekilde yayılmayı ifade eden bir kavramdır.<sup>245</sup> Neo- Hobbescu Okulu temsil eden Williams ekonomik davranış içerisinde güven diye bir şeyin olmadığını; maliyet- etkinliğe dayalı bir ticari mübadelede güven diye bir şey söz konusu olamayacağını ifade etmiştir.<sup>246</sup>

Bugün örgütler dönüşmektedirler. Enformasyon teknolojisi içerisindeki yakın zamandaki ilerlemeler örgütlerin tasarımı için daha esnek yaklaşımları gündeme

<sup>243</sup> Svensson, Göran, *Perceived Trust Towards Suppliers and Customers in Supply Chains of The Swedish Automotive Industry*, s. 647

<sup>244</sup> Humprey, John, a.g.m., s. 217

<sup>245</sup> Dengel Harald M., Milling Peter M. a.g.m., s. 11

<sup>246</sup> Korczynski, Marek, a.g.m., s. 63

getirmektedir. Enformasyon teknolojileri yeni örgüt biçimlerini olanaklı kılmıştır. Hızla yayılan internet hizmetleri sayesinde çok düşük maliyetlerle dünya çapındaki projeleri gerçekleştirme imkânı ortaya çıkmıştır.<sup>247</sup> Enformasyon teknolojilerinin kullanımı düşük iş maliyetleri ile koordinasyonu olanaklı kılmaktadır.<sup>248</sup> Buna karşın uzun vadeli rekabet avantajını elde etmek yalnızca enformasyon teknolojilerini kullanarak gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Enformasyon teknolojilerinin üst yönetim, insan kaynakları ve sosyal sermaye ile desteklenmesi gerekmektedir.<sup>249</sup> Yani günümüzde işletmeler insan kaynaklarını ne kadar etkili kullanırlarsa o kadar rekabet avantajı elde etme imkânına sahip oldukları söylenilebilir.<sup>250</sup>

Post modern yaklaşımlara göre çağımız toplumlarını betimlemek için kullanılan ifadeler; çeşitlilik, süreksizlik, beklenmezlik, değişiklik, tutarsızlık, sosyal kurumların fonksiyonlarının farklılaşması, gücün kaynağının belli olmaması ve çoğulcuğun çeşitliliğidir.<sup>251</sup> Küreselleşme, işyeri farklılaşması, kültürel farklılıklar, küçülme hakkında artan bilinç, işyeri içerisinde artan demokratikleşme talepleri, uluslar arası ağlar, karmaşık ortaklıklar, enformasyon teknolojileri, merkezsizleşme gibi yaşanan yeni gelişmeler güvenin önemli bir unsur haline getirmiştir. Sonuçta güven yeni iş örgütlerini gerçekleştirebilmek için önemli hale gelmiştir.<sup>252</sup>

Bir toplumsal yapıdan başka bir toplumsal yapıya geçmek yaratıcı yıkıcılığın olması gerekmektedir. Örneğin enformasyon toplumuna geçiş aşamasında endüstri toplumunun yok oluşu ve enformasyon toplumuna doğru bir yeniden yapılanma gerçekleşmiştir. Bu işlem toplumsal değişme için gerekli bir unsurdur.<sup>253</sup> Bilgi çağı fütürologlarının geleceğe ilişkin dikkat çekici görüşü teknolojik devrimin politik, ekonomik ve sosyal tüm hiyerarşileri sona erdireceğidir. Pek çok yazar telekomünikasyon devriminin sonucunda herkesin bir gün gelip küçük, ağ yapısı ile birbirine bağlı sanal şirketlerde çalışıyor hale geleceğini iddia etmeye başladılar.<sup>254</sup> Sanal şirketlerde ise güven en önemli ihtiyaç haline gelecektir. Şirketlerin çalışanlarına eskisinden daha fazla güvenmeleri gerekecek, müşteriler ise şirketlere eskisinden daha fazla kuşku ile yaklaşacağı bir durum ortaya çıkmaya başlamıştır.

---

<sup>247</sup> Aubert, Benoit A., Kelsey, Barbara L., a.g.m., s. 1

<sup>248</sup> Kleist, Virginia Franke, a.g.m., s. 53

<sup>249</sup> Nakata, Cherly, Zhu, Zhen, a.g.m., s. 108

<sup>250</sup> Savolainen, Taina, a.g.m., s. 318

<sup>251</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 238

<sup>252</sup> Shockley -Zalabak, Pamela, Elish, Kathleen, Winograd, Gaynelle, a.g.m., s. 35

<sup>253</sup> Fevre, Ralf, a.g.m., s. 103

<sup>254</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 35

Bu konu ile ilgili olarak Chellappa<sup>255</sup> enformasyon teknolojileri içerisinde güven araştırmasını 128 üniversite mezunu ve 51 üniversite öğrencisi üzerinde yapmıştır. Araştırmanın güvenilirliği yüksek çıkmıştır. Araştırmada elektronik ticaret ilişkileri içerisinde algılanan, Enformasyon güvenliği ile ilişkisel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre kurumun itibarı ile güven arasında, tüketicilerin korunması ile güven arasında, toplumsal sorumluluk ile güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Günümüzde işletme yapısı önemli değişiklikler yaşamaktadır. Geçmişin fiziki dünyada yüz yüze faaliyette bulunan firmalarından farklı olarak, ağlar üzerinde çalışan ve belki de yaşamları boyunca hiç karşı karşıya gelmeyecek olan aynı sanal şirket/takım içerisinde çalışan insanların ilişkilerinin olmazsa olmazını karşılıklı güven oluşturmaktadır.<sup>256</sup> Ancak sanal şirketlerin artması ve sanal çalışma biçimleri sosyal sermayeyi azaltacağını<sup>257</sup> iddia edenler de bulunmaktadır.

---

<sup>255</sup> Chellappa, Rammath K., Pavlow, Paul A., a.g.m., s. 363- 364

<sup>256</sup> Bozkurt, Veysel, a.g.y., 2004, s. 93

<sup>257</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 41

TABLO 31: YÜKSEK GÜVENLİ VE DÜŞÜK GÜVENLİ SANAL TAKIMLAR  
ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

<i>Yüksek güvenli küresel sanal takımlar</i>	<i>Düşük güvenli küresel sanal takımlar</i>
<i>1. Paylaşılan hedefler ile ilgili faktörler</i>	<i>1. Paylaşılan hedefler ile ilgili faktörler</i>
A. Paylaşılan hedeflerden haberi olmak	A. Paylaşılan hedeflerden haberdar olmamak
B. Paylaşılan hedefler ile ilgili zaman harcamak	B. Paylaşılan hedeflerin umursanmaması
C. Zaman sınırı koymadan paylaşılan hedefleri tartışmak.	C. Diğerlerinin fikirlerinin dikkate alınmaması
D. Paylaşılan hedefleri en önemli olarak görmek.	D. Bireysel önceliklerin dikkate alınması
<i>2. Güçlü ilgili faktörler</i>	<i>2. Güçlü ilgili faktörler</i>
A. Yardımcı olacak faktörlere erişebilmek	A. Güç mücadeleleri
B. Kazan- kazan felsefesi üzerine odaklanmak	B. Zorlama veya baskı
C. Bilginin bir güç olduğunun farkında olma	C. Çıkar çatışması ve yanlış anlamalar
D. Güç farklılıklarının minimize edilmesi	D. Bireysel sahip olunan gücün algılanması
<i>3. İletişim</i>	<i>3. İletişim</i>
A. Mümkün olduğunca fazla yüz yüze iletişim kurma	A. Eş zamanlı olmayan bilgisayar destekli iletişim
B. Düzenli eşzamanlı bilgisayar destekli iletişimin olması	B. Zaman farklılıklarının olumsuz etkisi
C. Sosyal etkileşim	C. Az veya hiç sosyal ilişki

Kaynak: Panteli, Niki, *Trust in Global Virtual Teams*,  
<http://www.ariadne.ac.uk/issue43/panteli/intro.html>, 30-April–2005, s. 3

Yakın zamanların anahtar kelimeleri, liderlik, değerler, uzak görüşlülük, güven, kabuk değiştirme, değişim, devrim, kalite, takım kurma ve telkin etmedir.<sup>258</sup> Günümüzde teknolojik ilerlemeler endüstri değişimindeki değişmelere paralel olarak hızla ve hışımla bir yok edici etki yaratmaktadır.<sup>259</sup> Bu değişim eski iş yapma ve üretim biçimlerinin yerine yenisinin koyulması ile kendisini göstermektedir. Örgütlerin yaşadığı dramatik bir değişim ise artık belli mesai saatleri içerisinde çalışmak yerine yedi gün yirmi dört saat çalışmaya başlamalarıdır.<sup>260</sup> Örneğin birkaç on yıl içerisinde Amerikan işyerinde dramatik demografik, ekonomik, kültürel ve yönetsel değişiklikleri yaşadı. Örgütsel dönüşümler iş koşullarının

<sup>258</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 179

<sup>259</sup> Roy, Matthew H. , Dugal, Sanjiv S., *Developing Trust: The Importance of Cognitive Flexibility and Co-Operative Contexts*, Management Decision, Vol. 36, No. 9, pp. 561-567, 1998, s. 561

<sup>260</sup> Veninga, Robert L., a.g.m., s. 420

değişmesi ile sonuçlandı. Bu dönüşümler gelişen hizmet ekonomisi, teknolojik değişimler, küresel ağlar ve rekabet şeklinde olmuştur.<sup>261</sup>

Güven teorisini anlamak için özellikle ekonomik alanda yapılan değişiklikler mükemmel bir fırsat olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>262</sup> Güven her bir bireyde ve her bir duygusal içerikte az veya çok bulunmaktadır.<sup>263</sup> Sosyal yaşamdaki güven düzeyinin yüksek olması durumunda, ekonomik yeniliklere uyum sağlamak daha kolay olur. Eğer bir toplum içerisinde güven düzeyi düşükse, o toplumların sosyal ve ekonomik alandaki değişimleri hazmetmeleri de zor olur.<sup>264</sup>

Günümüzde çalışanların yapısı değişmektedir. Çalışanlar artık geçmişe oranla daha eğitilmiş ve sosyal şartlardan daha fazla haberdardır. Bunun sonucu olarak onlar karar verme mekanizmasının bir parçası olmak istemektedirler. Yine çalışanlar kültürün itici gücünü oluşturmaktadırlar. Bunun için çalışanlarla yüksek güvene dayalı ilişkiler kurmak gerekmektedir.<sup>265</sup>

Örneğin iş konseyleri Batı Avrupa'da yaygın bir fenomendir. Onun işlevi karar verme aşamasında yönetim ile işgörenler arasında bir bağ oluşturabilmek, taraflar arasında iletişimi geliştirmektir.<sup>266</sup> Yönetim ile işgörenler arasındaki güvenin bir göstergesi de işgörenlerin kararların alınmasına katılmasıdır. Yönetimin bu aşamada yapması gereken işgörenlerin fikirlerinin ve onların katılımının işletme için ne kadar değerli olduğu mesajını vermesi gerekir.<sup>267</sup> İş konseyleri işyeri içi endüstri ilişkilerine sendika dışı bir alternatif sağlar, işyerinin yönetimi rekabet ortamında bir hareket özgürlüğünü iş konseyleri sayesinde sağlar. Batı Avrupa Ülkelerinde iş konseylerinin hakları yasalar ile tanınmıştır. İnsanlar saygı çerçevesinde iletişim kurduklarında güven duygusu gelişmeye başlar. Aynı şekilde yöneticiler iş konseylerine saygı ile muamele ederlerse güven gelişir.<sup>268</sup>

Çalışanların perspektifinden bakıldığında yeni ekonomi emeğin uluslararasılaşması<sup>269</sup> anlamını içermektedir. Sonuçta artık günümüzde ulusal sınırlar içerisinde korunan bir

---

<sup>261</sup> Wells, Carole V., Kipnis, David, a.g.m., s. 593

<sup>262</sup> Kern, Host, *Lack of Trust: Same Causes of The Innovation Crisis in German Industry*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, 1998, s. 205

<sup>263</sup> Shapiro, Susan P., *The Social Control of Interpersonal Trust*, The American Journal Of Sociology, Vol. 93, No. 3, pp. 623- 658, Nov. 1987, s. 625

<sup>264</sup> Kern, Host, a.g.m., s. 205

<sup>265</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 147

<sup>266</sup> Kerkhof, Peter, Winder Annemieke, Klanderma, Bert, *Instrumental and Relational Determinants of Trust in Management Among Members of Works Councils*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, pp. 623- 637, 2003, s. 623

<sup>267</sup> Wang, Yuan, *Trust, Procedural Justice And Decision Making Style: A Study of Collective and Private Enterprises in The Context Of China's Reform*, Managerial Finance, Volume. 29, Number. 12, 2003, s. 5

<sup>268</sup> Kerkhof, Peter, Winder Annemieke, Klanderma, Bert, a.g.m., s. 623- 627

<sup>269</sup> Ettlinger, Nancy, a.g.m., s. 145



ekonomik yapı olmadığı için çalışan çalıştıran arasındaki iş ilişkilerinde belirsizlik ve risk oldukça artmaktadır. Bu gelişmelerin içerisinde taraflar arasında güven gereksinimi daha da artmıştır, ancak güveni sağlamak ise eskisine nazaran daha da zorlaşmıştır.<sup>270</sup>

Bu gün pek çok örgüt içerisinde, özgürlük, özgürlükçülük, adalet, birlik ve mutluluk örgütsel yaşamın yeni gerçeği olarak yeniden ortaya çıkmaktadır.<sup>271</sup> Bu açıdan güvenin örgütsel aktiviteler içerisinde önemli ve kullanışlı bir yeri bulunmakta olduğu ortadadır. Buna örnek olarak, takım çalışması liderlik, hedef belirleme, performans değerlemesi, emek ilişkilerinin gelişmesi ve görüşme verilebilir.<sup>272</sup>

Pek çok örgüt işi yeniden tasarımılamayı denemektedir. Bu tasarım daha esnek, daha üretici ve değişen çevre içerisinde müşterilerin isteklerini daha hızlı bir şekilde karşılamaya yöneliktir.<sup>273</sup> Çünkü artık müşterilere etkin hizmet verebilmenin tek yolu bu düzenlemeler haline gelmiştir. Etkili şekilde kurulan müşteri ilişkileri ise firmanın piyasa içerisindeki rekabet avantajlarını sağlaması için gerekli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>274</sup> Tatmin edici hizmet sunucusu ve müşteri ilişkisi için gerekli olan unsurlardan bazıları aşağıda ifade edilmiştir.<sup>275</sup>

- **Yeterlilik:** Bir ürünü müşterinin talep edebilmesi için hizmet sunanın gerekli bilgi ve yetenekle donanmış olmasının derecesi
- **Duruma göre çözümler üretebilme yeteneği:** Müşterilerin ihtiyaçları çerçevesinde özel hizmet tutumlarına göre ürünü çeşitlendirebilmenin düzeyi
- **Çabukluk ve İnandırıcılık:** Ürünü zamanında ve güvenilir bir şekilde teslim edebilmenin derecesi
- **Empati:** Hizmet sunanın ılımlı, düşünceli ve önemseyen bir tutum göstermesinin düzeyi
- **Naziklik:** Düşünceli, saygılı, ince bir nezaket gösteren bir tutum sergilenmesinin derecesi
- **Hizmet sunucusu ve müşteri arasında algılanan benzerlik:** Müşterinin kendisini hizmet sunan ile görünüş, yaşam stili vb. alanlardan yakın algılamasının derecesi

---

<sup>270</sup> Lane, Christel, a.g.e., 1998, s. 2-3

<sup>271</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 147

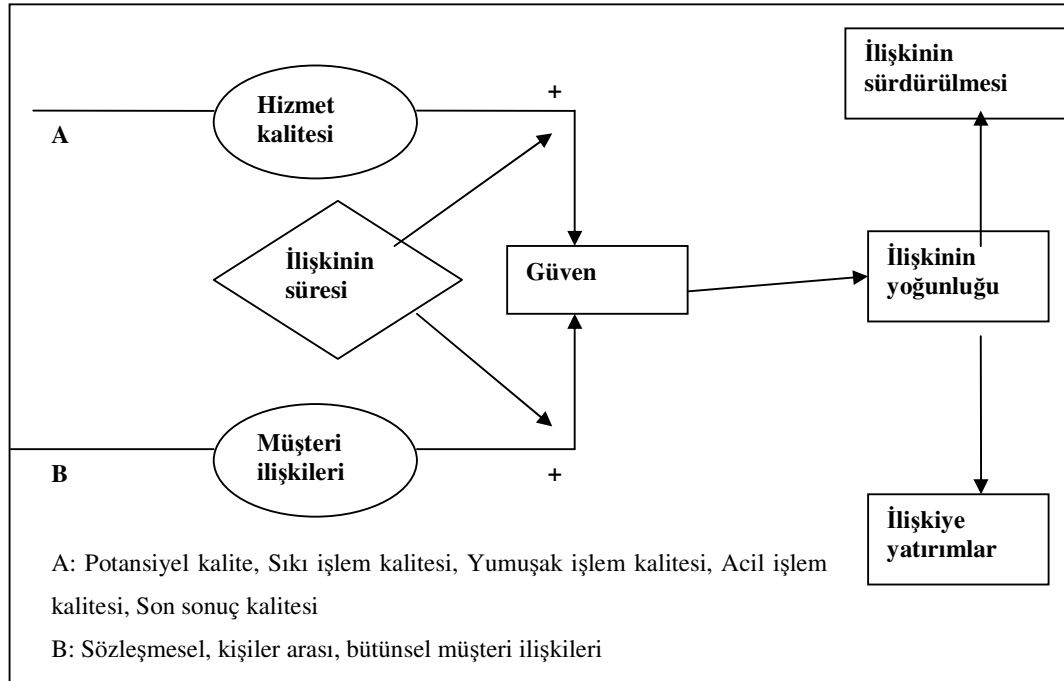
<sup>272</sup> Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L., a.g.m., s. 547

<sup>273</sup> Arnold, Kara A., Barling, et al., a.g.m., s. 315

<sup>274</sup> Bejou, David, Ennew, Christine T., Palmer, Adrian, a.g.m., s. 170

<sup>275</sup> Coulter, Keith S., Coulte, Robin A., a.g.m., s. 35- 36- 37

Coulter<sup>276</sup> yukarıdaki konu ile ilgili olarak güven ve verilen hizmet ilişkisi araştırması 677 küçük ölçekli firma sigorta hizmet sağlayıcısı ile yapmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre hizmet ilişkisinin süresinin artması durumunda güven üzerinde benzerliğin, empatinin ve nezaketin etkisinin azaldığı sonucu elde edilmiştir. Hizmet ilişkisinin süresinin artması sonucunda<sup>277</sup> güven üzerinde yeterliliğin, duruma göre çözümler üretebilmenin, inanırlılığın ve dakikliğin etkisini arttığı ortaya çıkmıştır.



ŞEKİL 9: ENDÜSTRİYEL HİZMET İLİŞKİLERİNDE GÜVEN VE SONUÇLARI

Kaynak: Gounaris, Spiros P., Venetis, Karin, *Trust in Industrial Service Relationships: Behavioral Consequences, Antecedents And The Moderating Effect Of The Duration Of The Relationship*, Journal Of Services Marketing, Vol. 16, No. 7, pp, 638–655, 2002, s. 637

Etkin müşteri ilişkilerinin gelişim süreci, özellikle hizmet sektöründe artan bir şekilde piyasa stratejilerinin önemli bir bileşeni olarak düşünölmeye başlamıştır. Müşteri ilişkilerini tatmin edici bir şekilde geliştirmek ve sürdürmek algılanan riski ve işlem maliyetlerini azaltmakta, müşteri sadakatini ve müşterilerin tutundurulmasını sağlamakta ve böylece örgütsel performans üzerine etki etmektedir.<sup>278</sup> Müşteri sadakatinin temini için güven temel

<sup>276</sup> Coulter, Keith S., Coulte, Robin A., a.g.m., s. 41

<sup>277</sup> Coulter, Keith S., Coulte, Robin A., a.g.m., s. 46

<sup>278</sup> Bejou, David, Ennew, Christine T., Palmer, Adrian, a.g.m., s. 170

değişken olarak kabul edilebilir.<sup>279</sup> Güven müşterilerin tatmin ve sadakatini etkileyen bir unsurdur.<sup>280</sup>

### 3. 1. 1. İşletmelerin Küçülmesinin Örgüt İçerisinde Güven Üzerine Olumsuz Etkileri

Batılı üretim örgütleri, sanayi devrimi ile beraber on yıllar boyunca istikrarlı bir üretim çizgisinde yer almışlardır. Daha sonra farklı yerlerde montaj ve güçlü bir dağıtım sistemi ile küresel kaynaklarla bütünleşerek daha kompleks bir hale gelerek gelişmişlerdir.<sup>281</sup> Son yirmi yıldır Batı toplumlarında çalışma yaşamına ilişkin uygulanan esnek piyasası politikaları – standart dışı çalışma, artan iş güvensizliği, iş yoğunlaştırması, küçülme gibi- emek piyasasında var olan güveni azaltmıştır.<sup>282</sup> Örgütler artık devamlılıklarını sağlamak için devamlı çalışacak işgörenlere ihtiyaç duymamaktadır.<sup>283</sup> Bu durum toplumsal düzeyde de güvenin azalmasına yol açmaktadır. Örneğin Amerikan toplumu içerisinde güven unsuru, işletmelerin küçülmeye başlaması, nüfus içerisinde artan çeşitlilik, politik liderlerin yaptıkları ve genel karakterler hakkındaki şüphelerin artmaya başlaması ile aşınmaya başlamıştır.<sup>284</sup>

Küçülme örgütün aşağıya doğru meyletmeye (decline) başlamasından farklı bir anlam ifade eder. Çünkü küçülmenin amacı, örgütsel etkinliği sağlamak, verimliliği ve rekabeti arttırmak için yapılır.<sup>285</sup> Şirketin küçülmesi, dünya ekonomisi içerisinde firmaların temel ve yapısal değişiklikler ile başa çıkabilme stratejisi olarak kullanılmaktadır. Ancak çalışanların downsizing (küçülme) ile karşılaşmaları sonucunda şirketlerine olan güvenleri azalmaktadır. Bunun yerine eğer çalışanlardan değişimin bir parçası olmaları istense idi çalışanların işletmelerine duyduğu güven daha yüksek olacaktı.<sup>286</sup>

Küçülme ile karşı karşıya kalanların, küçülmeye karşı farklı tepkiler<sup>287</sup> gösterebilirler. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

1. **Yapıcı ve Pasif Tepki** (Yardım etmeye hazır tepki): Durgun, inançlı, bağlı, sadık, kuralları izleyen rutin davranma biçimidir. Sadık izleyicilerden oluşur.

<sup>279</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, a.g.m., s. 16

<sup>280</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, a.g.m., 2001, s. 1238

<sup>281</sup> Kidd, John, Richter, Frank- Jürgen, *Learning And Trust in Supply Chain Management*, Management Decision, Vol. 41, No. 7, 603–612, 2003

<sup>282</sup> Brown; Phillip, Lauder, Hugh, a.g.m.. s. 238

<sup>283</sup> Backström, Tomas, Bjerlov, Monica, Docherty, Peter, *Organization of Work in Complex Environments- A Continuous Development Through Communication and Learning*, [http://www.isce.edu/site/backstrom\\_bjerlov\\_docherty.pdf](http://www.isce.edu/site/backstrom_bjerlov_docherty.pdf)

<sup>284</sup> Das, T. K., Teng, Bing- Sheng, a.g.m., s. 86

<sup>285</sup> Mishrai Aniel K., Spreitzer, Gretchen M., a.g.m., s. 567-568

<sup>286</sup> Kern, Host, a.g.m., s. 207

<sup>287</sup> Mishrai Aniel K., Spreitzer, Gretchen M., a.g.m., s. 569

2. **Yapıcı ve Aktif Tepki** (Umut verici tepki) : Umutlu, heyecanlı, iyimser, problem çözen, inisiyatif alan aktif savunucuklardan oluşur.
3. **Yıkıcı Pasif tepki** (Korkutucu tepkiler): Endişeli, korku dolu, üzgün, umutsuz, geri çekilen, sürüncemede bırakma şeklinde yaralı bir şekilde yürüyenlerin tepkileri
4. **Yıkıcı Aktif tepki** (Saldırgan tepkiler): Sinirli, nefret dolu, hakaret eder şekilde, kötü sözler söyleyerek, ayrıntılayarak verilen tepkidir.

Genel olarak işletmenin küçülmesi örgüte yönelik işgören güveninin kaybolmasına yol açabilir.<sup>288</sup> Örgütsel değişiklik bireyler tarafından korku verici olarak algılanır. Bu yüzden dikkatli bir şekilde dikkatli bir şekilde yorumlanarak onun yaratabileceği güvensizlikle, şirketin genel iyi olma durumunun ve güvenlik kaybı ile başa çıkılması gerekmektedir.<sup>289</sup> Bununla birlikte güven olmaksızın işyerinde gerçekleşebilecek küçülme çalışanları korkutur.<sup>290</sup> Dolayısı ile çalışanlara küçülmenin artık işgörelere daha az ihtiyaç duyulduğu şeklinde değil de örgütsel performansı arttırmak için yapıldığı fikrinin daha sık vurgulanması gerekmektedir.

1990'lı yıllarda küresel trendlerde, yeniden yapılanma (re-engineering), şirket birleşmeleri, dış kaynaktan yaranmada ve küçülmede (downsizing) keskin artışlar yaşanmıştır. Bütün bu uygulamalar çalışanlarda ve onların işverenlerinde güven boşluğu ve eksikliği yaratmıştır.<sup>291</sup> Bu olumsuz duruma karşı korumacı bir yaklaşımla ulusalcı tezler geliştirilmiştir. Ancak ulusalcılık, yeni global düzen içinde yer alan kozmopolitan dünyada gerekli olan güveni insanlara öğretmede yetersiz kalmaktadır. Sadece sınırlı bir perspektiften, ulusun iyi durumda olmasına çaba göstermek, uluslar arası işbirliğini gerektiren global problemlerin çözümü için yetersiz kalmaktadır.<sup>292</sup>

Artık bir işletmenin de sadece kendi ülke sınırları içerisinde kalarak büyümeye çalışması fikri kabul görmemektedir. Firmaların ölçeği artık bütün dünya olarak genişlemiştir. Seçilen hedef kitle sadece işletmenin bulunduğu ülkeler değil bütün dünya olarak değişmiştir. Dolayısı ile ulusalcı perspektif belki yerli firmaları yabancı ülke firmalarına karşı kısa süreli ve geçici olarak koruyabilir. Ancak uzun vadede düşünüldüğünde getirilen bu yaklaşımın pek de işe yaramadığı bu yaklaşımın hem firmaların gelişmesini

---

<sup>288</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 6

<sup>289</sup> Saunders, Mark N. K., *Organizational Justice, Trust and The Management Of Change*, Personal Review, Vol. 32, No. 360- 375, 2003, s. 360

<sup>290</sup> Mishrai Aniel K., Spreitzer, Gretchen M., a.g.m., s. 582

<sup>291</sup> Martins, Nico, a.g.m., s. 754

<sup>292</sup> Mistzal, Barbara, A.,a.g.m., 1996, s. 202

engellediğini hem de ürün kalitesinin düştüğünü ve bundan da o ülkenin tüketicilerinin zarar gördüğünü anlamak hiç de zor değildir.

Günümüzde hızlı bir şekilde kamu ve özel sektörde örgütsel küçülme ve yeniden yapılanmalar gerçekleşmektedir. Bunun sonucunda pek çok işçi yönetime şüphe duyar hale gelmiştir. Örnek olarak Amerika'da çalışanların %43'ü yönetime ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarına karşı sinik ve güvensiz hale gelmişlerdir. Yönetime güvensizlik biz onlar ayrımını daha da belirginleştirmiş ve kişisel iş performansını olumsuz etkilemiştir. Sonuç olarak gelişen işgören güveni çalkantılı bir çevre içerisinde gittikçe önemi artan bir konu haline gelmiştir.<sup>293</sup>

Hem kamu hem de özel sektörde yaşana hızlı ekonomik değişimler, belirsiz bir gelecek koşulları altındaki insan kaynakları yönetimi, yeniden yapılanma ve sınırlandırmalarla karşılaşan şirketler için tehlikeli bir dönemeç içerisine girmektedirler.<sup>294</sup> Bu durumun olumsuz etkilerini azaltmak için insan kaynakları yönetimini devreye girmektedir. İnsan kaynakları anlayışının temellerinde bağlılık, koçluk ve ikna etme bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimin genel amacı iş performansını ve işin kalitesini, işçi ve işveren işbirliğine dayanarak geliştirmek şeklinde ifade edilebilir. İşçi işveren ilişkilerini geliştirme stratejileri Savolainen<sup>295</sup> tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

- Katılım stratejisi yolu ile güven inşa etmek.
- Girişimciliği ve işbirliğini geliştirmeye çalışmak.
- Kesin ve her şeyi ben bilirim anlayışı yerine denemeci ve bekleyip görelim stratejisini benimsemek.

### 3. 1. 2. Örgütlerde Yeni Teknolojiler ve Güven Sorunu

Endüstri devrimi toplumu nasıl köklü bir şekilde değiştirdiyse, internet de bugünün dünyasını aynı şekilde değiştirmektedir.<sup>296</sup> İnternet üzerindeki en önemli sorunlardan birisi de güvenliği ve güvenilirliği sağlamaktır.<sup>297</sup> Güven sorununu aşmak için yapılan çalışmalar yapılmaktadır. Ancak dijital ekonomi içerisinde insan davranışlarının tahmin edilememesinin riskini azaltma isteği yüksek iş maliyetlerine yol açmaktadır.<sup>298</sup>

Maliyeti ön plana alan ekonomik yaklaşımlar, ağ güvenliği teknolojilerini kullanarak, dijital ekonomi içerisinde işler ve müşteriler arasında ve talep zinciri içerisinde karşılıklı

<sup>293</sup> Gilbert; Jacqueline A, Li-Ping Tang, Thomas, a.g.m., s. 321

<sup>294</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 6

<sup>295</sup> Savolainen, Taina, a.g.m., s. 323- 325

<sup>296</sup> Aljifri, Hassan A., Pons Alexander, a.g.m., s. 130

<sup>297</sup> Bruin, Ronald de, a.g.m., a.g.e., s. 261

<sup>298</sup> Kleist, Virginia Franke, a.g.m., s. 49

alışveriş maliyetlerini azaltan bir mekanizma olarak algılanabilir.<sup>299</sup> Karmaşık bir iş dünyası içerisinde hızlı karar verme durumunda, belirsizlik ve risk durumunun yüksek olduğu bir ortamda karamsarlık ve duygusal hareket etme ihtimali daha yüksek olmaktadır.<sup>300</sup> Bu belirsizliği azaltmak için hukuki düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Ancak yaşanan son yıllardaki çok hızlı bir şekilde meydana gelen teknolojik değişimler karşısında kanunlar, aynı hızda ve esneklikte değişmemekte<sup>301</sup> ve yetersiz kalmaktadır.

Her ne kadar teknoloji elektronik ticareti olanaklı kılan bir unsur olarak algılsa da asla tek başına karşılıklı güvenlik hissini uyandıran bir unsur değildir.<sup>302</sup> Bu noktada internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenliği konusu ön plana çıkmaktadır. Buna karşın yapılan işlemlerin güvenliğini sağlama ihtiyacı kendisini ortaya çıkartmaktadır. Srinivasan'a<sup>303</sup> göre elektronik ticaret dünyasında işlem güvenliğini sağlamak için gerekli olan unsurlar şunlardır:

- Ürünlerin ve hizmetlerle ilgili bilgilere kolay erişimi sağlamak
- Düzenli bir şekilde doğrulama
- Düzenli takip
- Satış sonrası hizmetler

Pek çok kişinin internet üzerinden hala herhangi bir işlem yapmamasının bir nedeni de bu sisteme güvenmemesi<sup>304</sup> olarak gösterilebilir. Denilebilir ki genel olarak internete veya enformasyon ve iletişim teknolojilerine duyulan güven sınırlı ve koşulludur. Çünkü elektronik etkileşimlerdeki ve işlemlerdeki belirsizlik yüz yüze iletişime göre çok daha yüksektir, iletişim kanallarındaki sayının azalması kimliğin kurgulanmasını zorlaştırmakta sözsüz davranışları gözleme olanağını azaltmaktadır. Yüz yüze iletişimin kaybı aynı zamanda sosyal bağlamın da kaybı anlamına gelmektedir.<sup>305</sup> Örneğin internet üzerinden alışveriş yapan bir kişi satıcıyı görememektedir. Satış işlemi otomatik olarak gerçekleşmektedir. Bu noktada bilgisayar teknolojisi mevcut olan güven ilişkilerini zayıflatmakta<sup>306</sup> olduğu iddiaları ortaya atılmaktadır. Ancak gelişen teknolojinin de bu sorun karşısında çözüm yollarını üreteceği rahatlıkla kestirilebilir. Fakat bu çözüm yollarının maliyetlerinin yüksek olması önemli bir sorun kaynağıdır.

---

<sup>299</sup> Kleist, Virginia Franke, a.g.m., s. 41

<sup>300</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 5

<sup>301</sup> Bruin, Ronald de, a.g.e., s. 265

<sup>302</sup> Kleist, Virginia Franke, a.g.m., s. 41

<sup>303</sup> Srinivasan, S., *Role Of Trust in E-Business Success*, Information Management & Computur Security, Vol. 12, No. 1, pp. 66- 72, 2004, s. 68

<sup>304</sup> Bruin, Ronald de, a.g.e., s. 292

<sup>305</sup> Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, a.g.m., s. 4

<sup>306</sup> Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, a.g.m., s. 18

### 3. 2. Toplumsal Karakteristiklerin Örgütlerdeki Güven Üzerine Etkileri

Ülkeler arasındaki farklı ekonomik uygulamalar –örneğin sosyalizm, kapitalizm ve komünizm- güven ilişkilerini etkileyebilir.<sup>307</sup> Örneğin komünist sistem, aile yaşam standartlarını azaltarak ve sunduğu makro ekonomik şartlar sosyal ve politik kurumlar içerisinde pozitif anlamda güvenin gelişmesini engellemiştir.<sup>308</sup>

P İ Y A S A	Y	Endüstriyel Bölge	Piyasa Sosyalizmi
	Ü		
	K	İlkel Komünizm	Demokratik Planlama
	S		
E	Asosyal Kalabalık	Devlet Sosyalizmi	
K	Rekabetçi Kapitalizm	Faşist Tüzelkişilik	
D		Düşük	Yüksek
Ü		Hiyerarşi	
Ş			
Ü			
K			

(Sol ve alttaki üçgenler, düşük güveni, sağ ve üstteki üçgenler yüksek güveni gösterir.)

#### ŞEKİL 10: TOPLUMSAL BİÇİMLERİN TİPOLOJİSİ

Kaynak: Adler, Paul, S., *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and The Future of Capitalism*, Organizational Science, Vol. 12, No. 2, pp. 215–234, March- April, 2001, s. 231

Komünizm sonrası ülkelerde devlet anlayışı pasif bir durumu ifade etmektedir. Yani devlet her türlü görevi üstlenerek vatandaşlarına bir yaşam biçimini sunmaktadır. Komünizm sivil toplumun oluşmasına ve gelişmesine izin vermemiştir. Bunun sonuçlarından birisi bireysel girişimciliğin engellenmesi olarak ifade edilebilir.<sup>309</sup> Örneğin Doğu Avrupa ekonomilerinde şirketler 1989'dan önce tamamen devlet kontrolündeydiler. Merkezi karar

<sup>307</sup> Brenkert, George G., a.g.m., s. 288

<sup>308</sup> Mishler, William, Rose, Richard, a.g.m., s. 446

<sup>309</sup> Putnam, Robert D, *Bowling Alone, America's Declining Social Capital*, Journal of Democracy Vol. 6, No. 1, pp. 65- 78, Jan 1995, s. 65

otoritesi ekonomi ile ilgili her şey hakkında karar alabiliyordu. Hükümet bakanları merkezi planlama dâhilinde bütün endüstrileri yönetmekteydi.<sup>310</sup>

Sovyetler Birliği içerisinde de uygulanan sanayileşme modelinin inanılmaz hantal yapısı birliğin dağılmasından sonra kendisini apaçık bir şekilde göstermiştir. Diğer Batı ülkelerinin çok uzun zaman önce terk ettikleri üretim biçimi Sovyetler Birliği'nin üretim anlayışı içerisinde on yıllar boyunca hantal bir şekilde kalmıştır. Sonuçta bu ülkeler kapitalist dünyanın üretin biçimi ile karşılaşınca büyük bocalama geçirmiş ve yok olmuştur.<sup>311</sup> Komünizm sonrası toplumlarda sivil ve politik kurumlarda güven düzeyi düşüktür. Örneğin Çek Cumhuriyeti'nde güvensizlik her yere hakim olmuştur.<sup>312</sup> Komünizm sonrası toplumlarda Doğu ve Merkezi Avrupa'da insanlar sivil toplum kurumlarına karşı ne pozitif bir şekilde güvenmekte ne de aktif bir şekilde güvensizlik hissetmektedir.<sup>313</sup> Harvey'e göre güvensizlik, belirsizlik, ihtiyat, hilekârlık, kontrol etme, seçenekleri sınırlamak, gizlilik, dolaylılık, aldatıcılık ve duygu kaybını içerir.<sup>314</sup> Bu durumun aksine güven örgütsel başarı, örgütsel istikrar ve işgörenlerin kendilerini iyi hissetmelerini etkileyen bir unsurdur.<sup>315</sup>

Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa'da uygulanan sosyalizmin en olumsuz sonuçlarından birisi sivil toplumun tamamen yok edilmesidir. Leninist devlet anlayışı kendi gücü ile rekabet edebilecek tüm rakipleri bilinçli bir şekilde yok ederek işe başlamıştı. Sivil toplumun yok edilişi en kapsamlı olarak Sovyetler Birliği'nde gerçekleşmiştir.<sup>316</sup>

Buna paralel bir şekilde Stompzka da Doğu Avrupa'da komünizm sonrasında güvensizlik kültürünün hâkim olduğunu ve demokratik gelişmelerin çok yavaş ilerlediğini ifade etmiştir.<sup>317</sup> Komünist politik sistem, kurumsal bürokratik uygulamalar tanımaksızın, yüksek karmaşık karşılıklı ilişkiler içerisinde alttan destek vererek büyük örgütler inşa ederek doğal bir tecrübe yarattı. Gelişmiş kapitalist dünya içerisindeki bürokratik örgütler ile ilgili araştırma karmaşık organize olmuş aktiviteleri başarmak için evrensel örgütsel uygulamalar önermektedir.<sup>318</sup>

Komünist sistem içerisinde sivil toplum örgütlerinden birisi olan işçi sınıfı ve ona bağlı olarak da kendi hakları için mücadele eden sendikacılığın da gelişmesi engellenmiştir. Yine bu ülkelerde toplumsal güven düzeyi oldukça düşüktür. Bunun etkisi kendisini işçilerin

---

<sup>310</sup> Sojka, Jacek, a.g.m., s. 231

<sup>311</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 204

<sup>312</sup> Mishler, William, Rose, Richard, a.g.m., s. 426

<sup>313</sup> Mishler, William, Rose, Richard, a.g.m., s. 440

<sup>314</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 139

<sup>315</sup> Skinner, Denise, Spira Laura F., a.g.m., s. 28

<sup>316</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 61

<sup>317</sup> Stolle, Deitlint, a.g.m., s. 15

<sup>318</sup> Peai'ce, Jone, L. Branyiczki, Imre, Bigley, Gregory A., a.g.m., s. 148



yönetime katılımında göstermektedir. Sojka'ya göre<sup>319</sup> eski komünist bloğu ülkelerinden birisi olan Polonya'da güven düzeyi düşük olduğu için işçilerin yönetime katılması da düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

Polonya'da özelleştirme üzerinde en fazla konuşulan konular arasında yer almaktadır. Özelleştirme söz konusu olduğunda Polonyalı işçilerin bazı çekimserlikleri bulunmaktadır. Çünkü özelleştirme olduğu zaman işçiler işini kaybetme korkusu, işletmenin yeni sahiplerinin yeni yatırımlara girmeyeceklerini düşünmeleri ve ücretlerin daha aşağıya düşeceği fikirlerini güçlü bir şekilde ortaya çıkartmaktadır. Ancak buna karşın ülkede özelleştirme taraftarı olanlar da bulunmaktadır. Polonya'da özelleştirmeyi savunanları ise argümanları şunlardır:<sup>320</sup>

- Eski işlerin korunacağı ve yeni işlerin yaratılacağı
- Daha etkili bir yönetim stiline geçileceği
- Şirketlerin gelecekteki gelişimleri için daha etkili yollar bulunacağı
- Yüksek ücretler

Polonya'da sosyal yaşamın problemleri ile ilgilenmek resmi olmayan kanallar ile ve kurumsal olmayan yollar ile yapılmaktadır. Polonya sosyal değerleri yaratacak bir güven kültürü bulunmamaktadır. Bunun yerine anti-sosyal davranışlar, rüşvet ve benmerkezci düşünmeyi aşamayan bir egoizm hâkimdir. Polonya'da toplumda genel olarak ailesel güvenin hakim olduğu söylenilebilir.<sup>321</sup>

Fukuyama ailesel güven ile sosyal güven arasında bir ayırım yapmıştır. Ailesel güven içerisinde bireyler sadece kendi aile üyelerine güvenmektedir. Sosyal güvende ise bireyler aile dışındakilere de güvenmektedirler. Aile dışındakilere güvenebilmek ise sosyal sermayeyi yaratan bir unsurdur. Sosyal güven, genel hedefler taşıyan büyük örgütler yaratabilmenin temelini oluşturur.<sup>322</sup> Young<sup>323</sup> karşılıklı olarak birbirlerine güvenen insanların birbirlerinin refah içerisinde yaşamaları yönünde çaba gösterdiklerini ifade etmiştir. Diğer taraftan ise diğerlerine güvenen insanlar, diğerlerinin davranışlarını kontrol etme isteğinde olmayacaklardır. Bu insanlar diğer insanlarla karşılıklı bağımlılığı kabul edeceklerdir ve resmi prosedürlerle daha az ilgileneceklerdir.<sup>324</sup>

Genel olarak ifade edilecek olursa eğer bir örgüt içerisindeki kişiler sadece kendi çıkarlarını düşünerek hareket etmeye başarlarsa, o işyerinde güvensizlik hakim olmaya

---

<sup>319</sup> Sojka, Jacek, a.g.m., s. 229- 230

<sup>320</sup> Sojka, Jacek, a.g.m., s. 232

<sup>321</sup> Sojka, Jacek, a.g.m., s. 235

<sup>322</sup> Wang, Karen Yuan, Clegg, Stewart, a.g.m., s. 31

<sup>323</sup> Young, Louise C., Wilkinson, Ian F., a.g.m., s. 113

<sup>324</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 118

başlar.<sup>325</sup> Eğer bir işyeri içerisinde insanları birbirlerine güvenmiyorlarsa, insanlar kendi yaşamları için olumsuz bir durumla karşılaşmamak için büyük bir çaba harcarlar.<sup>326</sup> İşçiler özelleştirmeye güvenmiyorlar, çünkü Polonya ekonomisi güvensizlik üzerine kurulmuştur. İnsanlar birbirlerine güvenmediklerinde; çünkü işbirliğini başaramadıkları için ve aile dışındaki kişilerle işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmedikleri için tek toplumsal çözüm yolu daha iyi kurumlar inşa etmektir.<sup>327</sup> Fukuyama'ya göre güven yokluğu bir toplumun ekonomik gerilemesine ve beklenenin altında gelişmesine yol açar.<sup>328</sup> Polonya bu duruma iyi bir örnek teşkil etmektedir.

### 3. 3. Ekonomik Yaşamdaki Değişimler ve Örgütlerde Artan Güven İhtiyacı

Yakın zamanda geliştirilen ekonomik teoriler içerisinde güvene verilen önem gitgide artmaya başlamıştır.<sup>329</sup> Gelir dağılımının artan bir şekilde eşitsizliğe kayması ile birlikte, ürünleri elde edebilmek günden güne daha da pahalılaşmaktadır bu da ekonomik yaşam içerisinde güvenin öneminin artmakta olduğunun bir göstergesidir.<sup>330</sup> Ekonomi bilimi güvenin önemini idrak etmeye başlamıştır, buna karşın ona değerinin altında kıymet biçmekte ve onu yanlış yorumlamaktadır.<sup>331</sup>

Ekonomik alışveriş ilişkileri içerisinde üç tür güvenden söz edilebilir. Zayıf biçimli güven, yarı güçlü güven ve güçlü güven şeklinde ifade edilebilir. Zayıf biçimli güven, belirsizlik içerisinde rekabet edenler yatırım ve pahalı bir yönetim mekanizması olduğunda sadece rekabet avantajının bir kaynağı olarak ifade edilebilir. Yarı güçlü güven, farklı alışveriş yönetimlerinde, rekabet edenler farklı yetenek ve yeterliliklere sahip olduklarında ve bu yetenekler maliyetli ve taklit edilebilir olduğunda rekabet avantajının kaynağı olabilir.<sup>332</sup> Rakiplerin birbiri ile yarıştığı bir dünyada<sup>333</sup> Lenglick ve Hall'a göre<sup>334</sup> güven rekabet avantajı<sup>335</sup> sağlar, bireysel ve örgütsel etkinliğe katkı yapar ve bağlılık yaratır.<sup>336</sup>

<sup>325</sup> Thompson, Richard C., et al., a.g.m., s. 1

<sup>326</sup> Weckert; John, a.g.m., 1999

<sup>327</sup> Sojka, Jacek, a.g.m., s. 235-236

<sup>328</sup> Lane, Christel, s. 19

<sup>329</sup> Livet, Pierre, Reynaud, Benedicte, a.g.e., s. 266

<sup>330</sup> Perelman, Michael, a.g.m., 1998

<sup>331</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 2

<sup>332</sup> Barney, Jay B., Hansen, Mark H., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, pp. 175–190, Winter, 1994, s. 175

<sup>333</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.m., s. 103

<sup>334</sup> Sahay, B. S., a.g.m., s. 554

<sup>335</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 25

<sup>336</sup> Skinner, Denise, Spira Laura F., a.g.m., s. 28

Denizaşırı ve yerel piyasalarda artan rekabet ve hükümet düzenlemeleri işverenlerin işgörenleri rekabet avantajının yaratılmasında kullanmaya yöneltmiştir.<sup>337</sup> Hükümetin rekabeti sağlamak için yapacağı düzenlemeler iki başlık altında toplanabilir. Bunlar doğrudan ve dolaylı olarak piyasanın kontrol edilmesidir. Dolaylı yoldan kontrolde hükümet rekabetin yaşamasını amaçlar ve piyasada güven sağlayarak tüketicileri korumayı amaçlar. Doğrudan kontrol yönteminde ise hükümet piyasada güvenin kendiliğinden oluşmasına olanak tanır.<sup>338</sup>

### 3. 4. Örgütlerde Yüksek ve Düşük Güven Algılamalarının İşbirliği Davranışı Üzerine Etkileri

Warran Bennis'e göre sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı güvendir. Tam güvensizlik "0" olarak ifade edilirse, tam güven "1" olarak ifade edilebilir.<sup>339</sup> Belirsizlik durumu ise "0,5" olarak ifade edilebilir. Eğer güvensizlik tam ise işbirliğinin gelişmesi mümkün değildir.<sup>340</sup> Güvenin düşük veya yüksek olması durumunda algılanan mesajlar da farklılık arz eder. Düşük güven sahibi olan bireyler rekabetçi mesajları işbirliğini engelleyici olarak algılamakta ve işbirliği mesajlarından etkilenmemektedirler. Yüksek güven sahibi olan bireyler rekabetçi mesajlardan işbirliğini arttırıcı anlamlar çıkartmakta ve rekabetçi mesajlardan etkilenmemektedir.

Yüksek ve düşük güven sahibi bireylerin algılama farklılıkları araştırması yüksek güvenli ve düşük güvenli bireylerin sosyal olarak güç durumda kaldıklarında mesajlara verdikleri reaksiyonlardaki farklılıkları incelemektedir. Araştırma 111 adet psikoloji öğrencisi üzerinde çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmada düşük güvenli ve yüksek güvenli bireylerin açık bir enformasyona nasıl reaksiyon gösterdiklerini ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın öngörülleri yüksek güvenli bireyler daha fazla işbirliği algıladığı, düşük güvenli bireyler mesajlar hakkında daha şüpheli yaklaştığı, işbirliği içeren bir mesaj karşısından düşük güvenli bireylerin tavırlarını değiştirmedikleri şeklindedir. Elde edilen sonuçlara göre yüksek güvenli bireyler daha fazla işbirliği algılamışlardır. Araştırmanın bütün hipotezleri kabul edilmiştir. Yüksek düzeyde güven sahibi olanlar işbirliği mesajlarına yanıt verirken, düşük düzeyde güven sahibi olanlar rekabet içerikli mesajlara yanıt vermektedirler.<sup>341</sup>

<sup>337</sup> Cunningham, Ian, Hyman, Jeff, *Empowerment: The Right Medicine For Improving Employee Commitment and Morale in The NHS?*, Health Manpower Management, Vol.22, No. 6, pp. 14- 24, 1996, s. 14

<sup>338</sup> Clark, John Maurice, *Social Control Of Business*, The University Of Chicago Pres, Chicago, Illinois 2002, s. 439

<sup>339</sup> Veninga, Robert L., a.g.m., s. 419

<sup>340</sup> Gambetta, Diego, a.g.m., s. 219

<sup>341</sup> Parks, Craig, D., et al. *Trust and Reactions to Messages of Intent in Social Dilemmas*, Journal of Conflict Resolutions, Vol. 46, No. 1, pp. 134- 151, March, 1996, s. 134-148

Benzer bir şekilde Parks<sup>342</sup> 94 adet psikoloji öğrenci üzerinde yaptığı araştırmasından elde edilen sonuçlara göre güven ve korku arasında bir etkileşim bulunmaktadır. Korku verici bir durum olmadığında, yüksek düzeyde güvenme eğilimine sahip olanlar ile olmayanlar arasında işbirliği davranışını gösterme eğilimi açısından bir farklılık bulunmamaktadır. Korku verici bir durum olduğunda ise yüksek düzeyde güven duygusuna sahip olanlar daha fazla işbirliği davranışını gösterme eğilimindedirler.

İşbirliği, bireyler, firmalar, hükümetler arasında bir sözleşmeye dayanarak oluşturulan kurallar ve karşılıklı etkileşimler yolu ile yaratılan, hissedilen engin bir duygudur.<sup>343</sup> Genel olarak güven kişiler arası ve grup davranışını, yönetsel etkinliği, ekonomik alışveriş ilişkilerini ve politik istikrarı anlamının temelini oluşturur.<sup>344</sup> İş yaşamında güvenin olması diğer insanların tamamının verdikleri sözleri aynen tutacağı anlamına gelmemektedir. Sadece güven duyan bir iş adamının şirketini uzun süre ayakta tutabilmesi mümkün değildir. Güvenin var olduğu koşullarda bile taahhütleri ve beklentileri kesinleştirebilmek için sözleşmeler yapılması yerindedir.<sup>345</sup> Fukuyama yüksek güvenli toplumların, işbirliğine dayalı geniş kapsamlı ve başarılı partnerlikler oluşturma potansiyeli bakımından çok ileri olduklarını iddia etmektedir. Buna karşın düşük güvenli toplumlar, çoğu kez dehşet verici ekonomik faaliyet bölgeleri olup<sup>346</sup> ülkeler kendilerini ekonomik ve sosyal krizlerden bir türlü kurtaramazlar.

### 3. 5. Örgüt İçerisinde Güveni Yaratan Bir Unsur Olarak Örgütsel Sosyal Sermaye

Şirketlerde ve diğer resmi kurumlarda sosyal sermayenin varlığını arama görece yeni bir kavramdır.<sup>347</sup> Örgütler ve onları inceleyen insanların gözden kaçırdığı unsurlardan birisi de sosyal sermayedir. Örneğin iş arkadaşlarından gerektiğinde yardım alacağını bilme, ekip çalışmasına yapılan katkıların ödüllendirileceğini ve mutlaka görüleceğini bilmek sosyal sermayenin varlığının bir göstergesidir.<sup>348</sup>

Güven genel olarak sosyal sermayenin bir parçası olarak görülür. Leenders ve Gabbay örgütsel sosyal sermayenin tanımını şu şekilde vermişlerdir; “Hedeflenen amaçlara ulaşmak için kaynakların yerleştirilmesi, sosyal yapının örgütün fiilen, gerçekten akla yatkın bir

---

<sup>342</sup> Parks, Craig, D., Hulbert, Lorne G., *High and Low Trusters' Reseponses to Fear in a Payoff Matrix*, Journal of Conflict Resolution, Vol. 39, No. 4, pp. 718- 730, Sage Publications, Inc, December, 1995, s. 721 -728

<sup>343</sup> Gambetta, Diego, a.g.m., s. 213

<sup>344</sup> Hosmer, Larue Tone, a.g.m., s. 379

<sup>345</sup> Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 33

<sup>346</sup> Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 25

<sup>347</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 23

<sup>348</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 30

şekilde yapılmasıdır.” Bu şekildeki bir sosyal sermaye, güveni, teknolojiyi, enformasyonu, piyasaları, statüleri, yasaları vb. içerir.<sup>349</sup>

Örgütsel sosyal sermaye örgüt içerisinde ilişkilerin karakteristik özellikleri olarak ifade edilebilir. Bu karakteristiğin simgeleri paylaşılan hedefler ve güvendir.<sup>350</sup> Örgütler kurumsal ortamları sağlayarak sosyal sermayenin yüksek düzeyde gerçekleşmesi için iletici olabilirler.<sup>351</sup> Örgütsel sosyal sermaye bireylerin sosyal bağlarının toplamı yerine kolektif bir tutum olarak ifade edilebilir.

Örgütsel sosyal sermayenin birinci bileşeni sosyal ilişkiler şeklinde ifade edilebilir. Üyelerin bireysel hedeflerini örgütün hedefler ile birleştirip bu yönde gönüllü olarak destek verip bu hedef doğrultusunda çaba göstermeleri örgütsel sosyal sermayeyi yaratır.<sup>352</sup> Örgütsel sosyal sermayenin ikinci bileşeni güvendir.<sup>353</sup> Güven firmaların, sürekli gelişen ve değişen bir ortamda, değişen şartlara, beklenmeyen koşullara adapte olmasını sağlar.<sup>354</sup>

Sosyal mekanizmalar olan güven ve güç iş ilişkileri içerisinde önemli bir rol oynar.<sup>355</sup> Mübadele ilişkisinde taraflardan biri güce sahip olduğunda ve kullandığında, güç ve güven birbirine hasım olma eğilimi taşıyacaktır.<sup>356</sup> Bir fonksiyon olarak güç, güven gibi sosyal ilişkiler içerisinde belirsizliği azaltır ve işbirliğini kolaylaştırır.<sup>357</sup> Örneğin İngiliz sosyo-ekonomik sistemi, problemlerin çözümünde sosyal aktörler arası iletişimi kullanırken, Alman sistemi ise, bir yönetim mekanizması oluşturup kişisel beklentileri kolektif beklentiler ile örtüştürüp uzun vadeli perspektif yaratmaya çalışır. Alman sistemi çerinde otorite hakların koruyucusu ve garantörü rolünü üstlenirken, İngiliz sistemi içerisinde kolektif ve politik baskılara karşı kişiler hukuk yolu ile korunmaktadır. Bu sistemde hukukun varlığı bireyler üzerindeki sosyal baskıları azaltma işlevini görür. İngiliz ekonomik sistemi güç temeli üzerinden şekillenir. Güç sistemi üzerine kurulu bir sistem kişisel yaratıcılığı engellerken, makul bir şekilde oluşabilecek esnekliği de engeller.<sup>358</sup>

Şirketlerde sadece avantaj hesaplarına dayalı bir güven çok hızlı bir şekilde sıkı kontrole, kuşkuya savunmacılığa ve kaba kurnazlığa dönüşür. Böyle bir durum esnekliği ve

---

<sup>349</sup> Nooteboom, Bart, a.g.e., s. 147

<sup>350</sup> Leana, Carrie, R., Van Buren III, Harry, J., a.g.m., s. 540

<sup>351</sup> Nahapiet, Janine, Ghoshal, Sumantra, a.g.m., s. 242

<sup>352</sup> Leana, Carrie, R., Van Buren III, Harry, J., a.g.m., s. 541

<sup>353</sup> Paxton, Pamela, a.g.m., s. 97

<sup>354</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 23

<sup>355</sup> Lane, Christel, Bachman, Reinhard, a.g.m., s. 227

<sup>356</sup> Korczynski, Marek, a.g.m., s. 75

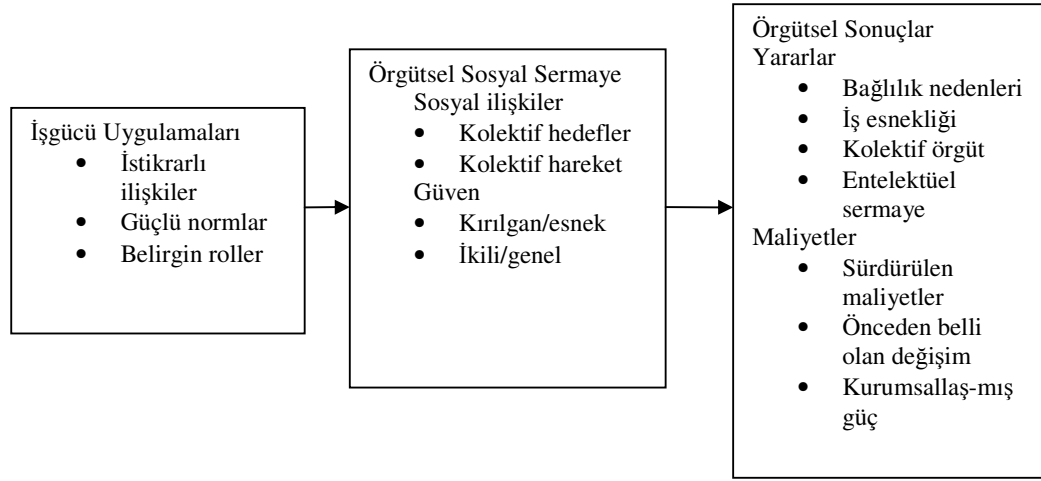
<sup>357</sup> Lane, Christel, Bachman, Reinhard, a.g.m., s. 228

<sup>358</sup> Bachmann, Reinhart, a.g.m., 1999, s. 18-23

hızı azaltmanın yanı sıra, müşteri ilişkilerini zayıflatır, değerlerden taviz verilmesini gerektirir ve israfa yol açar.<sup>359</sup>

İşyeri içerisinde dürüstlüğü zedeleyen unsurlar içerisinde izolasyon, güvenilirliğin kaybı, stres, endişe, zayıf iletişim olarak gösterilebilir.<sup>360</sup> Dürüstlüğe sığmayan tek bir davranış, çok önemsiz bile olsa bir örgütün sosyal sermayesine ciddi zararlar verebilir.<sup>361</sup>

Güven inanç ve kendini güvende hissetmenin bir ifadesidir ki, bir kişi veya kurumun adaletli, güvenilir, etik, yeterli ve endişe edecek bir durumun olmadığını gösterir.<sup>362</sup> Resmi kurumlar bakımından kurum içerisinde güvenilirliği artırmanın tesisi için sıkı bir kontrol ve gizli bir denetim gerekmektedir. Örgütsel nitelikler, sözelimi yapı, kültür ve politikalar yöneticilerin çalışanları ne şekilde kontrol ettiklerini belirler. Böyle bir yapı içerisinde yöneticiler güç kullanmayı desteklemelidirler.<sup>363</sup> Bir grup ya da kurumun güvenilir veya güvenilmez olduğuna ilişkin yerleşik bir inanç varsa, bunu ortadan kaldırmak zor olabilir.<sup>364</sup>



#### ŞEKİL 11: ORGANİZASYONEL SOSYAL SERMAYE MODELİ

Kaynak: Leana, Carrie, R., Van Buren III, Harry, J., *Organizational Social Capital and Employment Practices*, Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, pp. 538–555, 1999, s. 547

<sup>359</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 75

<sup>360</sup> Scarnati, James T., a.g.m., s. 26

<sup>361</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 69

<sup>362</sup> Caldwell, Cam, Clapham, Stephen E., a.g.m., s. 351

<sup>363</sup> Whitener, Ellen M., et al., a.g.m., s. 518

<sup>364</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 70

Bütünleşen bir ekonomi içerisinde eğer şirket için bir zenginlik yaratılmak isteniyorsa bunun kaynağı entelektüel sermaye olacaktır.<sup>365</sup> Entelektüel sermaye ise örgütsel sosyal sermayenin varlığında verimli bir şekilde kullanılabilir.

### 3. 6. Güvenin Ekip Çalışması Sağlanarak İş Grupları Yolu İle Yaratılması

Örgütler içerisinde işin yapılma biçimi XXI. yy.da köklü bir şekilde değişmiş ve çeşitli fonksiyonları olan iş gruplarının önemi büyük ölçüde artmıştır. Çok fonksiyonlu iş grupları, örgüt içerisinde çeşitli fonksiyonları olan bireylerin oluşturdukları küçük gruplardır. Bu tip takımlar genellikle kısa süreli birlikte çalışırlar ve genel olarak başka takımların daimi üyeleridirler. Etkili bir iş takımının meydana getirilebilmesi için, takım üyeleri arasında güven ikliminin yaratılması gerekmektedir.<sup>366</sup> Kendinden yönetimli iş grupları için güvenin hayati bir önemi vardır.<sup>367</sup> Rogers'a<sup>368</sup> göre liderler şu 6 temel unsuru uygulayarak iş gruplarındaki güveni arttırabilirler:

- Her bir üyenin kendine saygısını geliştirmek
- Her bir üyeyi desteklemek ve övmek
- Gizli tutulması gereken enformasyonu korumasını bilmek
- Her bir üyesini dışarıya karşı savunmak
- Dedikodu ve adaletli olmayan eleştiriden sakınmak
- Her birinin yeteneğini ve farklılığı takdir etmek

Ekonomik yaşam Fukuyama'ya göre içerisinde grup koordinasyonu gerekli bir unsurdur. Ancak teknoloji ve piyasanın yapısı değiştiğinde farklı türden koordinasyonlar ve farklı türden grup üyelikleri gerekli olmaktadır.<sup>369</sup>

TABLO 32: ÖRGÜTSEL GRUP KARAKTERİSTİKLERİ

<i>Sosyal Odaklı Gruplar</i>	<i>Üretim Odaklı Gruplar</i>
Sosyal aylıklık	Görevin karmaşıklığı
Tatmin seviyesi	Yatırıma dönüş
Etkili ödüllendirme	Endüstrinin öncelikleri Yaratıcılık

Kaynak: Corbit, Gail, Martz, Ben, Groupware Case Studies: *Trust, Commitment And The Free Expression Of Ideas, Team Performance Management: An International Journal*, Volume 9, Number ½, pp. 16–22, 2003, s. 18

<sup>365</sup> Veninga, Robert L., a.g.m., s. 422

<sup>366</sup> Webber, Sheila Simsarian, a.g.m., s. 201-204

<sup>367</sup> Tordjman, Helene, a.g.m., s. 248

<sup>368</sup> Rogers, Robert W., The Psychological Contract Of Trust Part II, a.g.m., s. 13

<sup>369</sup> Fevre, Ralf, a.g.m., s. 103

Coğrafik olarak farklı mekânlarda bulunan iş grupları iletişimlerini ağırlıklı olarak teknoloji kanalları aracılığıyla yapmaktadırlar. Bu gruplar arasında güvene dayalı iletişimi geliştirme olanağı sınırlıdır. Çünkü yüz yüze iletişim olanaklarına sahip değildirlere. Bu grubun üyeleri heterojen bir yapıya sahiptirler. Birbirlerinden farklı kültürel değerlere sahip olma ihtimalleri yüksektir.<sup>370</sup> Farklı geçmişleri olan ve farklı görüşlere sahip olan bireyler arasında aynı iş ünitesinde çalışmaya başladıklarında bu üniteye güven düzeyi de muhtemel olarak düşük olacaktır.<sup>371</sup>

Etkili bir takım iletişimi, koordinasyonu ve işbirliği için takım ikliminin erken gelişme safhalarında güvenin tesis edilmesi gerekmektedir. Güven oluşturabilmek için gerekli olan takım iklimi, takım üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan algılamadır ki, takım içerisindeki bireyler bir işi başarabilmeleri için birbirlerine ihtiyaç duydukları ve çaba göstermelerinin önemli olduğu hareket biçimidir.<sup>372</sup>

Koordineli hareketi gerektiren herhangi bir karmaşık sistem içerisinde etkinliğin belirleyicisi olan faktör güvendir.<sup>373</sup> Tockqueville'in gözlemlerine göre ikincil gruplarda yapılan faaliyetlerde sağlanan katılım kişilere öz disiplini, ılımlı olmayı ve işbirliğini başarılı bir şekilde öğretir.<sup>374</sup> Mzciver Kuzey Amerikan iş çevresi içerisinde dokuz adet grup rolü olduğunu iddia etmiştir. Bunlar,<sup>375</sup>

- Gerçekleştirme
- Koordine etme
- Paylaşma
- Yaratma
- Kaynak bulma
- Değerlendirme
- Takım çalışması
- İş bitirmek

İşletmeler iş çevresinde özellikle işletme içerisinde güveni yaratmak istiyorlarsa bunun için çaba göstermelidirler. Bu çabalar sonucunda güvenin ne düzeyde var olduğunu

---

<sup>370</sup> Zolin, Roxanne, Hinds, Pamela J., a.g.m., a.g.m., s. 7

<sup>371</sup> Webber, Sheila Simsarian, a.g.m., s. 204

<sup>372</sup> Webber, Sheila Simsarian, a.g.m., s. 205- 207

<sup>373</sup> Aubert, Benoit A., Kelsey, Barbara L., a.g.m., s. 1

<sup>374</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 29

<sup>375</sup> Holton, Judith A., a.g.m., s. 41- 42



anlayabilmek için bazı göstergeler gerekmektedir. London şirketinde<sup>376</sup> iş çevresinde güvenin var olduğunu anlayabilmek için aşağıdaki unsurlara dikkat edilmektedir:

- Zaman içerisinde sağlanan bağlılıklar
- Bağlılığı oluşturacak bireysel ya da grupsal iletişim
- Daha az eleştiri ve daha az dedikodu
- Grup işbirliği
- Şimdiki davranış yerine geçmişte olan olumlu unsurları göz önünde bulundurmak.

### 3. 7. Güvenin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri ve Japonya ve ABD Örneği

Tyler'a göre güven örgütsel performans için anahtar bir role sahiptir.<sup>377</sup> Güven örgütsel performansın bir belirleyicisidir.<sup>378</sup> Güven yönetimin iş ilişkileri içerisinde daha iyi performans göstermesine yardımcı olur.<sup>379</sup> İşletmelerdeki güven tehlikesi güvenin azalması sonucunda uzun vadede azalan işgören morali, kısa vadeli finansal amaçları gerçekleştirmeye yönelmek ve böylece uzun vadede azalan bir örgütsel performansın olmasıdır.<sup>380</sup> Güven yerel ekonomik örgütlerin performansını ve yapısını belirleyen bir elementtir.<sup>381</sup> Sobel<sup>382</sup> güven düzeyi ile ekonomik performans arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu iddia etmiştir. Fukuyama Japon toplumunun başarılı bir ekonomik performans göstermesinde güven düzeyinin yüksek olmasının etkisi büyük olduğunu iddia etmiştir. Möllering<sup>383</sup> konu ile ilgili olarak iş yaşamında güvenilirliğin etkileri araştırması 1997 yılında İngiliz basım endüstrisinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre güvenilirlik, performans ve karşılıklılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.<sup>384</sup>

Örgütsel performans açısından Japon toplumu son derece başarılı sonuçlar elde etmiştir. Japon şirketleri tüm dünyada rekabette diğer şirketleri geride bırakarak rakiplerini geride bırakmaya başlamışlardır. Günümüzde genel olarak şirketlerin rekabet ortamında başarılı olması için güven ön plana çıkmaktadır.<sup>385</sup> Rekabet ortamı eskisinden daha fazla işbirliğini gerektirir. İşbirliğine dayalı ilişkiler ise karşılıklı güveni ve bağlılığı gerektirir.<sup>386</sup>

<sup>376</sup> Rankin, Jim, a.g.m., s. 142

<sup>377</sup> Bijlsma, Katinka, Kopman Paul, a.g.m., s. 544

<sup>378</sup> Erdem, Ferda, Özen, Janset, a.g.m., s. 131

<sup>379</sup> Svensson, Göran, Wood, Greg, a.g.m., s. 321

<sup>380</sup> Cunningham, Ian, Hyman, Jeff, a.g.m., s. 23

<sup>381</sup> Chatterjee, Samir R., Pearson, Cecil A. L., a.g.m., s. 19

<sup>382</sup> Sobel, Joel, a.g.m., s. 149

<sup>383</sup> Möllering, Guido, a.g.m., s.

<sup>384</sup> Möllering, Guido, a.g.m., s. 154

<sup>385</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, a.g.e., s. 101-102

<sup>386</sup> Zineldin, Mosad, Jonsson, Patric, a.g.m., 2000, s. 249

Japonya’da endüstriyel rekabette başarının anahtarı güven düzeyinin yüksek olmasıdır. Japonların tam zamanında üretim felsefesi güven unsurunu beslemiştir.<sup>387</sup> Japonların yüksek güvenli olmasının nedeni, ailede, işte, boş zamanında ve bunun gibi yerlerde bireylerin sürekli olarak, yaşam boyunca görünebilirlikleridir.<sup>388</sup> Japon toplumu, hızlı endüstrileşme ve ekonomik gelişmeye rağmen, pre- endüstriyel karakterlerini ve gemeinschaft benzeri topluluk yapılarını sürdürmüş görünmektedir. Japonların birbirlerini gözetim altında tutmaları, okulda işte ve şirket evlerinde ve komşuluk ilişkileri ve yaşamın diğer alanlarında devam etmiştir. Bu durum ise karşılıklı güvenin oluşumunu temin etmiştir.<sup>389</sup> Bu güvenin gerisinde ise Hagen ve Choe’ye göre Japonların kendilerini tanımlarken derin bir şekilde grup üyeliğini<sup>390</sup> ön plana almaları ve gruba sadık kalmaları olarak anlaşılabilir. Buna karşın liberal yaklaşım, toplulukçu bağlılığın tam tersini savunmaktadır. Liberal iddia olan kimse “benim hayatım bana aittir ve benim yaptıklarımın oluşur” fikrini savunur. Toplulukçu yaklaşımı benimseyen kişiler ise “benim yaşamımın değeri benim dışında bulunur” iddiası savunulmaktadır.<sup>391</sup> Dolayısı ile bu özellikleri Japonların örgüt yaşamda başarılı olmalarının anahtarı olmuştur.

Japon toplumu örneğinde olduğu gibi güvenin ekonomik gelişmeyi hızlandırıcı bir etkisinin bulunduğu açıkça ifade edilebilir. Güven düzeyi yüksek olan toplumlar hızlı ekonomik gelişmeyi gerçekleştirebilirler.<sup>392</sup> Toplumsal güven, büyük ölçekli ekonomik kuruluşların gelişmesine ve onların fonksiyonlarını etkili bir şekilde sürdürebilmelerine zemin hazırlamaktadır.<sup>393</sup> Güven ekonomik gelişmenin yağlayıcı maddesidir. Güven ve güvenilirlik<sup>394</sup> yapılan işlemlerin maliyetlerini azaltır.<sup>395</sup> Güven kültürel bir kaynak olarak yalnızca ekonomik gelişmenin ve işlemlerin hızlanması sağlayan bir yağlayıcı madde değil, aynı zamanda daha fazla ileriye doğru değişim ve hareketliliğin temeli olarak görülmektedir.<sup>396</sup> Güven, bireyler arasında sosyal sistemin önemli bir yağlayıcı maddesi ve koordineli davranışın hızlandırıcısıdır.<sup>397</sup>

---

<sup>387</sup> Humprey, John, a.g.m., s. 223

<sup>388</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 81

<sup>389</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 94

<sup>390</sup> Macy, Michael W., Sato, Yoshimichi, a.g.m., s. 7214

<sup>391</sup> Mistral, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 211

<sup>392</sup> Humprey, John, a.g.m., s. 214

<sup>393</sup> Mistral, Barbara, A., a.g.m., s. 197

<sup>394</sup> Bolle, Friedel, a.g.m., s. 84

<sup>395</sup> Bijlsma, Katinka, a.g.m., s. 547

<sup>396</sup> Volken, Thomas, a.g.m., s. 1

<sup>397</sup> Costa, Ana Cristina, a.g.m., s. 609

Bir sosyal sitemin güvenilir olması için, örgüt kültürünün ve kontrol sisteminin güvenilir davranışları onaylayıcı bir şekilde olması gerekmektedir.<sup>398</sup> Arrow'a göre güven sadece örgütler için değil aynı zamanda genel olarak ekonomi için de temel bir element, hem de ekonomik ilişkilerin bir yağlayıcı maddesidir.<sup>399</sup>

Japon toplumundan da açık bir şekilde anlaşılabilceği gibi kültür temelli faktörler ekonomik gelişmeyi etkilemektedir.<sup>400</sup> Güven ekonomik koordinasyonun etkili bir örnek modelidir. Güven olmaksızın, profesyoneller ve müşteriler arasındaki, iş adamları ve ortaklar arasındaki ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi mümkün değildir.<sup>401</sup>

Örgütsel düzeyde dünyada üst düzeyde başarı sağlamış Japon ve Amerikan şirketlerinin varlığı bu ülkelerin şirketleri üzerinde araştırmalar yapılmasına yöneltmiştir. Bu araştırmalar iki ülke arasındaki yönetimsel ve örgütsel farklılıkları da ortaya koymaktadır. Sako'nun yaptığı araştırmanın verilerine göre Japon şirketlerinde ABD şirketlerine göre güven düzeyi daha yüksek çıkmıştır.<sup>402</sup> Güven ve iyi niyet Japon şirketlerinin işbirliği içerisinde hareket etmelerine imkân tanır.<sup>403</sup> Sullivan<sup>404</sup> 48 Amerikalı ve 72 Japon yönetici üzerinde yaptığı araştırmaya göre Amerikalı yöneticiler Japon yöneticilere göre risk içeren iş projelerine karşı daha yüksek düzeyde gelecek ile ilgili olarak güven duymaktadırlar.<sup>405</sup>

Bu iki ülkenin sosyal yaşamlarındaki farklılıklar pek çok bilimsel çalışmanın konusu olmuştur. Örneğin, Japonlar Amerikalılara göre yabancılara karşı daha kapalı insanlardır. Yamagashi'nin 1994 yılında toplular arası yaptığı araştırma bu sonucu desteklemektedir.<sup>406</sup> Büyük örgütlerin başarısı için yabancılarla işbirliğini kurmak gereklidir. Bu işbirliğinin dayanağı ise taraflar arasındaki güvendir.<sup>407</sup>

Huff ve Kelley<sup>408</sup> yaptıkları araştırmalarında ABD ve Asya ülkelerindeki örgütsel güven farklılıklarını ortaya koymak istemişlerdir. Araştırma orta seviyedeki banka yöneticileri arasında yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı ülkeler; Kuzey Kore, Çin, Tayvan, Hong Kong, Malezya, Japonya ve ABD'dir. Altı Asya ülkesinin kolektivist kültürü

---

<sup>398</sup> Sydow, Jörg, a.g.m., s. 57

<sup>399</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a.g.m., s. 345

<sup>400</sup> Beugelsdijk, Sjoerd, De Groot, Henry L. F., Van Schaik, Anton B.T.M., a.g.m., 2004, s. 118

<sup>401</sup> Koehn, Daryl, a.g.e., s. 83

<sup>402</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 33

<sup>403</sup> Hagen, James M., Choe, Soonkyoo, a.g.m., s. 582

<sup>404</sup> Sullivan, Jeremiah, Peterson, Richard B., et al., a.g.m., s. 807

<sup>405</sup> Sullivan, Jeremiah, Peterson, Richard B., et al., a.g.m., s. 812

<sup>406</sup> Yamagishi, Toshio, Kikuchi, Masako, Kosugi, Motoko a.g.m., s. 156

<sup>407</sup> La Porta, Rafael, et al., *Trust in Large Organizations*, The American Economic Review, Vol. 87, No. 2, pp. 333-338, May, 1997, s. 334

<sup>408</sup> Huff, Lenard, Kelley, Lane, *Levels of Organizational Trust in Individualist Collectivist Societies: A Seven Nation Study*, Organization Science, Vol. 14, No. 1, pp. 81-90, January- February, 2003, s. 84-87

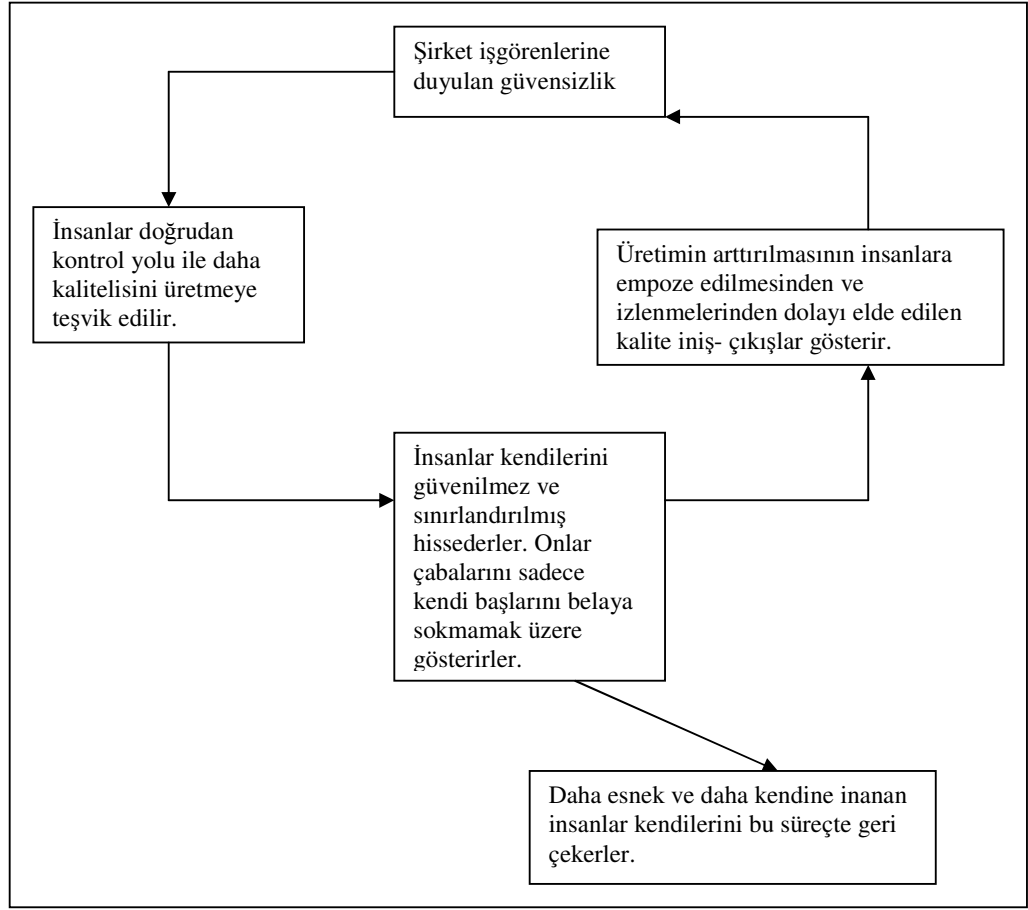
oluşturduğu varsayımı kabul edilmiştir. ABD'nin ise bireyci kültürü oluşturduğu varsayımından hareket edilmiştir. Araştırma sonuçları kültürel farklılıklara göre örgütsel güven seviyesinin farklılaştığını göstermektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre örgüt üyeleri içerisindeki örgüte yönelik güvenleri kolektivist toplumlarda daha bireyci toplum olan ABD'den daha yüksek olarak gerçekleşmiştir. Yine araştırmada elde edilen sonuçlara göre örgüt içerisindeki güvenme eğilimi kolektivist kültürlerde bireysel kültürlere göre daha yüksek olarak gerçekleşeceğine yönelik hipotez tam olarak doğrulanamamıştır.

Japon toplumunda Amerikalılara göre kısa vadeli kar getirecek davranışlar pek itibar görmez. Japon toplumunda sosyal ve örgütsel ilişkilerin istikrarlı doğası bireylere bir güvenlik hissi yaşatır ve sosyal belirsizliği azaltır. Bu güvenlik hissi sık sık güven olarak algılanır.<sup>409</sup> Araştırmalar göstermiştir ki örgütsel ilişkiler içerisinde güvenlik ve tahmin edilebilirliğin kaybı düşük örgütsel bağlılığa, düşük işgören moraline ve üretim kalitesine ve performansa, artan işgücü devrine ve yoksunluk duygusuna yol açar. Eğer işgörenler kendilerini yönetim tarafından aldatılmış hissedersen ihanet ve sabotaj gibi daha fazla örgütsel yıkıcı davranışlar sergilerler.<sup>410</sup>

---

<sup>409</sup> Yamagishi, Toshiocook, Karen S., Watabe Motoki, a.g.m., s. 172

<sup>410</sup> Gilbert; Jacqueline A, Li-Ping Tang, Thomas, a.g.m., s. 322



ŞEKİL 12: KALİTE GÜVENSİZLİK DÖNENCESİ

Kaynak: Peterson, Robyn, *Trust For Quality*, The Total Quality Management Magazine, Vol. 10, No. 6, pp. 413- 416, 1998, s. 415

Japonya’da sosyal ve örgütsel ilişkilerin istikrarlı doğası belirsizliği azaltmakta ve böylece insanları ilişkilerinde daha güvenli kılmaktadır. Bu tür bir güvenlik hissi Japonya’da güven olarak ifade edilmektedir.<sup>411</sup> Yamagishi’ye göre Japon kültürü içerisinde güçlü bir karşılıklı birbirini kontrol etme ve bundan kaynaklı yaptırım gücü bulunmaktadır. Eğer yaptırımlar olmasa Japon toplumunda zayıf bir güven ve işbirliği olacaktır.<sup>412</sup>

<sup>411</sup> Yamagishi, Toshio, Kikuchi, Masako, Kosugi, Motoko a.g.m., s. 157

<sup>412</sup> Hagen, James M., Choe, Soonkyoo, a.g.m., s. 581

### 3. 8. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Güven İlişkisi

Şirketler için kültür bir örgütü diğerinden ayırt eden unsurlar bütünüdür. Bunlar, inançlar, değerler, işletme yapma biçimleri ve ilişkiler olarak görülebilir.<sup>413</sup> Değerler ve kültür iş ve kişisel davranışları güçlü bir şekilde etkiler.<sup>414</sup> Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin rolleri, görevleri ile hissettikleri bir iletişim biçimini teşkil eder.<sup>415</sup> Örgütsel kültür olaylar, uygulamalar prosedürler ve ödüllendirilen, beklenen ve desteklenen davranışların tüm biçimler için paylaşılan algılamalar şeklinde de tanımlanabilir.<sup>416</sup>

Örgütsel kültür güven seviyesine etki eder. Örgütsel kültürün güvenilen kişinin davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır.<sup>417</sup> Örgütsel kültür hiyerarşik ve otokratik olduğunda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim yüksek düzeyde güveni desteklemeyecektir.<sup>418</sup> Bunun için işletme içerisinde bulunanların kendilerini güvene dayalı bir ortam içerisinde hissedebilmeleri için bütün çalışanların benzer şekilde algılayacakları ortak kültürü yaratmak gerekmektedir. Bu kültürü yaratacak olanlar ise yöneticilerdir.

Örgütsel kültürün tanımlanmasını Harrison dört faktör tipolojisi kullanarak yapmıştır. Bunlar;<sup>419</sup>

- **Rol kültürü:** Bürokrasi olarak karakterize edilebilir. Maksimum etkinliği gerçekleştirebilmek için rasyonel kuralların izlenmesi gerektiğini iddia eder. Birey üzerine değil rol üzerine odaklanma gerçekleşmektedir. Rol gereksinimleri, otorite ve işlemler biçimsel prosedürlerle ve ilgili düzenlemelerle açık bir şekilde tanımlanır.
- **Güç kültürü:** Otokrasi olarak karakterize edilir. Gücün merkezileştirilmesi bireyler üzerinden gerçekleştirilir. Bireyleri kişisel sadakat ve cezalandırılma korkusu ile motive olurlar.
- **Görev kültürü:** Takım felsefesi ve yaklaşımı ile karakterize edilir. Görevi başarmak üzerine vurgu yapılır. Bireysel, biçimsel kurallar ya da düzenlemeler yerine spesifik görevlerin başarılması gerekmektedir. Neyin başarıldığı nasıl başarıldığından daha

<sup>413</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 17

<sup>414</sup> Zabkar, Vesna, Brencic, Maja Makojevec, a.g.m., s. 203

<sup>415</sup> Appelbaum, Steven H., Hebert, Danille, Leroux, Sylvie, *Empowerment: Power, Culture And Leadership- A Strategy Or Fad For The Millennium?*, Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol. 11, No. 7, pp. 233-254, 1999, s. 239

<sup>416</sup> Ruppel, Cynthia P., Harrington, Susan J., a.g.m., s. 314

<sup>417</sup> Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L., a.g.m., s. 562

<sup>418</sup> Schoorman, F. David, Mayer, Roger, C., Davis, James, H., *Organizational Trust: Philosophical Perspectives and Conceptual Definitions*, The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 2, pp. 337- 340, April, 1996, s. 339

<sup>419</sup> Litwinenko, Anna, Cooper, Gary, *The Impact Of Trust Status On Corporate Culture*, Journal Of Management in Medicine, Volume 8, Number 4, pp. 8- 17, 1994, s. 10

önemlidir. Uzmanlık çok değerlidir. Görev kültürü içerisinde biçimsel bir otoriteye ihtiyaç vardır.

- **Destek kültürü:** Egaliteryanizm (eşitlikçilik) yolu ile karakterize edilir. İç otoritenin yapısı küçüktür. Kültür bireysel gelişim ve bireylerin gelişmesinden beslenir. Enformasyon, etki ve karar verme işlemi kolektif bir şekilde paylaşılır. Örgüt bireyleri destekler.

Ortak kültür; bir örgütü diğerinden ayıran paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlanabilir. Bir örgütün kültürünü anlayabilmek için yedi unsurun öncelikli olarak bilinmesi gerekmektedir. Bu unsurlar şu şekilde ifade edilebilir:<sup>420</sup>

- **Yenilik ve risk alma:** Çalışanların değişim ve risk alma yönünden teşvik edilmesinin derecesi
- **Ayrıntılara dikkat etme:** Çalışanların işlerine karşı hassasiyet göstermeleri, değerlendirme yapabilme ve ayrıntılara dikkat etme dereceleri
- **Oryantasyon sonuçları:** Yönetimin işlemlerin ve tekniklerin kullanımından ziyade sonuçlara odaklanması
- **İnsanların oryantasyonu:** Yönetimin kararlarını alırken bunun çalışanlar üzerindeki etkilerini hesaba katmasının derecesi
- **Takım oryantasyonu:** İş aktivitelerinin bireyleri yerine takımlar tarafından organize edilmesinin derecesi
- **Saldırganlık:** İnsanların yumuşak başlı ve uysal olmaları yerine rekabetçi ve girişken olmalarının derecesi
- **Denge:** Örgüt aktivitelerinin gelişme yerine statükoyu vurgulamayı sürdürmesinin dereceleri

Örgüt içerisinde yöneticilerin başarılı için göstermiş oldukları çabalar şirketin yapısından etkilenir. Örneğin çalışanların farklı kültürlerden gelmesi yöneticilerin normalin üzerinde örgütsel başarı için çaba göstermesini gerektirir.<sup>421</sup> Çünkü farklı değerlere sahip olan çalışanlar arasında uyum sorunu ortaya çıkabilir ve çatışmalar daha sık yaşanır.

Günümüzdeki sanal şirketlerin varlığı büyük ölçüde güvene dayanmaktadır. Karşılıklı güven, insan kaynakları yönetiminin en çok üzerinde durduğu bağlılık, aidiyet duygusu ve takım çalışması gibi kavramlarla da yakından ilişkilidir.<sup>422</sup> Modern örgütlerin başarısı, etkili

---

<sup>420</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 25- 26

<sup>421</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s.183

<sup>422</sup> Bozkurt, Veysel, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, 2000, s. 93

takım çalışmasını geliştirmek ile yakından ilişkilidir.<sup>423</sup> Güven takım kültürünün birincil değeridir.<sup>424</sup> Güven takım kültürünü sağlayıcı, işbirliğini güçlendirici, bilgi paylaşımını sağlayan bir unsurdur.<sup>425</sup> Örgütlerde bilgi paylaşımı ile ilgili olarak Cvetkovich<sup>426</sup> tarafından yapılan bir araştırma yapılmıştır. Araştırma 36 erkek ve 48 kadın üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre diğerlerine güvenmeyen bireyler olumsuz olayları daha fazla gündeme getirecek bilgi paylaşımını gerçekleştirirler. Güvenen bireyler için olumlu ve olumsuz olaylar aynı derecede bilgi paylaşımını yolunu tercih etmektedirler. Sonuçta güvensizlik örgüt için gelişme ve büyüme yönünde bir engel teşkil etmektedir.

Bazen şirketler mevcut koşulların da zorlaması ile kendi içlerinde değişikliklere gitmek isterler. Burada örgütsel kültür içerisinde istenilen değişiklikleri yapabilme görevi örgütsel lidere düşmektedir. Bir liderin örgütsel kültüre ilişkin değişikliği nasıl gerçekleştirebileceğine ilişkin Warren Bennis bir öneri getirmiştir. Bennis'e göre kültürel değişiklik için<sup>427</sup> insanların güveninin kazanılması, vizyonu açıkça ifade etmek ve örgütün katılımcıları ikna edebilmek gereklidir. Bunun için örgüt içerisinde bulunanların kendilerini güvene dayalı bir ortam içerisinde hissedebilmeleri için bütün çalışanların benzer şekilde algılayacakları ortak kültürü yaratmak gerekmektedir.

İnsanlar için örgüt içerisindeki değişiklikler her zaman aynı anlamı ifade etmez. Bazıları için değişim, kayıp ve belirsizlik, umutsuzluk, depresyon, kafa karışıklığı, endişe, kızgınlık ya da engellenmişlik hissetmelerine yol açabilir.<sup>428</sup> Eğer bir örgüt içerisinde güven düşük olduğunda ya da olmadığında işgörenler işletmedeki değişikliklere güçlü bir şekilde direnç gösterirler.<sup>429</sup> Yöneticilerin değişiklikleri dayatmak yolu ile işgörenlerinin güvenini kazanması mümkün değildir.<sup>430</sup>

### 3. 9. Örgütlerde Güvensizlik ve Sonuçları

Örgütler içerisinde güvensizliğin o örgüt için olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bir örgüt içerisinde güvensizlik farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Örgütler içerisinde güvensizlik yaratan önemli unsurlardan birisi tarafların birbirlerini aldatması olarak gösterilebilir. Aldatmada taraflar birbirlerine gerçek bilgileri vermezler. Burgoon örgütler içerisinde

<sup>423</sup> Erdem, Ferda, *Optimal Trust And Teamwork: From Groupthink To Teamthink*, s. 229

<sup>424</sup> Erdem, Ferda, Özen, Janset, a.g.m., s. 132

<sup>425</sup> Politis, John D., *The Connection Between Trust And Knowledge Management: What Are Its Implications For Team Performance*, Journal Of Knowledge Management, Vol. 7, No. 5, pp. 55- 66, 2003, s. 57

<sup>426</sup> Cvetkovich, George, Siegrist, Michael, Murray, Rachel, Tragesser, Sarah, a.g.m., s. 361

<sup>427</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.m., s. 102

<sup>428</sup> Nikandrou, Irene, et al., a.g.m., s. 337

<sup>429</sup> Chawia, Anuradha, Kelloway, E., Kevin, a.g.m., s. 486

<sup>430</sup> Nikandrou, Irene, et al., a.g.m., s. 339



aldatmanın üç farklı kategoride değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Bunlar; gerçekleri çarpıtmak, gerçekleri gizlemek ve kaçamak konuşmak şeklindedir. Bunlar arasında gerçekleri çarpıtma en yaygın biçimde kullanılan bir aldatma biçimidir. Kaçamak konuşmak ise aldatmanın en başarılı biçimidir. Çünkü aldatmanın diğer biçimlerine göre gerçekçi ifadeler en yakın kullanımlar kaçamak konuşmak şeklinde gerçekleşmektedir.<sup>431</sup> İşletme içerisinde ise aldatmaya ve güven duygusunu zedelemeye yönelik davranışlara örnek olarak, sabote etme, şantaj yapma, yalan söyleme, rüşvetçilik, casusluk, yalan söyleme, cinsel taciz, hırsızlık ve iletişim ihlalleri verilebilir.<sup>432</sup>

1970'lerin başından beri Batı Avrupa, ABD ve Japonya'daki firmalar alternatif sistemler denemektedirler. Bu sistemler, işçilerin işin doğasını etkileyecek bir gücü olduklarını bilerek çalıştıkları grup üretimini ve hatta otomatik montaj hatları işlerini de kapsamaktadır.<sup>433</sup>

Bazı toplumlarda güvensizlikten özellikle kaçınmak gerekir. Örneğin Asyalıların iş yaşamında güvensizlik kesinlikle kaçınılması gereken bir sosyal olgudur. Genel olarak iş yaşamında güvene ilişkin normlar Asya'da Avrupa ve ABD'den daha güçlüdür.<sup>434</sup> Güven unsuru Asya toplumlarının içerisinde üstü örtülü kalmış bir yapıya sahiptir. Asya'da yerleşmiş bir inanç ve karşılıklı sadakatın tamamlayıcısı olarak güven resmi sözleşmelerin ve yasal uyumlaştırmaların yerini almıştır. Asya'da toplumsal bağlamda güven seviyesi yalnızca örgütün yapısını, işleyişini ve performansını etkilemekle kalmaz aynı zamanda toplumun fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için hangi tür örgütlere ihtiyaç duyulduğuna ilişkin dünya görüşünü de yansıtır. Bu çerçevede Güney Kore ve Japonya gibi Asya ülkelerinde güvenin işlem maliyetini önemli ölçüde azalttığı ifade edilebilir.<sup>435</sup> Bu konuda Fukuyama ve Putnam da benzer görüşler öne sürmektedir. Onlara göre güven sosyal işlemlerin maliyetini azaltır.<sup>436</sup> Buna ilave olarak güvenin yalnızca işlem maliyetlerini azaltma ve net karı arttırmakla kalmadığı, aynı zamanda hızlı bir değişimi ve öğrenmeyi de sağladığı<sup>437</sup> görüşü de yaygın bir şekilde dile getirilmektedir.

Bazı örgütlerde mükemmeliyetçilik beklentileri güvenin gelişmesini engelleyebilir. Her hangi bir konuda bir terslik ortaya çıktığında insanların genel eğilimi yalan söylemek ya da

---

<sup>431</sup> Fatt, James Poon Teng, a.g.m., s. 29

<sup>432</sup> Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L., a.g.m., s. 549

<sup>433</sup> Giddens, Anthony, a.g.e, s. 330

<sup>434</sup> Bachmann, Reinhart, a.g.m., s. 303

<sup>435</sup> Chatterjee, Samir R., Pearson, Cecil A. L., a.g.m., s. 19-20

<sup>436</sup> Cvetkovich, George, Siegrist, Michael, Murray, Rachel, Tragesser, Sarah, a.g.m., s. 360, ayrıca bkz: Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., a.g. e., s. 17

<sup>437</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 92-93

kabahati başkasının üzerine atmaktır. Oysa hataların bir suçlama ve cezalandırma konusu olmadığı; onların gelişme vesileleri olarak görülmesi mümkündür. Amerika'nın en dinamik şirketlerinden Intel'in yöneticisi bir zamanlar işçilerine şunları söylemiştir: "eğer hiç hata yapmasaydınız, yeterince çaba göstermemişsiniz demektir." Buna karşın hatayı hoş görmeyen güç farklılığına dayalı kuruluşlarda ve ilişkilerde yalan söylemeye verilen cezalar başarısızlığa verilenlerden daha ağırdır; bunu ise korkuyu ve risk alma konusundaki ihtiyatlılığı arttırmaktan başka bir faydası bulunmadığı söylenilebilir.<sup>438</sup>

Bununla birlikte günümüzde işletmelerin yapılarının değişmesi ile beraber işin yapılış biçimi de değişmiştir. İşletmeler artık yüksek güven sistemi içerisinde çalışmaya zorunlu hale gelmişlerdir. Yüksek güven sistemi ise, tüm standart kural ve prensiplerin ötesinde işçilerin kendi hızlarını, hatta işlerinin içeriğini bile kendilerinin kontrol etmesine izin verilen bir sistemdir.<sup>439</sup> Yapılan işlerin daha fazla nitelik gerektiriyor olması, yöneticilerin işçilerine, ayrıntılı olmayan kurallar ve daha az denetim uygulamalarına yol açmaktadır. İşçilerin özerk bir şekilde çalışabilme imkânına kavuşması güven düzeyini de yüksek olmasını gerektirmektedir.<sup>440</sup>

### 3.9. 1. Örgütlerde Güvensizlik Yaratın Unsurlar

#### 3. 9. 1. 1. Fırsatçılık

Fırsatçılık davranışsal bir varsayımdır. Buna göre ekonomik aktörlerin sadece kendi çıkarları ile ilgilenmeleri ve diğerlerinin çıkarları ile ilgilenmemelerini içerir.<sup>441</sup> Eğer uzun vadeli ilişkiler düşünülüyorsa güven unsuru ağır basacak, kısa vadeli ilişki düşünülüyorsa bu durumda fırsatçılık daha ön plana çıkabilir.<sup>442</sup>

Güven riskin ya da fırsatçı eğilimlerin azalması anlamına gelmektedir.<sup>443</sup> Bir toplumda güven düzeyi ne kadar yüksek olursa o toplumda fırsatçılık (oportünizm) o kadar düşük olur.<sup>444</sup> Fırsatçı (oportünist) davranışlar güven oluşmasını engeller ve var olan güveni

<sup>438</sup> Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 43

<sup>439</sup> Giddens, Anthony, Sosyoloji, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000, s. 330

<sup>440</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 218

<sup>441</sup> Judge, William, Q., Dooley, Robert, a.g.m., s. 3

<sup>442</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 24

<sup>443</sup> Bennett, Robert J., Robson, Paul J. A., *The Role Of Trust And Contract in The Supply Of Business Advice*, Cambridge Journal Of Ecnomics, Vol. 28, No. 4, pp. 471- 488, 2004, s. 474

<sup>444</sup> Humprey, John, a.g.m., s. 219

olumsuz etkiler.<sup>445</sup> Duglas McGregor 1967 yılında yayınlanan “Profesyonel Yönetici” adlı kitabında güveni şu şekilde tanımlamıştır:<sup>446</sup>

“Kasıtlı bir şekilde veya kaza ile bilinçli veya bilinçsiz olarak, senin beni adaletsiz bir şekilde kullanarak kendine avantaj yaratmayacağını biliyor olmamdır. Benim kariyerimi, işimi, onurumu ve statümü hatta yaşantımı bile senin eline teslim etsem yine de kendimi tam olarak güvende hissedeceğim.”

Yukarıdaki tanımlamadan da anlaşılacağı üzere güvenin bulunduğu ortamlarda fırsatçı davranışların olması söz konusu değildir. Güven duygusu, diğer insanın kısa vadeli çıkarlar peşinde koşmamasını ve fırsatçı davranışlar sergilememesini içerir.<sup>447</sup> Fırsatçı olan kimse yalnızca güvenilmeyen kimse değil aynı zamanda diğer insanı kendi çıkarları için kullanan kimsedir.<sup>448</sup> Fırsatçılık ve sosyal kontrol güvensizliğin negatif sonuçları içerisinde yer alır.<sup>449</sup> Fırsatçılık güven problemi yaratır.<sup>450</sup> Fırsatçılık, stratejik birlikler için, bencillik anlamına gelir ve işbirliğinin zıttını ifade eder. Fırsatçılığın yaygın olması durumunda dolandırıcılık, işten kaytarmacılık, çarpıtılmış enformasyon, yanlış yola yönelen partnerler, düşük standartta ürün ve hizmet kalitesi, partnerlerin kaynakları bencilce kendine tahsis etmesi söz konusu olacaktır.<sup>451</sup>

Güvenilirlik fırsatçılıktan kaynaklanan riski azaltır.<sup>452</sup> Örgütler sahip oldukları kaynakları ve enformasyonları açık bir şekilde paylaşmaları fırsatçı davranışların azalmasına yol açacaktır.<sup>453</sup> Eğer bir işte aktörler arasında fırsatçılık potansiyeli düşükse, bu durumda yönetim maliyetleri daha da düşecektir. Aksi takdirde, fırsatçılık potansiyeli yüksekse, örneğin partnerlerin davranışlarının belirsizliği yüksekse piyasanın yönetimi etkisiz olacaktır. Çünkü dikkatli bir iş yönetimi gerekli olacaktır. Batıda iş yaşamında rasyonalite ve belirsizliğin minimuma indirilmesi temel temadır. Fırsatçı davranışlar daima temel bir kaygı olarak yer alır.<sup>454</sup> Sonuç olarak denilebilir ki fırsatçılık güvenin zıttıdır.<sup>455</sup>

---

<sup>445</sup> Sako, Mari, *a.g.e.*, s. 36- 37

<sup>446</sup> Rankin, Jim, *a.g.m.*, s. 135

<sup>447</sup> Nooteboom, Bart, *a.g.e.*, s. 11

<sup>448</sup> Bacharac, Michael, Gambetta, Diego, *a.g.m.*, s. 10

<sup>449</sup> Lane, Christel, *a.g.e.*, 1998, s. 21

<sup>450</sup> Lindenberg, Siegwad, *a.g.m.*, s. 29

<sup>451</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, *a.g.m.*, 1998, s. 492

<sup>452</sup> Möllering, Guido, *a.g.m.*, s. 139

<sup>453</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, *a.g.m.*, s. 345

<sup>454</sup> Kıvanç V. Ö İnelman, *a.g.e.*, s. 87

<sup>455</sup> Barney, Jay B., Hansen, Mark H., *a.g.m.*, s. 146

### 3. 9. 1. 2. Örgütün el değiştirmesi

Bir şirketin başka bir şirket tarafından satın alınması iřęörenlerin davranışları üzerine negatif etkiler yapar, onların motivasyonlarını verimliliklerini ve iř tatminlerini dūřürür. Bir şirketin el değiştirmesinden sonra, stres, gerilim, belirsizlikler, yüksek iřęücü devri, düşük moral, tatmin ve bağlılık, verimsizliğe yol açıcı davranışlar, sabotaj gibi negatif iřęören tutumları ve davranışlarının olması muhtemeldir. İşletmenin devrinden sonra iřęörenlerin güven düzeyleri oldukça dūřer. şirketin el değiştirmesi örgütsel değişimin en travmatik türüdür. Kaybedilmiş güven ve artan belirsizlik işçilerde kendilerini korumaya yönelik davranışların ortaya çıkmasına yol açar. Bu tür örgütlerde ortaya çıkan sıkıntılının azaltılması için liderlik ön plana çıkmaktadır.<sup>456</sup> şirket el değiştirdiğinde iřęörenlerin yeni yönetimin güvenilirliğini algılamaları iřęörenler ile açık iletilim olduğunda daha yüksek olarak gerçekleşir.

Ancak yalnızca iletişim yönetimin güvenilirliği için yeterli değildir. şirket el değiştirmelerinde, iřęörenler eęer belirsizlik düşükse daha esnek dūřünebilirler ve yönetime karşı pozitif bir anlayış geliştirebilirler. Bu konu ile ilgili araştırma Yunanistan'da yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre şirket devrinden sonra yeni yönetimin güvenilir olarak algılanmasındaki en önemli faktör çalışanlarla kurulan iletişimdir. Kurulan iletişimin güvene dayalı, karşılıklı olarak açıklık ve işbirliğini içeren şekilde olması gerekmektedir. İşbirliği ise aynı hedefi gerçekleştirmek için birlikte çalışma anlamına gelmektedir. İşbirliği ve güvenin yaratılması sıkı bir şekilde birbirine bağlıdır.<sup>457</sup>

Güven diğer kişinin kendisini çıkarları için kullanmayacağını ve gönüllü olarak işbirliği yaratmak isteyeceği yolunda geliştirilen karşılıklı beklentilerdir.<sup>458</sup> Güven tek taraflı olarak değil karşılıklı olarak kendisini gösterir. Bu durum kendisini özellikle yakın ilişkiler içerisinde gösterir.<sup>459</sup> Güven bağlılığa dayalı ilişkinin ana belirleyicisidir. Güven ilişkideki bağlılığı artırır, güvenilen çalışanın fırsatçı davranışlar sergileyeceğine karşı algılanan riski azaltır. Güven uzun bir zaman dilimi içerisinde çözülecek problemlerin yarattığı olumsuz etkileri azaltarak kişinin kendisini rahat hissetmesine yardımcı olur, ilişkiyi arttırarak iş maliyetlerini azaltır.<sup>460</sup> Poortinga<sup>461</sup> risk ilişkisi içerisinde güvenin önemini ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. alışmasında güven, algılanan risk ve kabul edilebilirlik

<sup>456</sup> Nikandrou, Irene, et al., a.g.m., s. 334-344

<sup>457</sup> Ruppel, Cynthia P., Harrington, Susan J., a.g.m., s. 315

<sup>458</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 26

<sup>459</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 28

<sup>460</sup> Ganesan, Shankar, Hess, Ron, a.g.m., s. 441

<sup>461</sup> Poortinga, Wouter, a.g.m., 2005, s. 201- 205

arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlatan çalışma 2002 yılında piyasa araştırma şirketinde 1547 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği yüksek olarak gerçekleşmiştir. Araştırma sonuçlarında göre

- Risk ve güven arasında negatif bir anlamlı ilişki
- Risk ve kabul edilebilirlik arasında negatif anlamlı bir ilişki
- Güven ve kabul edilebilirlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

### 3. 9. 1. 3. Örgütsel sinizm

Örgütsel sinizm bir kişinin işine karşı geliştirdiği olumsuz bir tutumdur. Bunun üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar;<sup>462</sup>

- Örgütün bütüncül olmadığına dair bir inançtır.
- Örgüte karşı negatif etkidir.
- Sahip olunan inançlar ve tutumlarla doğru orantılı olarak örgütü küçük düşürme ve eleştirel davranışlar söz konusudur.

Sinizm güvenden farklıdır. Çünkü onun bileşenleri içerisinde güvensizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklıkları vardır. Güvenin bileşenleri içerisinde böyle unsurlar yer almamaktadır. Dean'a göre sinisizm, çalışanın işine ve işyerine karşı takındığı negatif bir tutumdur. Bir kişi diğer kişinin davranışlarında sinizm seziyorsa diğer kişiye karşı güvensizlik hissedecektir. Sinizm, değişim çabalarına karşı kötümserlik ve umutsuzluk olarak ifade edilebilir. Sinisizm değişim çabaları ile ilgili karamsarlık ve umutsuzluk olarak tanımlanabilir. Thompson'a<sup>463</sup> göre sinisizm çalışanlar arasındaki güveni ve çalışanların yönetime karşı duydukları güvenin gelişmesine engel olmaktadır.

Örgütlerde yönetim çift yönlü bir uygulamadır. Bu uygulamanın iki önemli unsuru "yöneten" ve "yönetilen"dir.<sup>464</sup> Yönetimin etik davranışları işgörenin kendisini güvende hissetmesini sağlar.<sup>465</sup> Ancak örgütte güven diye bir şey olmadığı halde insanların, örgüte sadakat duyguları veya korku nedeni ile sanki güvenleri varmış gibi davranmalarına kibar ikiyüzlülük denilmektedir.<sup>466</sup> Kurumlar sözde uyumu korumak sürtüşmeyi azaltmak için kibar

---

<sup>462</sup> Dean, James W. Jr., Brandes, Pamela, Dharwadkar, Ravi, a.g.m., s. 345

<sup>463</sup> Thompson, Richard C., et al., a.g.m., s. 1- 7

<sup>464</sup> Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, a.g.m.

<sup>465</sup> Svensson, Göran, Wood, Greg, a.g.m., s. 326

<sup>466</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 17

ikiyüzlülüğü çoğu zaman tercih ederler. Sonuç ise olumsuz olur ve kurumlarda güvensizlik baş gösterir.<sup>467</sup>

Örgütler için kriz büyüyerek devam eden kriz örgüt liderlerinin tehlikeleri gözden kaçırmamasından kaynaklanmaktadır. Krizin sürükleyicisi iki farklı güçtür. Bu güçlerden birincisi, yöneticilerin maliyetleri düşürmek amacıyla gerçekleştirdikleri işletmeyi yeniden yapılanmaları ve küçültmeleridir. Bu şekildeki faaliyetler kaçınılmaz olarak işletme içerisinde çalışanlar arasında güvensizliği, sinizmi ve korkuyu doğurmakta ve yönetime karşı bir güven boşluğu meydana gelmektedir. Bu güven boşluğu özellikle orta yönetimle işgörenler arasında yaşanmaktadır. Bu boşluk yönetimin değişim stratejilerini başarılı bir şekilde uygulamalarının önünde bir engel olarak ortaya çıkmakta ve işletmenin hedeflenen sonuçlara ulaşmasını engellemektedir. İkinci kriz ise işçi ile yapılan kontratın doğasının değişmesidir. Bilgi ve yeteneklerle ilgili ve kişisel verimlilik temeline dayalı kontrat biçimi sadakate dayalı uzun vadeli olarak örgüt için değer yaratmayı amaçlayan ilişkilerin yerine geçmiştir.<sup>468</sup>

#### 3. 9. 1. 4. Özel sosyal ilişkiler üzerinden örgütlerde güven oluşumu

İnsanlar kendilerine benzeyen insanlara güvenme eğiliminde iken kendilerinden farklı olanlara ise güvenmeme eğilimindedirler. Bu duruna örnek olarak, cinsiyette, kadınlar kadınlara güvenirler, ırksal olarak, siyahlar siyahlara güvenirler, yaş olarak ise delikanlı ve genç kızlar delikanlı ve genç kızlara güvenirler şeklinde ifade edilebilir.<sup>469</sup> İnsanlar ve topluluklar arası benzerlik hissi güven üretir. O insana güvenlik, kesinlik ve tahmin edilebilirlik sağlar.<sup>470</sup> İnsanlar kendilerine sosyal ve etnik olarak yakın olanlara güvenme eğilimindedirler.<sup>471</sup> Buna örnek olarak sosyolojik araştırmaların gösterdiğine göre insanlar diğer ülkelerden olanlara güvenme yerine kendi ülkesinden olana güvenme eğilimindedir.<sup>472</sup>

TABLO 33: BİLİNÇLİ OLARAK GÜVEN ÜRETİMİNİN TÜRLERİ

<i>Temelleri</i>	<i>Örnekler</i>
Karakteristiksel- temelli güven	Aile, toplum, dün, kültür üyeliği
Kurumlar – temelli güven	Kurallar, etik, profesyonel standartlar
İşlem- temelli güven	Sadakat, yükümlülük

Kaynak: Nooteboom, Bart, *Trust, Forms, Foundations, Functions, Failures And Figures*, Published By Edward Elgar Publishing Limited, Printed And Bound In Great Britain By Bookcraft (Bath) Ltd., 2002, s. 86

<sup>467</sup> Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 78

<sup>468</sup> Rankin, Jim, a.g.m., s. 135

<sup>469</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 80

<sup>470</sup> Sztompka, Piotr, a.g., s. 124

<sup>471</sup> Dimock, Susan, a.g.m., s. 47

<sup>472</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 192

Yukarıdaki tabloda ifade edilen karakteristik temelli güven sosyal benzerliğe dayanır. Güvenin bu biçiminde, bir insanın diğer insana güvenip güvenmemesini belirleyen aile geçmişi, yaş, sosyal ve finansal pozisyonu ırkı vb. belirler. Bu tür güven biçimi Japonya'da yaygındır ve ritüeller ve sembolik davranışlarla güçlendirilmiş olabilir.<sup>473</sup> Bireyler arasındaki sosyal benzerlik güveni etkiler. Birbirlerini bu şekilde benzer gören bireyler diğer bireylere göre birbirlerini daha güvenilir bulurlar.<sup>474</sup> Güven benzerlik, ilgi ve değer temellidir; enformel sosyal yapılardan ve formel kurumlardan açık bir şekilde etkilenir.<sup>475</sup> Roy<sup>476</sup> bu konu ile ilgili olarak sosyal benzerlik ve güven ilişkisi aştırması 78 katılımcı ile yapılmıştır. Araştırma iş stratejisi kursu öğrencileri arasında yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre homojen grup üyeleri heterojen grup üyelerine göre birbirlerine daha fazla güvenmektedir. Sosyal benzerlik yolu ile güven üretimi kişilik özellikleri yolu ile de kendisini gösterebilir. Örneğin esnek olan bireyler, esnek olan bireylere daha fazla güvenmektedirler. Benzer zihinsel yapıda olan insanlar birbirlerine farklı yapıda olanlara göre daha fazla güvenmektedir.<sup>477</sup> Güven benzerlikler yolu ile oluşturulur.

Sosyal yaşam içerisinde güven cinsiyeti hedef alabilir, (kadınlara güvenilmez, erkeklere güvenilir şeklinde) yaş hedef alabilir (gençlere güvenilmez, yaşlılara güvenilir şeklinde), ırkları hedef alabilir (beyaz insanlara güvenilir, siyah insanlara güvenilmez şeklinde), ulusları hedef alabilir (Fransızlara güvenilir, Almanlara güvenilmez şeklinde), dinleri hedef alabilir (Katoliklere güvenilir, Müslümanlar güvenilmez şeklinde), varlığı hedef alabilir (zenginlere güvenilir, fakirlere güvenilmez şeklinde).<sup>478</sup>

Örneğin Carnevale ve Wechsler'e göre kadınlar erkeklere göre daha güvenilirdir. Çünkü kadınlar daha az sinik, daha fazla bağımlı ve barış yanlıdır.<sup>479</sup> Kaplan (1973), Johnson ve George ve Swap (1982), yaptıkları araştırmalarda kadınların erkeklerden daha fazla güvenilir olduklarını ortaya koymuşlardır.<sup>480</sup>

Karakter temeline dayanan güven sosyal benzerliğe dayanır. Örnek olarak aynı ırka mensup olmak, aynı dine mensup olmak, aynı aile geçmişine sahip olmak ve aynı sosyal

---

<sup>473</sup> Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R. a.g.e., 1996, s. 18

<sup>474</sup> Roy, Matthew H. , Dugal, Sanjiv S., a.g.m., s. 562

<sup>475</sup> Liebeskind, Julia Porter, Oliver Amayla Lumerman, a.g.m., s. 119

<sup>476</sup> Seal, W. B., a.g.m., s. 102

<sup>477</sup> Roy, Matthew H. , Dugal, Sanjiv S. a.g.m., s. 563- 565

<sup>478</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 42

<sup>479</sup> Holton, Judith A., a.g.m., s. 44

<sup>480</sup> Payne, Roy L., Clark Murray C., a.g.m., s. 131

yapıdan gelmek gösterilebilir.<sup>481</sup> Sergilenen sosyal davranışlar, o toplumun sosyal yapısı ile doğrudan ilişkilidir.<sup>482</sup> Yine yapılan araştırma sonuçları göstermektedir ki benzer geçmişten gelen insanlar birbirlerine güvenmeye daha isteklidirler.<sup>483</sup> Bir insanın diğer insana güvenini belirleyen bir unsur, o insanın geçmişte yapmış olduğu davranışlardır.<sup>484</sup> Benzerlik algılanan riski ve belirsizliği azaltarak güven inşa edilmesini sağlar. Benzerlik geçmiş deneyimlerden hareketle ve öğrenmelerle diğer tarafın neyi, neden, nerede ve ne zaman ne yapabileceğini bilmek anlamına gelmektedir.<sup>485</sup> Ancak güveni bu şekilde ifade etmek onu basmakalıp bir kategoriye sokmak ve önyargılı olmak anlamına gelir<sup>486</sup> ve güveni açıklamada yetersiz kalır.

Sözgelimi sohbete başlarken “nerelisin?” sorusu birkaç açıdan önem taşımaktadır. Eğer hemşerilik ilişkisi varsa güven sorunu ilk aşamada çözülmüş olacaktır. Kişi kategorik anlamda diğer kişi açısından olumsuz algılanan bir yerden geliyorsa tanışma derinleşmeden güvene ilişkin sorunların aşılması oldukça zordur. Ayrıca hemşerilik ilişkisi bağlam ve beklentilere ilişkin birçok belirsizliğin çözülmesi anlamına gelmektedir.<sup>487</sup> Bu şekilde güvenin oluşumu bir insan hakkında onun kişiliği ve karakteri ile ilgili herhangi bir bilgi sahibi olmadan onun güvenilir olup olmadığına karar verme şeklinde gerçekleşmektedir. Bu türden güven aynı zamanda önyargılı bir güven türüdür ve genellikle diğer kişi ile ilgili yanlış değerlendirmelerin yapılmasına yol açar. Burada güven bilinçsiz olarak ortaya çıkar.

Örgütlenme ile ilgili olarak bu türden güvenin üretiminin oldukça olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Güven anlayışının özellikle bazı toplumlarda yakın ilişki, hemşerilik ve akrabalık gibi profesyonel olmayan öğelerle birlikte tanımlanması örgütlenme ve yönetim süreçlerinin işleyişinde sorunlar yaratmaktadır.<sup>488</sup> Akrabalık çevresi dışında yer alan insanların birbirlerine güvenmede isteksiz oluşları modern profesyonel yönetim biçiminin gelişmesini engellemiştir.<sup>489</sup> Bu şekilde yapılan bir örgüt ilişkilerinin güven yaratması söz konusu olmayacaktır. Aksine bu türden kurulan örgütler giderek verimlilikten uzaklaşıp hantal hale geleceği aşikârdır.

---

<sup>481</sup> Lane, Christel, a.g.e., 1998, s. 12

<sup>482</sup> Sydow, Jörg, a.g.m., s. 40

<sup>483</sup> Tyler, Tom R., a.g.m., s. 567

<sup>484</sup> Sewell, Graham, a.g.m., s. 12

<sup>485</sup> So, May W. C., Suculli, Domenic, a.g.m., s. 506

<sup>486</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 42

<sup>487</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 105

<sup>488</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 89

<sup>489</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 41



#### 4. ÜST YÖNETİME GÜVEN

Bir örgütte güven üst yönetimin uygulamaları ile başlar. Üst yönetimin güven oluşturması çalışanlarına gereken ilgiyi göstermekle sağlanabilir. Çalışanların ihtiyaçlarını önemsemeyen bir üst yönetimin güven yaratması beklenemez. Üst yönetime duyulan güvenin en önemli unsurlarından birisi, örgütün gelecekte gelişip büyüyeceği ve birlikte çalışanların da beraberce gelişmesini sağlayacak güçlü bir stratejik vizyona ulaşabilecek kapasiteye sahip olabilmektir.<sup>490</sup> Üst yönetim çalışanların ne tür problemlerinin olduğunu onların yerine kendilerini koymak suretiyle tespit edip, çözümler bulmak durumundadırlar. Örgüt içerisinde kendi ihtiyaçları, üst yönetim tarafından hissedilerek samimi bir şekilde giderilen bireylerin, kendi örgütlerinin üst yönetimi ve amaçlarına yönelik güven duygusu geliştirmeleri de muhtemeldir.<sup>491</sup> Üste duyulan güven, astın üstün kendisi ile ilgili olarak kontrol altında tutmadığı ve kendisini etkileyerek kararlarında üstünün kararları ve davranışlarının kendisine zarar vermeyeceği ve kendisini gözeteyeceği şeklindeki pozitif beklentisi olarak ifade edilebilir.<sup>492</sup>

Genel olarak üç tür üst yönetim sürecinden söz etmek mümkündür. Bunlar:<sup>493</sup>

- **Ailesel Yönetim:** Bir işletme yönetiminde karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir bölümünün bir ailenin üyelerinden oluşması halinde aile yönetimi söz konusu olmaktadır. Üst yönetim basamakları sadece aile üyelerine açıktır. Özellikle küçük işletmeler bu şekildedir. Ancak bu tür yönetim ekonomik büyümenin önünde bir engel teşkil etmektedir. Ailesel şirketler ailesel toplumlarda yaygınlık arz eder. Ailesel toplumlarda, aralarında akrabalık ilişkisi olmayan kişiler arasında güven düşüktür. Buna karşın grup yönelimli olan ve otoriteye boyun eğmeye değer veren toplumlarda güven daha geniş kitleye yayılabilir.<sup>494</sup> Grup üyeliği ve kişiler arası güven karşılıklı olarak birbirine bağlantılıdır. Bu konu ile ilgili araştırma ABD’de 93 adet okulda 1973 yılında yapılmıştır. Elde edile sonuçlara göre grup üyeliği ve kişiler arası güven karşılıklı olarak birbirlerini pozitif şekilde etkilememektedir. Claibourn<sup>495</sup> ve Putnam’a<sup>496</sup> göre grup üyeliği kişiler arası güveni pozitif yönde etkilemektedir.
- **Siyasal Yönetim:** İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının belirli siyasi eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda siyasi

<sup>490</sup> Günaydın, Sezer Cihan a.g.tz., s. 23

<sup>491</sup> Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, a.g.m.

<sup>492</sup> Günaydın, Sezer Cihan, a.g.tz., s. 7

<sup>493</sup> Tokat, Bülent, Şerbetçi, Derya, *İşletmecilik Bilgisi*, Avcı Ofset, 5. Baskı, İstanbul, 2001, s. 146- 147

<sup>494</sup> Börü, Deniz, a.g.m., s. 3

<sup>495</sup> Claibourn, Michele P., Martin, Paul S., a.g.m., s. 267-276

<sup>496</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1281

yönetimden söz edilebilir. Bu yönetim biçiminde siyasal düşünce ve amaçlar yönetim basamaklarına girişi etkilemektedir.

- **Profesyonel Yönetim:** Temel karar organlarının ve hiyerarşik yapıda diğer bütün basamakların uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişilerden oluşmasına profesyonel yönetim denir. Bu tür yönetim işinin bir meslek haline gelmesini ifade eder.

Yukarıdaki yönetim biçimleri içerisinde güvenin gelişip büyüyebileceği ortam profesyonel yönetim anlayışıdır. Çünkü profesyonelleşme demek bir bakıma güvenilirlik inşa etmek anlamına gelmektedir. Bir anlamda firma ile ilişki içerisinde bulunan gerek işçilerin gerekse müşterilerin örgütün kendilerini kandırmayacakları ve dolandırmayacaklarına ilişkin güvence sağlamak anlamına gelmektedir.<sup>497</sup>

Profesyonel yönetime geçilemeyen örgütlerde düşük güven kültürlerinin yaratılması daha kolay gerçekleşmektedir. Düşük güven kültürlerinde liderlik yerine yönetme, yani durumu idare etme politikası geçerlidir.<sup>498</sup> Düşük güvenli örgütler yüksek performans gösterme yönünde pek çok engelle karşılaşır.<sup>499</sup> Güven kültürünün olmadığı durumda yönetim politikası, kazanımı pek az, kaybedenin çok fazla olduğu bir savaşa dönüşür.<sup>500</sup> Düşük güven değişimlerin yapılması önünde bir engel teşkil eder. Eğer bir girişimci partnerlerini, işgörenlerini, kendisine mal ve hizmet sağlayan firmaları, onların kusurlu olduklarını düşünerek zamanının büyük bir çoğunluğunu harcarsa, bu takdirde yeni ürünler ve işlemlerde değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan zamanı bulamayacaktır. Buna karşın yüksek güven kültürlerinde güvenin varlığı ekonomik aktiviteleri ve daha fazla yatırımı tetikleyerek<sup>501</sup> işletmenin gelişmesi için zemin oluşturur.

Yönetim biçimi stratejik karar verme işlemi için özellikle önemlidir. Karar verme aşamasında yöneticinin başarılı olabilmesi için üyelerinin güveninin kazanması gerekir. Güven çalışanlara basitçe verilebilecek bir şey değildir, üst yöneticilerin çabaları ile kazanılabilecek bir şeydir.<sup>502</sup> Eğer yöneticiler çalışma yaşamında güven ortamı yaratırlarsa çalışanlar işlerine daha iyi motive olurlar. Eğer güven ortamı yaratılamıyorsa bu defa çalışanlar üzerinde yönetimin güç kullanma çabası içerisine gireceklerdir.<sup>503</sup> Güç merkezli

---

<sup>497</sup>Garsten, Christina, a.g.m., s. 1

<sup>498</sup>Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 94

<sup>499</sup>Thompson, Frank J., *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*, The American Political Science Review, Vol. 90, No. 2, p. 420, Jun., 1996, s. 420

<sup>500</sup>Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 22

<sup>501</sup>Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1252- 1253

<sup>502</sup>Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., s. 385

<sup>503</sup>Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 120

örgütler kaynakların eşitsizliği üzerine kurulmuştur. İnsanlar üzerinde güç kullananlar diğer kişinin ihtiyaçlarını karşılamaını engelleyerek diğerleri üzerinde kontrolü tesis ederler. Bu şekildeki liderlik anlayışında ödül ve cezalar ön plana çıkar. İnsanlar bu tür örgütlerde ödüllere ulaşmaya ve cezadan kaçınmaya çalışırlar. Güce dayalı örgütlerde en iyi lider biçimi, güçlü, adaletli ve paternalistik yardımsevelige sahip liderlerdir. Bu tür örgütlerin en kötü biçimi ise örgütün korku ile yönetilmesi, kişisel amaçlar doğrultusunda gücün kötüye kullanılmasıdır.<sup>504</sup>

Güvenen kişi ile güvenilen kişi arasında eşit olmayan bir ilişki varsa, bu ilişkiden tarafların tatmin olma oranı da düşük olacaktır.<sup>505</sup> Risk alma ile beraber güven inşa etmenin ikinci bir yolu da taraflar arasında eşitlik ve adaleti sağlamaktır.<sup>506</sup> Siyasal ve ailesel yönetimde bu türden durumlarla karşılaşma ihtimali yüksek iken profesyonel yönetimde ise böyle bir durumun yaşanma ihtimali çok daha düşüktür.

Üst yönetime duyulan güven farklı boyutlarda olabilir. Örneğin duygusal, bilişsel vb. gibi olabilir. Her türden güvenin alt boyutları birbiri ile ilişkili olabilir. Konu ile ilgili olarak İşletmelerde duygusal güvenin alt bileşenleri ile ilgili araştırma Arı<sup>507</sup> tarafından yapılmıştır. Araştırma Ankara'da merkez ve merkez ilçelerinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankaların yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre kadın yöneticilerin astlarına karşı hissettikleri duygusal güven erkek yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticiler bir üst yöneticilerine karşı eğer duygusal güven hissediyorlarsa bilişsel güven de duymaktadırlar. Astların yöneticilerine duydukları duygusal ve bilişsel güven astların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmelerine yol açmaktadır.

#### 4. 1. Üst Yöneticilerin Liderlik Özelliğinin Güven Üzerine Etkileri

Liderlik, bu günün sürekli değişen dünyası içerisinde, örgütü hedeflere ulaşma konusunda etkileme olarak tanımlanmaktadır. İnsanların liderler statükoyu değiştirmesi için, geleceğe ilişkin vizyon çizmesi için ve örgüt üyelerine hedefleri gerçekleştirme yönünde ilham vermeleri için ihtiyaçları vardır.<sup>508</sup> Liderlik bireysel olmayıp, kolektif ve ilişki temelli bir davranış biçimini<sup>509</sup> ifade etmektedir.

<sup>504</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 26- 27

<sup>505</sup> Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L., a.g.m., s. 557

<sup>506</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m., 1998, s. 504

<sup>507</sup> Arı, Güler Sağlam, a.g.e., s. 199-200

<sup>508</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 18

<sup>509</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.m., s. 102

Liderin kişiler arası güvenilirliği başarılı bir grup etkileşimi için gerekli bir koşuldur. Eğer liderin kişiler arası güvenilirliği düşük ise, grubun amaçlarına ulaşması ve alınan kararları kabul etme olasılığı çok düşüktür.<sup>510</sup> Günümüzde lider anlayışı değişmeye başlamıştır. Artık önceleri her güçlüğü ve tehlikeye karşı koyan kahraman tiplerinin yerini bugün, riski hesaplayan, deneyerek öğrenen, güven ve güvensizliği iyi yargılanmış karışımına dayalı karar alan, çevreyi sürekli izleyen tipler almaya başlamıştır.<sup>511</sup>

Günümüzde özellikle liderlerde aranan bir özellik onun bulunduğu kurumu olumlu yönde dönüştürücülüğünün olmasıdır. Güven dönüştürücü (transformational) liderlerin temel özelliğidir.<sup>512</sup> Bireysel düzeyde transformasyonel liderlik çalışanların tatminini olumlu yönde etkilemekte ve lidere olan güveni sağlamaktadır. Genel olarak transformasyonel liderlik grup potansiyelini etkilemektedir; o kolektif etkinlikle yakından ilişkilidir. Grup potansiyeli ise grup performansını doğrudan etkilemektedir. Transformasyonel liderlik motivasyon telkin edicisi, ideal bir etki, bireysel bir düşünme biçimi ve entelektüel bir teşvik anlamlarını içermektedir.<sup>513</sup> Arnold, Barning ve Kelloway'a göre transformasyonel lider güven ve örgütsel bağlılığı arttırır. Laka, Mathebula, yaptığı araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmasına göre transformasyonel liderlik biçiminin ile güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.<sup>514</sup>

Güveni inşa edici ve koruyucu davranışlar, liderlerin yapabilecekleri en önemli sosyal sermaye yatırımdır.<sup>515</sup> Eğer bir grup içerisinde güven ve kendini güvende hissetmenin seviyesi düşükse, bu liderin korku yönetimini uyguladığı anlamına gelmektedir. Böyle bir grup içerisinde otoriter bir şekilde liderlik anlayışı olacaktır. Eğer grup içerisinde güven düzeyi daha yüksekse lider grup üyelerine karşı daha az otorite kullanmaya eğilimli olacaktır.<sup>516</sup> Liderin uygun olmayan davranışları güven oluşumunun önünde bir engeldir. Uygunsuz davranışlar genellikle toplumun ihtiyaçlarına göre değil kendi isteklerine göre davranışlarını şekillendirmek olarak tanımlanabilir.

Lideri takip etme isteği ona duyulan güven düzeyi ile ilgilidir. Eğer lidere duyulan güven yüksek ise lideri takip etme isteği buna bağlı olarak fazla olacaktır. Eğer duyulan

---

<sup>510</sup> Sgro, Joseph A., Worchel, Philip, And Others, a.g.m., s. 164

<sup>511</sup> Erdem, Ferda ve Özen, Canset, *Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olmak ve Güven Ayırımı*, s. 55

<sup>512</sup> Connel, Julia, Ferres, Natalie, a.g.m., s. 571

<sup>513</sup> Arnold, Kara A., et al., a.g.m., s. 315

<sup>514</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.m.tz., s. 86

<sup>515</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 71

<sup>516</sup> Mindek Neşe, a.g.e., s. 30

güven az ise lideri takip etme isteği de az olacaktır. Liderler gerekli güven ortamını sağlayamazsa onların fikirlerinin izleyicileri tarafından kabul edilmesi de zor olacaktır.<sup>517</sup>

Liderlik ve güven üzerine etkileri konusunda çeşitli akademisyenler tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi olan Dirks'in<sup>518</sup> liderlik ve güven ilişkisi araştırması bir bankanın finansal servisi çalışanları arasında yapıştır. Araştırma 174 kişi üzerinde Kanada'da yapılmıştır. Güven üzerine etki eden lider davranışları, davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, katılımcı karar verme, iletişim ve ilgi göstermektir. Dirks ve Fellin'in yaptığı araştırmanın sonucunda göre işletmede lidere güven ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgücü devri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve liderin kararlarına sadık kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada yönetime duyulan bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının sağlanması sayesinde çalışanların iş tanımlarının gereksinmelerinden çok daha fazlasını yapmalarını sağlar, bunun gerisinde lidere duyulan güven bulunmaktadır.<sup>519</sup> Lidere duyulan güven iş tatmini, işgücü devri ve iş performansının önemli belirleyicileri içerisinde yer almaktadır. Liderlikte güven unsurunu sağlayan yedi davranış stratejisi şunlardır.<sup>520</sup>

- Söylediğini yapmak, yaptığını söylemek: İşgörenler genellikle liderin söylediklerine değil davranışlarına bakarak lideri değerlendirirler.
- İşgörelere karşı açık, şeffaf, tutarlı bir şekilde uygulanan politikalar geliştirmek
- Söylediklerinden fazlasını yapmak ve yaptıklarının azını konuşmak
- İşgörenlerin ihtiyaçlarını ve hedeflerini anlayarak onlara ilgi göstermek
- Katılımcı bir karar verme sistemi kurmak
- Başarılı olanları kutlamak
- İşgörelere güvendiğini ve onlara güvenmeye istekli olduğunu işaretlerini vermek.

Liderlerin içinde buldukları problemleri çözmeden önce veya önemli aktivitelere girişmeden önce, üyelerine güven temin etmeleri gerekmektedir.<sup>521</sup> Liderin güven temin etmesi için dürüst ve bütünlük içerisinde olması gerekir.<sup>522</sup> Liderin etkinliğini belirleyen unsur üyelerinin kendilerine güvenmesidir.<sup>523</sup> Liderin güven oluşturması emrinde çalıştırdığı kişilere karşı güveni yansıtacak davranışları sergilemesi ile meydana gelir.<sup>524</sup> Bu davranışlar

<sup>517</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 94- 105

<sup>518</sup> Dirks, Kurt T., Skarlicki, Daniel, a.g.m., s. 13- 18

<sup>519</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 313

<sup>520</sup> Skarlicki, Daniel, Dirks, Kurt, a.g.m., s. 2-3

<sup>521</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 103

<sup>522</sup> Appelbaum, Steven, et al., a.g.m., s. 18

<sup>523</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.m., s. 103

<sup>524</sup> Sgro, Joseph A., Worchel, Philip, and Others, a.g.m., s. 162

içerisinde çok önemli olan unsur liderin dinleme yeteneğine sahip olmasıdır. Dinleme yeteneği sayesinde liderler kendilerine bağlı olanların ihtiyaçlarını anlayarak ve onlarla aynı duyguyu paylaşarak güveni geliştirme imkânı elde ederler.<sup>525</sup>

Liderlik stiline başarılı olabilmesi için liderin işbirliğine dayalı hareket etmesi ve güven tesis etmesi gerekmektedir.<sup>526</sup> Lideri izleyenler liderin şu özelliklerinden etkilenirler:<sup>527</sup>

- Liderin davranışsal bütünlüğünden
- Ona bağlanabilir olduklarını düşündüklerinde
- Onu adaletli olarak algıladıklarında
- Lideri yetenekli olarak algıladıklarında

Liderin etkinliğini belirleyen üç anahtar faktör ise Appelbaum<sup>528</sup> tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

- **Lider- üye ilişkisi:** Üyelerin lidere karşı duydukları güvenin ve saygının derecesi
- **Görev yapısı:** iş görevleri ve işlemlerinin derecesi
- **Pozisyon gücü:** Liderin sahip olduğu güç değişkenlerinin etki derecesi

Liderin işletme kültürünün yaratılmasında etkisi büyüktür. Dolayısı ile liderlik ve kültür aynı parçanın iki yüzüdür. Birbirlerinden ayrı düşünülemez.<sup>529</sup> Buna karşın güvene dayalı kültürü yaratmak oldukça zordur. Aşağıdaki tabloda bu konudaki engellere örnekler verilmektedir.

TABLO 34: GÜVENE DAYALI LİDERLİK İÇİN KÜLTÜREL ENGELLER

<i>Güven kültürünü oluşturmak için kurumsal engeller</i>	<i>Güven kültürünü oluşturmak için kişisel engeller</i>
-Etkili olma yerine yaşamını sürdürmeye odaklanmak - Kontrolsüz gelişme - Ofis politikaları - Gelenekçilik	-Güç kullanımı -Fonksiyonel olmayan sosyopatik davranışlar -Klinik davranışlar -İstedikini alamadığını düşünen işgörenin düşmanca davranışları

Kaynak: Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, *Leadership Amid The Constraints Of Trust*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, No. 2, pp. 102–109, 2000, s. 106

Kostenbaum'a göre liderlik için dört unsur gereklidir. Bunlar;<sup>530</sup> vizyon, etik davranış (Bazen bazı toplumlarda etik davranışlar iyi bir iş olarak görülebilir, örneğin "dürüstlük en iyi

<sup>525</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 153

<sup>526</sup> Richards, Les, *Empowerment and Trust Key to Partnerships*, The Total Quality Management Magazine, Vol. 7, Number. 1, pp. 38- 41, 1995, s. 40

<sup>527</sup> Dirks, Kurt T., Skarlicki, Daniel, a.g.m., s. 4

<sup>528</sup> Appelbaum, Steven, et al., a.g.m., s. 24

<sup>529</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 145

<sup>530</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 103

politikadır” sözü etik davranışlara değer verildiği ve onun iyi bir iş olduğu anlamına gelir.<sup>531</sup>), güvenilirlik ve cesarettir.

Bir sistem içerisinde güvenin düşük olmasından yüksek olmasına doğru değişen liderlik türlerinin sınıflandırması<sup>532</sup> farklılık arz eder. Güven düşük olduğunda liderin sergileyebileceği yönetim biçimi farklı yüksek olduğunda ise farklıdır. Aşağıda bu durum açıklanmaktadır.

1. **Cezalandırıcı:** Korku ve güvensizliğin yüksek derecede olduğu durumlarda, cezalandırma sosyalleşme ve üyelerin kontrolü için hâkim olan düşünce biçimidir. Yönetimin isyan ve kontrol kaybını önlemek için pek çok modern yapılar içerisinde, suçluluk duygusu ve düşmanlık yaratmasına rağmen etkili bir yönetim unsurudur.
2. **Otokratik:** Yönetimde düzen sağlamak ve bir yapı oluşturmak için güç ve otorite kullanılır. Ana tema gücü sürdürmek, kontrolü elinde tutmak ve itaati sağlamaktır. Bu tür bir anlayış ise pasiflik ve bağımlılıklar yaratır ve güç ve hiyerarşinin yer aldığı doğrusal ilişkileri kurar. Bu tür bir anlayış üyeler içerisinde sıkı bir iç kontrol, duyguların bastırılması ve rasyonalizasyon yaratır.
3. **Cömert:** Terbiye etme ve önem verme bu anlayışın en önemli iki karakteristiğidir. Bu yönetim biçiminde kontrolü elde tutabilmek için ödül ve ceza yöntemi kullanılır. Her ne kadar bu yönetim güvenlik ve şefkat sağlasa da aynı zamanda apati (kayıtsızlık) ve duygusal bağılılığa da yol açar.
4. **Yol gösterici:** Bu durumda ana tema danışmanlık sağlamak, bilgileri bir araya getirmek ve iletişimi geliştirmek yatar. Bu sayede güvensizlik azalır ve korku azalır.
5. **Katılımcı:** Karşılıklı karar verme ve seçim yapma güven seviyesi arttığında ortaya çıkan bir durumdur.

#### 4. 2. Üst Yönetimin Güven Oluşturması İçin Gerekli Olan Ortamın Yaratması

Eğer yöneticiler çalışma yaşamında güven ortamı yaratırlarsa çalışanlar işlerine daha fazla motive olurlar. Eğer güven ortamı yaratılamıyorsa bu defa çalışanlar güç kullanma çabası içerisinde olacaklardır.<sup>533</sup> Güç merkezli örgütler kaynakların eşitsizliği üzerine kurulmuştur. İnsanlar üzerinde güç kullananlar diğer kişinin ihtiyaçlarını karşılamasını engelleyerek diğerleri üzerinde kontrolü tesis ederler. Bu şekildeki liderlik anlayışında ödül ve cezalar ön plana çıkar. İnsanlar bu tür örgütlerde ödüllere ulaşmaya ve cezadan kaçınmaya çalışırlar. Güce dayalı örgütlerde en iyi lider biçimi, güçlü, adaletli ve paternalistik yardımsevelige

<sup>531</sup> Minkes, A.L. , a.g.m., s. 336

<sup>532</sup> Mindek Neşe, a.g.e., s. 37- 38

<sup>533</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 120

sahip liderlerdir. Bu tür örgütlerin en kötü biçimi ise örgütün korku ile yönetilmesi, kişisel amaçlar doğrultusunda gücün kötüye kullanılmasıdır.<sup>534</sup> Güvenen kişi ile güvenilen kişi arasında eşit olmayan bir ilişki varsa, bu ilişkiden tarafların tatmin olma oranı da düşük olacaktır.<sup>535</sup>

Bazı örgütler yetenekli insanlara, verimli süreçlere ve paranın satın alabileceği en iyi teknolojilere sahip oldukları halde yine de başarısız oluyorsa, bunun nedenini o örgütteki çalışanların yaşadığı kuşku, çekişme, yüksek işgücü devri dolayısı ile yaşanan kaos ve amaç farklılığından kaynaklanan tutarsızlıklarda aramak gerekir.<sup>536</sup>

Güven kişisel ilişkilerin her bir biçimi için gerekli bir unsurdur. Bu durum kendisini özellikle iş ilişkilerinde göstermektedir.<sup>537</sup> Eğer yöneticiler işbirliğine dayalı ilişkiler inşa etmek istiyorlarsa ilk olarak bağlılık ve güven üzerine çalışmalıdırlar.<sup>538</sup> Aksi takdirde uzun süreli başarı elde etme imkânları bulunmamaktadır.

Kurum içerisinde güven düzeyi düşük olduğunda yöneticiler etkin faaliyette bulunamazlar. Düşük güven kültürlerinde yöneticiler liderlik rolü üzerine odaklanamazlar. Liderlik yerine yönetme, yani durumu idare etme politikası geçerlidir.<sup>539</sup> Düşük güvenli örgütler yüksek performans gösterme yönünde pek çok engelle karşılaşır.<sup>540</sup> Güven kültürünün olmadığı durumda yönetim politikası, kazananı pek az, kaybedenin çok fazla olduğu bir savaşa dönüşür.<sup>541</sup> Ekonomik yaşamda güven ne kadar düşerse işyerinde hoşnutsuzluk artar ve çalışanlar ücretli kölelere dönüşür. Düşük güvenli kurumlarda en yüksek ücret iş yapanlara değil onları denetleyenlere ödenir.<sup>542</sup>

Düşük güven yöneticilerin örgütsel değişimlerin yapmasına bir engel teşkil eder. Eğer bir girişimci partnerlerini, işgörenlerini, kendisine mal ve hizmet sağlayan firmaları, onların kusurlu olduklarını düşünerek zamanının büyük bir çoğunluğunu harcarsa, bu takdirde yeni ürünler ve işlemlerde değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan zamanı bulamayacaktır. Yüksek güven toplumlarında güvenin varlığı ekonomik aktiviteleri ve daha fazla yatırımı tetikler.<sup>543</sup>

---

<sup>534</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, et al., a.g.m., s. 26- 27

<sup>535</sup> Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L., a.g.m., s. 557

<sup>536</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 25

<sup>537</sup> Agandona, Antonio, a.g.e., s. 221

<sup>538</sup> Blois, Keith, A , a.g.m., s. 302

<sup>539</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 94

<sup>540</sup> Thompson, Frank J., a.g.m., s. 420

<sup>541</sup> Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 22

<sup>542</sup> Bozkurt, Veysel, a.g.y., s. 92- 93

<sup>543</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1252- 1253



Yöneticilerin kendi yeterliliklerine yönelik algılamaları da, güvene yönelik eğilimleri etkiler. Yöneticilerin kendi bilgi, beceri ve yeterliliklerine ilişkin güveni arttıkça yetkisini paylaşmaya gönüllü olması bu duruma örnek olarak verilebilir.<sup>544</sup> Çünkü yeterlilik iş bağlamında profesyonel ilişkiler için gerekli bir koşuldur.<sup>545</sup> Covey'e göre yeterlilik, kişiler arası ve örgütsel güvenilirliğin temel unsurudur.<sup>546</sup> Bununla birlikte yüksek derecede yeteneği olan insanlar güvenilir olmayabilirler. Düşük derecede güvene sahip olmayan insanlar ise güvenilir ancak etkisiz ve başarısız olabilirler. Bir kişinin niteliklerini değerlendirmek zor olabilir.<sup>547</sup>

#### 4. 3. Üst Yönetimin Güven Oluşturmasında Çalışanları Yetkilendirmesinin Rolü

Son dönemlerde benimsenen yöntemlerden birisi olan yetki güçlendirme (empowerment), temelde çalışanın güvenilir olduğuna yönelik bir değere dayandırılmaktadır.<sup>548</sup> Genel olarak yetkilendirmenin düzeyinin örgütsel kültürün gücünün bir göstergesi olduğu söylenilebilir.<sup>549</sup>

Yetkilendirme örgütlerin daha fazla enformasyonu paylaşma açmasını gerektirir. Yetkilendirme işlemi yöneticinin bir hedefi gerçekleştirmek için çalışanına güvenmesinden kaynaklanarak gerçekleşir. Bu işlemi yaparken güvenen kişi bazı inançları taşır. Bu inançlar,<sup>550</sup>

- **Yeterlilik inancı:** Kendisine güvenilerek yetki verilen kişi hakkında onun gerekli olduğuna ilişkin pozitif değerlendirilmesidir. Bu tür yetkilendirmedeki temel inanç güvenilen kişinin örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi açısından yararlı bir kişi olduğu şeklindedir.
- **Doğal inanç:** Beklentilerin karşılanacağına dair duyulan inançtır. Güven bir kişi, grup ya da firmanın davranışlarına yönelik iyimser bir beklentidir. Güven, güvenilen kişiye karşı gönüllülük ve bağlılığı içerir.<sup>551</sup>
- **Bağlılık inancı:** Güvenen kişinin güvendiği kişiye bağlı olmasıdır. Bir kimsenin şirketine bağlı olmasının temelinde kendisini onun bir parçası hissetmesi yatmaktadır.<sup>552</sup>

<sup>544</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 172

<sup>545</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 3

<sup>546</sup> Caldwell, Cam, Clapham, Stephen E., a.g.m., s. 355

<sup>547</sup> Dillard, B., Tinsley, a.g.m., s. 336

<sup>548</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 175

<sup>549</sup> Appelbaum, Steven H., Hebert, Danille, Leroux, Sylvie, a.g.m., s. 239- 240

<sup>550</sup> Cristiano Castelfranchi and Rino Falcone, a.g.m., s. 2

<sup>551</sup> Hosmer, Larue Tone, a.g.m., s. 393

- **Yerine getirme inancı:** İşin yerine getirileceğine dair duyulan inançtır. Güvenilen kişiyi başarılı olacağına dair duyulan inançtır.

Eğer örgütsel yapı içerisinde güven hâkim ise, yetkilendirme işbirliğini ve örgütsel performansı artırır.<sup>553</sup> Yetkilendirmenin örgüt açısından olumlu sonuçları vardır. Yetkilendirme ile ilgili temel varsayımlardan birisi işgörenlerin artan sorumluluğunun daha büyük bir şekilde onlara otonomi kazandırması ve böylece daha fazla iş tatmininin sağlanmasıdır.<sup>554</sup> Yetkilendirme olmadığında, üst yöneticiler yaptıkları küçülme çabalarında kendi kişisel kontrollerini kaybedebilmekte ve yapılan değişikliklerde desteksiz kalmaktadırlar.<sup>555</sup>

Her ne kadar güven yetki verme işleminin zihinsel bir parçası olarak düşünülse de, güven ile yetki verme arasında farklılıklar bulunmaktadır. Güven ile yetki verme aynı anlama gelememektedir. Güven her şeyden önce zihinsel bir durumdur ve diğer insana karşı takınılan bir tutumdur. Yetki verme, karar verme ile sonuçlanan bir harekettir ve bir kişi ile diğeri arasında bir konudaki sosyal ilişkiyi ifade eder.<sup>556</sup>

Üst yönetimin işgörelere ilişkin yetkilendirme işlemini başarıyla tamamlanması için gerekli olan unsurlar Appelbaum<sup>557</sup> tarafından aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- **Açık vizyon ve değişim:** İşgörelenler yetkilendirilmeleri sayesinde kendilerini başkalarından emir alacak şekilde beklemek yerine kendi başlarına gerekli olan konularda karar alabilmede özgür olabilmeleri sağlanır.
- **Açıklık ve takım çalışması:** İşgörelenler yetkilendirilmeleri sayesinde kendilerini örgütlerinin bir parçaları olarak hissetmeleri sağlanır.
- **Disiplin ve kontrol:** Başarıya ulaşabilmek için önce kendi sorumluluklarının sonra diğerlerinin sorumluluklarının ne olduğunun bilinmesi. Bu durum belirsizliği ve karmaşayı engeller.

Yetkilendirme katılımcı yönetime doğru bir yönelişi ifade eder ve işgörelenlerin örgütsel kültürü içselleştirmelerini ve bağımsız karar almalarını sağlar. Yetkilendirme programları altında işgörelenler yönetme bağılı olmadan günden güne bağımsız çalışarak daha fazla sorumluluk almaya başlamışlardır.<sup>558</sup> Bu noktada güven yetkilendirmenin zihinsel

---

<sup>552</sup> Rosanas, Josep M., *Loyalty and Trust as The Ethical Bases of Organizations*, Journal Of Business Ethics, Vol. 44, pp. 49-59, 2003, s. 52

<sup>553</sup> Appelbaum, Steven H., Hebert, Danille, Leroux, Sylvie, a.g.m., s. 249

<sup>554</sup> Cunningham, Ian, Hyman, Jeff, a.g.m., s. 18

<sup>555</sup> Mishrai Aniel K., Spreitzer, Gretchen M., a.g.m., s. 568

<sup>556</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, a.g.m., s. 58-59

<sup>557</sup> Appelbaum, Steven H., Hebert, Danille, Leroux, Sylvie, a.g.m., s. 239-240

<sup>558</sup> Cunningham, Ian, Hyman, Jeff, a.g.m., s. 17

tamamlayıcı parçası olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>559</sup> Yöneticinin işgörenine olan güveni aynı zamanda sorumluluklarını onula paylaşabilmesini gerektirir.<sup>560</sup>

İşletmelerde sağlıklı örgütler içerisinde yöneticilerin güven durumunu yaratmalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür:<sup>561</sup>

- Yöneticiler çalışanlarına bilgi ile beraber yetki de verir.
- Yöneticiler çalışanlarına güç, yetki ve sorumluluk verir.
- Yöneticiler, çalışanlarını yaratıcılıkları, zekâlarını kullanmaları, gönüllü olmaları ve kendi işlerini kendilerinin yapması konusunda teşvik eder.
- Yöneticiler anlaşmazlığın değerini çalışanlarının farkında olmalarını sağlarlar.
- Yöneticiler adaletli bir şekilde çalışanlarını ödüllendirirler.

Yetkilendirme personele daha fazla güç verme anlamına gelmektedir. Personel güçlendirme çalışanlara yaptıkları işler ile ilgili olarak, bir başkasının onayını almadan karar verme yetkisinin verilmesidir.<sup>562</sup> Güven personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için gerekli bir unsurdur. Yani yönetici çalışanına güvenecek ki onu güçlendirme ve yetkilendirme yönünde davranış sergileyecektir.<sup>563</sup> Kişilerin kendi yeterliliklerine yönelik algılamaları da, güvene yönelik eğilimleri etkiler. Yöneticilerin de kendi bilgi, beceri ve yeterliliklerine ilişkin güveni arttıkça yetkisini paylaşmaya gönüllü olması bu duruma örnek olarak verilebilir.<sup>564</sup>

İş ehliyeti Oryantasyonu	+	İnsanların Oryantasyonu	=	Güven
Liderlik Ehliyeti		İnsanlar içerisindeki temel inanç		
+		+		
Davranış Oryantasyonu		Açık İletişim		
		+		
		Tutarlı Davranış		

#### ŞEKİL 13: GÜVEN İNŞA ETMENİN TEMEL FAKTÖRLERİ

Kaynak: Rogers, Robert W., *The Psychological Contract Of Trust Part II*, Executive Department, Vol. 8, No. 2, pp. 7–15 1995, s. 7

<sup>559</sup> Castelfranchi, Cristiano and Rino Falcone, a.g.m., s. 2

<sup>560</sup> Wang, Yuan, Trust, *Procedural Justice and Decision Making Style: A Study Of Collective And Private Enterprises in The Context Of China's Reform*, Managerial Finance, Volume. 29, Number. 12, 2003, s. 2

<sup>561</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 120

<sup>562</sup> Arı, Güler Sağlam, a.g.e., s. 86

<sup>563</sup> Arı, Güler Sağlam, a.g.e., s. 118

<sup>564</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 172

Yetkilendirmenin düzeyi örgütsel kültürün gücünün bir göstergesidir.<sup>565</sup> Örgütlerin çalışanları yetkilendirmeye gitmesinin gerisinde yatan en önemli faktörler arasında ürün ve hizmet geliştirmeyi sağlama ve yüksek performansın sağlanması olarak gösterilebilir.<sup>566</sup> Yetkilendirme olmadığında, üst yöneticiler yaptıkları küçülme çabalarında kendi kişisel kontrollerini kaybedebilmekte ve yapılan değişikliklerde desteksiz kalmaktadırlar.<sup>567</sup> Her ne kadar güven yetki verme işleminin zihinsel bir parçası olarak düşünülse de, güven ile yetki verme arasında farklılıklar bulunmaktadır. Güven ile yetki verme aynı anlama gelememektedir. Güven her şeyden önce zihinsel bir durumdur ve diğer insana karşı takınılan bir tutumdur. Yetki verme, karar verme ile sonuçlanan bir harekettir ve biri ile diğeri arasında bir konuda olan bir sosyal ilişkiyi ifade eder. Dışardan gözlenebilen ve sonuçları kontrol edilebilen bir durumdur.<sup>568</sup>

Çalışanların farklı kültürlerden gelmesi liderin işini zorlaştırır.<sup>569</sup> Eğer çalışanlar liderlerine güvenmezlerse, onların yeteneklerine de güvenmezler ve onları izlemezler.<sup>570</sup> Liderlik biçimi stratejik karar verme işlemi için özellikle önemlidir. Karar verme aşamasında liderin başarılı olabilmesi için üyelerinin güveninin kazanılmasıdır.<sup>571</sup> Eğer bir lider yeterli ölçüde takım üyeleri içerisinde güveni tesis edememişse, bu durum kararların alınmasında işbirliğinin olmamasını, enformasyonu paylaşmaya isteksiz olmayı ve alınacak kararların sabote edilmesi ile sonuçlanabilir.

Düşük güvenin olduğu ortamlarda liderler uzun vadeli yatırımlar ve gelecekteki kazançlar yerine kısa vadeli kazançlara odaklanırlar.<sup>572</sup> Güven teorisine göre en fazla kazanç veya kayıp en yüksek derecede güvenme durumunda gerçekleşir.<sup>573</sup>

İşçi işveren ilişkilerinde paradigmatik değişiklik geleneksel katı tutumlar yerine karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan bir yapıyı inşa etmek şeklinde sağlanabilir.<sup>574</sup> Genel olarak ifade edilecek olursa güven ve işbirliğine dayalı ilişkiler belirsizliği azaltır.<sup>575</sup> Belirsizliğin azalması da taraflar arasında geleceğe yönelik stratejik hedefler belirleme imkânını verir. Bu durum amansız rekabet içerisinde bulunan işletmeler için avantajlar

<sup>565</sup> Appelbaum, Steven H., Hebert, Danille, Leroux, Sylvie, a.g.m., s. 239

<sup>566</sup> Arı, Güler Sağlam, a.g.e., s. 95

<sup>567</sup> Mishrai Aniel K., Spreitzer, Gretchen M., a.g.m. s. 568

<sup>568</sup> Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, a.g.m., s. 58-59

<sup>569</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s.183

<sup>570</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 101

<sup>571</sup> Korsgaard, M. a.g.m., s. 61- 62

<sup>572</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1269

<sup>573</sup> Seal, W. B., a.g.m., s. 105

<sup>574</sup> Savolainen, Taina, a.g.m., s. 319

<sup>575</sup> Sahay, B. S., a.g.m., s. 554

yaratması sonucunu doğurur. Çünkü işgörenler işletme içerisinde belirsizliği yüksek olarak algıladıklarında yönetme güvenilir olarak değerlendirme ihtimalleri de düşük olacaktır.<sup>576</sup>

İlişkiler içerisindeki yeni paradigma iki değer arttırmaktadır. İşbirliğinin gerçekleştirilmesi yoluyla sağlanan düşük maliyet, risk ve yaratılan sinerjinin sağlanmasıdır. İşbirliğine dayalı ilişkiler riskleri paylaşarak güven ve bağlılığı gerektirmektedir.<sup>577</sup> Morgan ve Hunt'a göre güven ve bağlılık işbirliğini sağlamaktadır.<sup>578</sup>

Güvenin sağlanması için kurulan taraflar arasında kurulan ilişkiler çok önemlidir. Zineldin<sup>579</sup> 431 adet ağaç firmasında çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada elde ettiği sonuçlara göre; uyum ile ilişkisel güven arasında, paylaşılan değerler ile ilişkisel güven arasında, iletişim ile ilişkisel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Fırsatçı davranış ile ilişkisel güven arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Tatmin ile ilişkisel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. İlişkisel bağlılık ile ilişkisel güven arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre güveni etkileyen en önemli değişken ise tatmindir. Daha sonra paylaşılan değerler, sonra da iletişim gelmektedir. Bağlılığı etkileyen en önemli değişken ise tatmindir.

---

<sup>576</sup> Nikandrou, Irene, et al., a.g.m., s. 337

<sup>577</sup> Sahay, B. S., a.g.m., s. 553

<sup>578</sup> Zineldin, Mosad, Jonsson, Patric, 2000, a.g.m., s. 247

<sup>579</sup> Zineldin, Mosad, Jonsson, Patric, a.g.m. 2000, s. 257- 259

TABLO 35: FARKLI SEVİYELERİN BİR SIRASI İÇERİSİNDE GÜVENİN ARAŞTIRILMASININ SONUÇLARI VE ARAŞTIRMA SORULARINDAN ÖRNEKLER

Seviyeler	Araştırma Soruları veya Konuları	Sonuç
<i>İşverenler ile işçiler arasında, beraber çalışanlar arasında, örgüt içerisinde güven</i>	Yönetimin aldığı kararların benimsenmesini güven hızlandırır mı? (Tyler ve DeGoer 1996)  Güven yöneticinin çalışanların motivasyonunu arttırmakta kullanılabilir mi? (Barton Cunningham ve McGregor 2000)  Sosyal normlar ve politik sistem işçi davranışlarını etkiler mi? (Pearce, Branyiczki ve Bigley, 2000)	Saygıyla muamele etmek ve itibar sağlamak güvenin temelidir ve bu otoritenin aldığı kararların kabul edilmesini sağlar. Yöneticilerin davranışlarında yardımseverlik, tahmin edilebilirlik ve adaletlilik işgörenlerin güveni ile doğrudan bağlantılı unsurlardır. Ödüllendirmeler işgörenlerin performanslarını etkileyen bir unsurdur.
<i>Şirketler ya da bireyler arasındaki iş ilişkilerinde, resmi sözleşmeler bağlamında ya da gayri resmi değişim ilişkilerinde güven unsuru</i>	Firmalar arasındaki güven ilişkileri iş sonuçlarında karşılık gibi sonuçlara yol açacak işbirliğini veya yardımseverliği geliştirir mi? Değiş tokuş ilişkileri içerisinde, az gelişmiş ülkelerde küçük ölçekli şirketler güvene dayalı bir yapı kurabilirler mi? Güven endüstriler içerisinde firmalar arası ilişkilerde bir rol oynayabilir mi?	Güven özellikle işyerindeki değişim için gereklidir. Güven iyi bir iş performansını destekleyicidir. Var olan güven ağı firmaların yeni piyasalara girmesine ve gelirlerini arttırmasına yardımcı olur.

Kaynak: Goudge, Jane, Gilson, Lucy, *How An Trust Be Invastgated? Drawing Lessons From Past Experience*, Social Science, Medicine, 61, Pp. 1439–1451, 2005, s. 1442

Güven bir yöneticinin, belirgin olmayan çevresel koşullar altında, işletme amaçlarını gerçekleştirirken işgörenine inanabileceği, ona karşı pozitif olabileceğine, onun davranışsal yeterliliğine sahip olduğuna ve dürüst olduğuna dair duyduğu inanç şeklinde de tanımlanabilir.<sup>580</sup> Yöneticilerin hareketleri ve davranışları güvenin oluşumu için bir zemin sağlar. Gerçekten de yöneticilerin güvenin oluşumundaki sorumluluğu ilk adımı atmaktır. İşgörenlerin yöneticilerinin güvenilirliğini algılamasında beş faktör kendisini göstermektedir. Bunlar:<sup>581</sup>

- Davranışlarda tutarlılık
- Davranışlarda bütünlük
- Paylaşmak ve yetki vermek
- İletişim (doğruluk, açıklık ve açıklayıcılık)
- İlgi göstermek

<sup>580</sup> Wang, Yuan, Trust, a.g.m., s. 2

<sup>581</sup> Whitener, Ellen M., et al., a.g.m., s. 514-516, Bu konu ile ilgili olarak bkz: Shockley -Zalabak, Pamela, Ellish, Kathleen, Winograd, Gaynelle, a.g.m., s. 38

Yöneticilerin çalışanları için, yardımseverlik ve ilgi göstermesi o kurumda güvenilirliği oluşturur. Güvenilir bir davranış üç şekilde meydana gelir:<sup>582</sup>

- Çalışan kişilerin ihtiyaçları ve çıkarları için duyarlı ve düşünceli olmak
- Çalışanın çıkarlarını koruyacak şekilde davranışlarda bulunmak
- Bir kişinin çıkarları için gereksiz kahramanlıklardan sakınmak

Bu şekilde davranışlar çalışanların yöneticilerini sadakatli ve yardımsever olarak algılamalarını sağlar. Ayrıca yöneticilerin göstermiş oldukları sadakat çalışanlar için önemli bir güven kaynağıdır. Bir yönetici, çalışanlarına karşı yardımseverlik davranışları gösterdiğinde, çalışanlar yöneticilerine karşı güvensizlik hissetmeyecektir.<sup>583</sup> Yine denilebilir ki örgütsel güvenilirlik çalışanlar arasında sadakati sağlamada<sup>584</sup> etkin bir rol oynar.

Whitener<sup>585</sup> çalışan kişilerin yöneticilerini güvenilir olarak algılamasında iki faktör ön plana çıktığını belirtmiştir. Bunlar; algılanan benzerlik ve yeterlidir. Yani yönetici ile ortak yönleri olduğunu düşünene çalışan yöneticisine güvenecektir. Denilebilir ki güven sık sık birbirini çekici bulan ve birbirine benzer karakteristik özellikleri olan iki insan arasında oluşur. Diğer bir unsur olan yeterlik ise çalışanın yöneticisini yaptığı işte ehil olarak görmesi ile ilgilidir.

Güvenin sağlanamaması durumunda hem yöneticiler hem de çalışanlar bu durumdan zarar görürler ve karşı tarafında kendisini istismar ettiği düşüncesine göre davranırlar. Böyle bir örgütte insanlar mecbur oldukları için işlerini yaparlar ama fikirlerini, coşkularını ve ruhlarını ortaya koymazlar.<sup>586</sup>

Örgütteki değişim ile ilgili çalışmalara bakıldığında çalışan sayısında azaltmaya gitme, yeniden yapılanma, yeni iş yapış biçimlerinin ortaya çıkması, sürekli iyileştirme ve sanal örgüt kavramlarına rastlanmaktadır. İşletmelerdeki bu sürekli değişimler çalışanlarda bir endişe yaratmaktadır. Bunun için örgüt içerisindeki değişimin başarı ile gerçekleştirilebilmesi için yönetime ve yöneticilere güven duyulması gerekmektedir. İşletme içerisinde eğitim sağlanarak çalışanların geliştirilmesi örgütteki değişimlerde güvensizliğin daha düşük düzeyde yaşanmasını sağlayacaktır. Aktan<sup>587</sup> değişime açıklık ile örgüte olan güven arasındaki ilişkiyi içeren bir araştırma yapmıştır. Araştırma sermaye piyasalarında, menkul

<sup>582</sup> Whitener, Ellen M., et al., a.g.m., s. 517

<sup>583</sup> Mayer, Roger, C, Davis, James, H, *An Integrative Model Of Organizational Trust*, Academy Of Management Review, Vol.20, no.3 709-734, 1995, s. 716

<sup>584</sup> Caldwell, Cam, Clapham, Stephen E., a.g.m., s. 354

<sup>585</sup> Whitener, Ellen M., et al., a.g.m., s. 526

<sup>586</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 18

<sup>587</sup> Aktan, Ebru, *Çalışanların Değişime Açıklıkları İle Örgüte Duydukları Güven Arasındaki İlişki*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, 1999, s. 24-37

kıymet alım satım aracılığında, portföy yönetiminde, kurumsal finansman alanında hizmet ve ürün sunan bir kuruluş içerisinde yapılmıştır. Çalışma toplam 136 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın hipotezi olan değişime açık çalışanların şirketlerine daha fazla güven duydukları hipotezi doğrulanmamıştır.<sup>588</sup>

İşletme içerisinde bir problem ile karşılaşıldığında genellikle diğer tarafı problemin nedeni olarak görme sonucunda suçlama davranışı ortaya çıkabilir ve diğer kişiye ceza verilmesi gündeme gelebilir. Oysa hataların bir suçlama ve cezalandırma konusu olmaması gerekir; bunlar gelişme vesileleri olarak görülmesi yaklaşımı benimsenebilir. Örnek olarak Amerika'nın en dinamik şirketlerinden Intel'in yöneticisi bir zamanlar işçilerine şunları söylemiştir: "eğer hiç hata yapmasaydınız, yeterince çaba göstermemişsiniz demektir." Ama güce dayalı kuruluşlarda ve ilişkilerde yalan söylemeye verilen cezalar başarısızlığa verilenlerden daha ağırdır; bunu ise korkuyu ve risk alma konusundaki ihtiyatlılığı arttırmaktan başka bir faydası olmaz.<sup>589</sup>

Yöneticilerin etkinliği, onların çalışanlarının güvenini kazanması ile ilgilidir.<sup>590</sup> En etkili yönetici tutumu üyelerinin güvenini kazanarak geliştirilebilir, ancak bu uzun süre alır.<sup>591</sup> Üyelerin güvenini kazanmak ise bütünlük ile sağlanır.<sup>592</sup> Herhangi bir örgüt içerisinde çalışanlar yöneticilerini dürüst, yeterli ve yetenekli bulduklarında, örgüte olan bağlılığa karşı pozitif tutum geliştirmekte, takım çalışmasına olan istekleri daha fazla olmaktadır.<sup>593</sup> Örneğin Japonlar II. Dünya savaşıdan sonra gece geç saatlere kadar çalışarak kendi şirketlerine olan bağlılıklarını göstermişlerdir. Japonların şirketlerine olan bağlılıkları neredeyse ailelerine olan bağlarını aşma düzeyine gelmiştir.<sup>594</sup>

---

<sup>588</sup> Aktan, Ebru, a.g.tz., s. 52

<sup>589</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 43

<sup>590</sup> Brockner, Joel, et al., *When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability*, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 3, pp. 558- 583, September 1997, s. 558

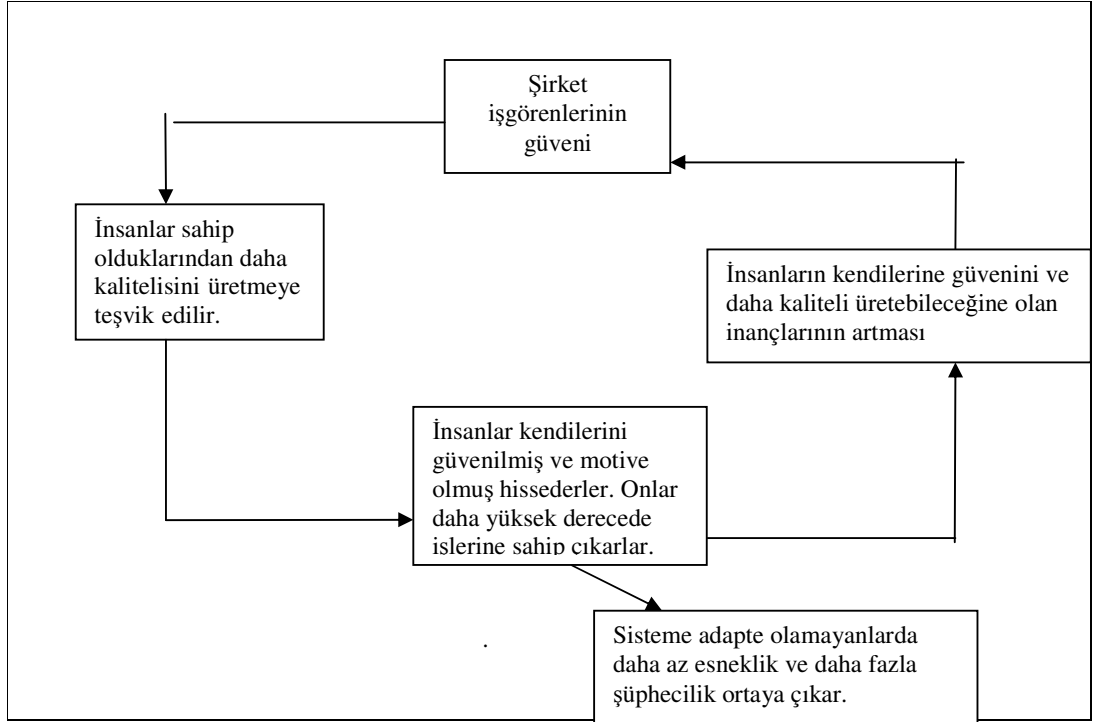
<sup>591</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.m., s. 103

<sup>592</sup> Becker, Thomas, E., a.g.m., s. 154

<sup>593</sup> Rogers, Robert W., *The Psychological Contract Of Trust Part II*, a.g.m., s. 9

<sup>594</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 174





ŞEKİL 14: GÜVEN KALİTE DEVRİ

Kaynak: Peterson, Robyn, *Trust For Quality*, The Total Quality Management Magazine, Vol. 10, No. 6, pp. 413- 416, 1998, s. 414

Başarılı yöneticiler profesyonel yapının bir parçası olarak dürüstlük ve bütünlüklerini devam ettirebilen liderlerdir. James Kouzes ve Barry Posner'e göre beğenilen liderlerin anahtar karakteristik özelliği güvenilir olmalarıdır. Bu iki araştırmacı 1987 yılında 15 000 kişiyi kapsayan uluslar arası bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan birisi de, araştırmaya katılanların %83'üne göre beğenilen liderin en önemli özelliği dürüstlük olarak ortaya çıkmıştır.<sup>595</sup>

Artan işgören güveninin sonuçları<sup>596</sup> güvenli bir örgütsel kültür, düşük işgücü devir hızı, yüksek işgören morali, daha iyi tüketici ilişkileri (Güven sayesinde diğer tarafla daha iyi ilişkiler kurulur ve problemler daha rahat çözüme kavuşur, risk alma davranışını sergilemek daha kolay olur.<sup>597</sup>), düşük örgütsel stres, artan işgören verimliliği ve işgörenin ilgisiz davranışlarının ortadan kalkmasıdır.

<sup>595</sup> Scarnati, James T., a.g.m., s. 24

<sup>596</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 3

<sup>597</sup> Kerkhof, Peter, Winder Annemieke, Klanderma, Bert, a.g.m., s. 624

Özellikle yöneticilerine düşük düzeyde güvenen çalışanlar, iletişimi en az düzeye indirmeye eğilimli iken, örgüt üyelerine güvenmeyen yönetici de –gücünü oluşturan kaynaklardan biri olarak gördüğü- bilgiyi zamanında ve tam olarak iletmeyerek veya otoritesini bilgi vermeme hakkı olarak kullanarak güvensizlik sarmalını derinleştirir.<sup>598</sup>

Üst yönetime duyulan güven çalışanların iş tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Genel olarak güven yüksek olduğunda çalışanlar otoriteye karşı daha destekleyici ve kabul edici olmaktadır.<sup>599</sup> Bir işyeri içerisinde otorite olarak yöneticilerin güven düzeyini azaltma ve attırtma işlevleri bulunmaktadır.<sup>600</sup> Otorite ilişkisi kurulana kadar, belirsizlik ortamı içerisinde dikey entegrasyon ve hiyerarşi bir güvenilirlik iklimi yaratır. Otorite bilinmeyen faktörlerin sayısını azaltır ve güvene olan ihtiyacı giderir.<sup>601</sup> Buna karşın çalışanlar otorite ile ilişkilerinden tatmin olduklarında, örgüte bağlandıklarında ve otoritenin hedefleri ve örgütün hedeflerine yardım ettiklerini hissettiklerinde örgütsel otoriteleri destekleyici olmaktadır.<sup>602</sup>

Whitener'e göre güvene dayalı ilişkilerin oluşturulmasında ilk adımı atma sorumluluğunun yöneticilere ait olduğu belirtilmiştir.<sup>603</sup> Yöneticilerin tutum ve davranışları örgüt içerisinde güven beklentisinin iç seviyesini belirler.<sup>604</sup> Güven ise söylenen sözlerden çok yapılan davranışlar<sup>605</sup> sonucu gelişir veya yok olur.

Güvenirliği hızlandırıcı faktörler eğer işletme içerisinde tutarlı bir şekilde uygulanabilirse, işçi işveren ilişkilerinde yüksek düzeyde güvene dayalı ilişkiler kurulabilir.<sup>606</sup> Bunu sağlayabilmek için işçi işveren ilişkilerinde anlayış değişikliğine ihtiyaç vardır. İşçi işveren ilişkilerinde paradigmasal değişiklik geleneksel katı tutumlar yerine karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan bir yapıyı inşa etmek şeklinde sağlanabilir.<sup>607</sup>

Genel olarak ifade edilecek olursa güven ve işbirliğine dayalı ilişkiler belirsizliği azaltır.<sup>608</sup> Belirsizliğin azalması da taraflar arasında geleceğe yönelik stratejik hedefler belirleme imkânını verir. Bu durum amansız rekabet içerisinde bulunun işletmeler için avantajlar yaratması sonucunu doğurur. Çünkü işgörenler işletme içerisinde belirsizliği

---

<sup>598</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 176

<sup>599</sup> Brockner, Joel, And Others, a.g.m., s. 559

<sup>600</sup> Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., a.g.e., 1996, s. 20

<sup>601</sup> Coriat; Benjamin, Guennif, Samira, *Self- Interest, Trust And Institutions*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998, s. 50

<sup>602</sup> Brockner, Joel, et al., a.g.m., s. 559

<sup>603</sup> Özen, Janset, a.g.m., s. 199

<sup>604</sup> Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., a.g.e., 1996, s. 20

<sup>605</sup> Rogers, Robert W., *The Psychological Contract Of Trust Part II*, a.g.m., s. 14

<sup>606</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., s. 382

<sup>607</sup> Savolainen, Taina, a.g.m., s. 319

<sup>608</sup> Sahay, B. S., a.g.m., s. 554

yüksek olarak algıladıklarında yönetme güvenilir olarak değerlendirme ihtimalleri de düşük olacaktır.<sup>609</sup>

Güven bir yöneticinin, belirgin olmayan çevresel koşullar altında, işletme amaçlarını gerçekleştirirken işgörenine inanabileceği, ona karşı pozitif olabileceğine, onun davranışsal yeterliliğine sahip olduğuna ve dürüst olduğuna dair duyduğu inançtır.<sup>610</sup> Yöneticilerin hareketleri ve davranışları güvenin oluşumu için bir zemin sağlar. Gerçekten de yöneticilerin güvenin oluşumundaki sorumluluğu ilk adımı atmaktır.<sup>611</sup>

Pek çok endüstri için örgütler arası başarılı çalışma ilişkileri yaratmak önemlidir.<sup>612</sup> Güven genel olarak örgütler arasındaki olumlu ilişkileri artırır, yönetici çalışan ilişkilerini pozitif yönde etkilemektedir.<sup>613</sup> Bu sayede oluşan istikrarlı ilişkiler düşük iş maliyetlerinin oluşmasına yardım eder.<sup>614</sup> Güven, örgütler içerisinde işbirliğini, takım çalışmasını ve etkili liderliği gerçekleştirmek için önemli bir unsurdur.<sup>615</sup>

Günümüzde örgüt yapıları hızlı bir değişim içerisine girmişlerdir. Bu örgütlere post modernist örgütler de denilmektedir. Modernist örgütlerden farklı olarak, post modernist örgütler büyük ölçüde güvene dayanmaktadır. Karşılıklı güven, bugün insan kaynakları yönetiminin en çok üzerinde durduğu bağlılık, aidiyet duygusu ve takım çalışması gibi kavramlarla da yakından ilişkilidir.<sup>616</sup> Modern örgütlerin başarısı, etkili takım çalışmasını geliştirmek ile yakından ilişkilidir.<sup>617</sup> Güven ise takım kültürünün birincil değeridir.<sup>618</sup> Güven takım kültürünü sağlayıcı, işbirliğini güçlendirici, bilgi paylaşımını sağlayan bir unsurdur.<sup>619</sup>

Güven işbirliğinin ön koşuludur ve işbirliğinden önce gelir, güven uzun vadeli ilişkiler için yapısal ve işbirliği davranışına götürür. Güven, stratejik birlikler ve görev takımları içerisindeki örgütlerde değişimsel çalışmalar için hayati bir öneme sahiptir.<sup>620</sup>

İşletme içerisinde bir problem ile karşılaşıldığında genellikle diğer tarafı problemin nedeni olarak görme sonucunda suçlama davranışı ortaya çıkabilir ve diğer kişiye ceza verilmesi gündeme gelebilir. Oysa hataların bir suçlama ve cezalandırma konusu olmaması gerekir; bunlar gelişme vesileleri olarak görülmesi yaklaşımı benimsenebilir. Örnek olarak

<sup>609</sup> Nikandrou, Irene, et al, a.g.m., s. 337

<sup>610</sup> Wang, Yuan, Trust, a.g.m., s. 2

<sup>611</sup> Whitener, Ellen M., et al., a.g.m., s. 514

<sup>612</sup> Jonsson, Patric, Zineldin, Mosad, a.g.m., 2003, s. 224

<sup>613</sup> Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., a.g.m., s. 601

<sup>614</sup> Sahay, B. S., a.g.m., s. 554

<sup>615</sup> Shockley -Zalabak, Pamela, Elish, Kathleen, Winograd, Gaynelle, a.g.m., s. 36

<sup>616</sup> Bozkurt, Veysel, a.g.e., 2000, s. 93

<sup>617</sup> Erdem, Ferda, *Optimal Trust And Teamwork: From Groupthink To Teamthink*, s. 229

<sup>618</sup> Erdem, Ferda, Özen, Janset, 2003, s. 132

<sup>619</sup> Politis, John D., a.g.m., s. 57

<sup>620</sup> Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, a.g.m., s. 3

Amerika'nın en dinamik şirketlerinden Intel'in yöneticisi bir zamanlar işçilerine şunları söylemiştir: "eğer hiç hata yapmasaydınız, yeterince çaba göstermemişsiniz demektir." Ama güce dayalı kuruluşlarda ve ilişkilerde yalan söylemeye verilen cezalar başarısızlığa verilenlerden daha ağırdır; bunu ise korkuyu ve risk alma konusundaki ihtiyatlılığı arttırmaktan başka bir faydası olmaz.<sup>621</sup>

Kimseye güvenmeyen, her şeyden şüphelenen birisinin başkaları ile birlikte çalışmayı gerektiren ve topluluksal boyutu olan eylemlerden kaçınması beklenir. Gelişmekte olan ülkelerde çıkar, sınıf ve benzeri esaslar üzerine kurulması çalışılan örgütlerin güçlüklerle karşılaşması, sık sık başarısızlığa uğramasının en önemli nedeni, bireylerin, aile aşiret, klan gibi geleneksel gruplaşmalar dışında kalan birleşmelerden, güvensizlik duygusu dolayısı ile kaçınmalarıdır.<sup>622</sup> Birbirlerine güvenmeyen insanlar, kendilerini yalnızca müzakereye anlaşılmaya ve dava etmeye iten bir formel kurallar ve düzenler sistemi altında birbirleri ile işbirliği yapabilecekleri bir toplumda bulacaklardır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaklardır.<sup>623</sup>

Bir işletmede yönetici emrindekileri beğenmezse, emrinde çalışanları yetersiz görmeye başlar. Böyle bir yaklaşım sergileyen yönetici temelde çalışanlarına güvenmemektedir. Bu durumda yönetici astlarına gerekli yetki ve sorumluluğu vermekte güçlük çeker veya verdiği yetkiyi zaman zaman gözden geçirmek zorunda hisseder. Astlarına veya ekibindekilere güvenmediği için onları sürekli kontrol altında tutmak ister. Her yapılan işi bir defa da kendisi yapmak durumunda kalır. Bu nedenle her işin kendisine sorulmasını ister. Bu durumda yöneticinin ilgi alanı çok genişler, zaman yetmezliği başlar ve her işi yapan ve aynı zamanda takip eden yönetici işlerin zaman ve etkinlik baskısı altında kalır. Sonuçta yönetici işbirliğinden uzaklaşır, yöneten olmak yerine yönetici- uygulayıcı olur. Yöneticinin bir fonksiyonu da ekip kurmak, elemanlarını bir amaca yöneltmek iken, ekibi bir kenara iten ve işi üstlenen yönetici tipi ortaya çıkar.<sup>624</sup> Zamanla beğenmeme duygusu genelleşmeye başlar. Sadece işletme arkadaşlarını, emrindekileri veya ekibindekilere değil, kendi üstündekileri, sermayedar grubu veya işletmesini hatta sektörünü beğenmemeye başlayabilir. Böyle durumlarda yönetici işine ve iş ortamına yabancılaşmaya başlar, iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalan bir yönetici tipi ortaya çıkar.

---

<sup>621</sup> Solomon , Robert C., Flores, Fernando, a.g.e., s. 43

<sup>622</sup> Turan İter, *Siyasal Sistem ve Siyasal Davranış*, Der Yayınları, 2. Baskı İstanbul, 1976, s. 88

<sup>623</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 38

<sup>624</sup> Erdoğan, İlhan, *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*, Mess Yayın: 158, Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 22, Bizim Büro Basım Evi, Ekim 1990, s. 14- 15

Bu konu ile ilgili olarak kontrol, bağlılık ve güven ilişkisi araştırması 275 yönetici, 267 işgören arasında yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin çalışanlarına karşı hissettiği bağlılık ile güven arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Yöneticiler açısından kontrol ile güven arasında negatif yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Yöneticiler için, güvendikleri işgörelere daha bağlı olmaktadırlar. Çalışanlarına güvenmeyen yöneticilerin %67'si güvenmemeyi kişisel nedenlerle (dürüst olmamak, dedikodu yapmak vb.) açıklamaktadırlar. Benzer şekilde yöneticilerine güvenmeyenlerin %72'si bunun nedenini inandırıcı olmamak, dedikodu yapmak, destekleyici olmamak ve soğuk olmak şeklinde ifade etmişlerdir.<sup>625</sup> Litwinenko<sup>626</sup> ise 539 kişi üzerinde sağlık servisinde çalışanlar arasında yaptığı araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre düşük güven yüksek düzeyde kontrole yol açmaktadır.

Bununla birlikte geleneksel yaklaşımlara göre yönetimin fonksiyonu, işin ve davranışın yakından kontrol edilmesinin gerekliliğini vurgulamaydı. Bu fikir hala pek çok örgüt için yüksek sesle dile getirilmektedir.<sup>627</sup> Çünkü taraflar arası ilişkilerde kontrol kendini güvende hissetmenin kaynağı<sup>628</sup> olarak düşünülür.

Başarılı yöneticiler profesyonel yapının bir parçası olarak dürüstlük ve bütünlüklerini devam ettirebilen liderlerdir. James Kouzes ve Barry Posner'e göre beğenilen liderlerin anahtar karakteristik özelliği güvenilir olmalarıdır. Bu iki araştırmacı 1987 yılında 15 000 kişiyi kapsayan uluslar arası bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan birisi de, araştırmaya katılanların %83'üne göre beğenilen liderin en önemli özelliği dürüstlük olarak ortaya çıkmıştır. İşletme içerisinde dürüstlük ve bütünlük olmadan güven inşa edilemez. Güven olmadan ise işbirliği ve işbirliğine dayalı ilişkilerin sürdürülmesi mümkün değildir.<sup>629</sup> Güvenin olmadığı kültürlerde insanlar işbirliğine daha kapalıdır. Bu toplumlarda ekonomik ve toplumsal dayanışma zayıftır.<sup>630</sup>

Artan işgören güveninin sonuçları<sup>631</sup> güvenli bir örgütsel kültür, düşük işgücü devir hızı, yüksek işgören morali, daha iyi tüketici ilişkileri, düşük örgütsel stres, artan işgören verimliliği ve işgörenin ilgisiz davranışlarının ortadan kalkmasıdır.

Özellikle yöneticilerine düşük düzeyde güvenen çalışanlar, iletişimi en az düzeye indirmeye eğilimli iken, örgüt üyelerine güvenmeyen yönetici de –gücünü oluşturan

<sup>625</sup> Wells, Carole V., Kipnis, David, a.g.m., s. 598- 600

<sup>626</sup> Litwinenko, Anna, Cooper, Gary, a.g.m., s. 13-15

<sup>627</sup> Skinner, Denise, Spira Laura F., a.g.m., s. 28

<sup>628</sup> Das, T. K., Teng Bing-Sheng, a.g.m., 1998, s. 493

<sup>629</sup> Scarnati, James T., a.g.m., s. 24-25

<sup>630</sup> Bozkurt, Veysel, a.g.y., 2004, s. 92

<sup>631</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 3

kaynaklardan biri olarak gördüğü- bilgiyi zamanında ve tam olarak iletmeyerek veya otoritesini bilgi vermeme hakkı olarak kullanarak güvensizlik sarmalını derinleştirir.<sup>632</sup>

Örgütsel otoritelere güven çalışanların iş tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Genel olarak güven yüksek olduğunda çalışanlar otoriteye karşı daha destekleyici ve kabul edici olmaktadır.<sup>633</sup> Bir işyeri içerisinde otorite olarak yöneticilerin güven düzeyini azaltma ve attırma işlevleri bulunmaktadır.<sup>634</sup> Otorite ilişkisi kurulana kadar, belirsizlik ortamı içerisinde dikey entegrasyon ve hiyerarşi bir güvenilirlik iklimi yaratır. Otorite bilinmeyen faktörlerin sayısını azaltır ve güvene olan ihtiyacı giderir.<sup>635</sup> Çalışanlar otorite ile ilişkilerinden tatmin olduklarında, örgüte bağlandıklarında ve otoritenin hedefleri ve örgütün hedeflerine yardım ettiklerini hissettiklerinde örgütsel otoriteleri destekleyici olmaktadır.<sup>636</sup>

Jones ve George<sup>637</sup> yaptıkları araştırmada güvenin işletme içerisinde gelişmesini ve onun işbirliği ve takım çalışmasını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre güvenin gelişmesinde insanların tutumları, değerleri ve duyguları önemli rol oynamaktadır. Güvenin işletme içerisinde oluşmasının belirleyicileri olarak ruh durumu ve duygular değerler ve tutumları etkiler. İşletme içerisinde değerler ile ilgili tutarsız davranışlar sergilendiğinde negatif duygular yükselmeye başlar.

#### 4. 4. Üst Yönetimin Enformasyon Paylaşımının Güven Düzeyi İle Olan İlişkisi

Yöneticilerin çalışanlar ile enformasyonu zamanında ve açık bir şekilde yapmaları çalışanlar üzerinde olumlu etki sağlar. Enformasyon paylaşımı güven düzeyi yüksek olduğunda daha yoğun bir şekilde gerçekleşir. Güven düzeyi aynı zamanda takım çalışması yapanlar arasındaki enformasyon paylaşımını etkiler. Başkalarına güvenmeyen insanlar pozitif enformasyondan çok negatif enformasyonu diğer kişileri yargılamakta kullanırlar.<sup>638</sup> Eğer bilgi yönetimi içerisinde güvensizlik hakim ise örgüt başarılı olamaz. Çünkü örgüt üyeleri riski paylaşmak istemezler. Bilgi yönetimi işlevinde güven bir bilgi transferidir. O sıklıkla bilgiyi paylaşmaya istekli olmayı gerektirir. Bilgi yönetiminde güven yaratılması ile ilgili olarak yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.<sup>639</sup>

---

<sup>632</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 176

<sup>633</sup> Brockner, Joel, And Others, a.g.m., s. 559

<sup>634</sup> Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., a.g.e., 1996, s. 20

<sup>635</sup> Coriat; Benjamin, Guennif, Samira, a.g.m., s. 50

<sup>636</sup> Brockner, Joel, And Others, a.g.m., s. 559

<sup>637</sup> Jones, Gareth R., George, Jennifer M. ,a.g.m., s. 531- 535

<sup>638</sup> Poortinga, Wouter, Pidgeon, Nick F., a.g.m., s. 1475

<sup>639</sup> Ford, Dianne P. a.g.m., s. 2- 3

- Karşılıklı bağımlılık duygusu yaratmak
- Performansın yeniden incelenmesi ile güvenilir davranış yaratmak
- Bir beklentiler haritası çizerek bireysel inandırıcılığı arttırmak
- Kişisel enformasyonu küçük gruplar ile paylaşmak
- Karşılıklı bağımlılığı gösterecek sembolik jestler yapmak

Mathebula<sup>640</sup> yaptığı araştırmasında enformasyon paylaşımı ve kapsamlı eğitim ile duygusal bağımlılık arasında orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu sonucunu elde etmiştir. Cvetkovich<sup>641</sup> tarafından güvenme ve enformasyon paylaşımı ilişkisi araştırması 36 erkek ve 48 kadın üzerinde yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre diğerlerine güvenmeyen bireyler olumsuz olayları daha fazla gündeme getirerek enformasyon paylaşımını gerçekleştirirler. Güvenen bireyler için olumlu ve olumsuz olaylar aynı derecede enformasyon paylaşımını içerir.

Güven ve bilgiyi elde etme ilişkisi araştırması Sydney’de üretim örgütleri üzerinde kendinden yönetimli 36 adet iş takımları arasında yapılmıştır. Araştırmada aşağıdaki bilgiyi elde etme değişkenleri ile güven arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Bilgiyi elde etme değişkenleri<sup>642</sup> şu şekildedir:

- İletişim/ problemi anlama
- Kişisel özellikler
- Kontroller
- Örgüt
- Görüşme

#### 4. 5. Çalışma İlişkilerinde Kültürel Farklılıklarının Güven İle İlişkisi

Endüstri öncesi toplumlarda kimlik aile kasaba ve dinden kaynaklanmaktaydı. Endüstri toplumlarında ise kimliğin kaynağını iş ve sosyal sınıf oluşturmaktadır. Endüstri sonrası toplumlarda ise bireyselleşme, risk ve belirsizliğin geri dönüşü ile birlikte kimlik daha önceki her iki toplumun anlayışının bir karışımından oluşacaktır ve kendinden önceki toplumlarda olduğu gibi yaşam boyunca tek kaynaklı ve sabit kimlikler olmayacaktır.<sup>643</sup> Dolayısı ile birbirinden farklı kimlikler ortaya çıkacaktır.

<sup>640</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.tz., s. 174

<sup>641</sup> Cvetkovich, George, Siegrist, Michael, Murray, Rachel, Tragesser, Sarah, a.g.m., s. 361

<sup>642</sup> Politis, John D., a.g.m., s. 57-61

<sup>643</sup> Fevre, Ralf, a.g.m., s. 105- 107

İnsanların çalışma yaşamına girişlerine kimlik en önemli belirleyici faktörlerden birisidir.<sup>644</sup> İnsanın taşıdığı kimlik kendisine hangi davranışların doğru hangilerinin yanlış olduğunu söyler, aynı zamanda kimlik, normları içerisinde barındırır.

Örgütsel ortamlar içerisinde çatışmalar sıklıkla olumsuz sonuçlar doğururken bazen de verimli sonuçlar doğurmaktadır. Kimlik farklılıkları bazen çatışma ortaya çıkartabilir.<sup>645</sup> Luckes bencillik yerine sosyal çeşitliliği çatışmanın kaynağı olarak görür.<sup>646</sup> Çalışanların taşıdıkları farklı değerler, inançlar ve gelenekler çalışanlar arasında çatışmanın ortaya çıkmasına yol açar. Bunun sonucunda düzensizlik ve stres ortaya çıkar. Aynı zamanda bu şekilde ortaya çıkan olumsuz sonuçlar çalışanlarda enerji ve zaman kaybına yol açar.<sup>647</sup>

Çeşitliliğin faydaları kendiliğinden değildir. Kendinden farklı kültüre sahip olan insanlarla çalışmak zor olabilir. Farklı değerler, algılayışlar, beklentiler ve yaklaşımlar yanlış anlaşılmalara yol açabilir, güven düzeyini azaltabilir, zaman kaybına yol açabilir, strese yol açar ve performans düşüklüğü sonucunu doğurabilir.<sup>648</sup> Dolayısı ile üst yönetimin bu noktada dikkatli olması gerekmektedir. Eğer işletme içerisinde yanlış anlaşılmalara yol açacak enformasyon biçimleri ortaya çıkarsa, bu iş tatminsizliklerine, işgücü devirlerine, düşük güvene ve belirsizliklere yol açar. Yönetim bu tür yanlış anlaşılmalara yol açacak durumlarda sakınmalıdır. Üst yönetimin işgörenlere karşı iletişim dürüst ve doğrudan olmalıdır. Bu şekildeki iletişim yönetimin bütünlük içerisinde olduğunun algılanmasını sağlar. Bütünlük algılaması yönetimin güvenilir olarak algılanmasının zeminini oluşturur.<sup>649</sup> Kültürel farklılıklar tarafların karşılıklı olarak birbirlerini anlamasını ve güven tesis etmesini engelleyebilir.<sup>650</sup>

Kültürel rölâtivistlere göre bir kültür diğer kültürden daha iyi değildir. Buna göre bir örgüt içerisinde bulunan bütün insanların değerlerini ve davranışlarının sonuçlarını kabul etmek gerekir. Bu yaklaşım eğer bir örgüt içerisinde uygulanırsa örgütsel felaket ile karşılaşılır.<sup>651</sup> Çünkü her türlü farklılığa rağmen işletme içerisinde bir disiplinin ve çalışma düzeninin sağlanması gerekmektedir.

---

<sup>644</sup> Fevre, Ralf, a.g.m., s. 98-99

<sup>645</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 163

<sup>646</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 88

<sup>647</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 163

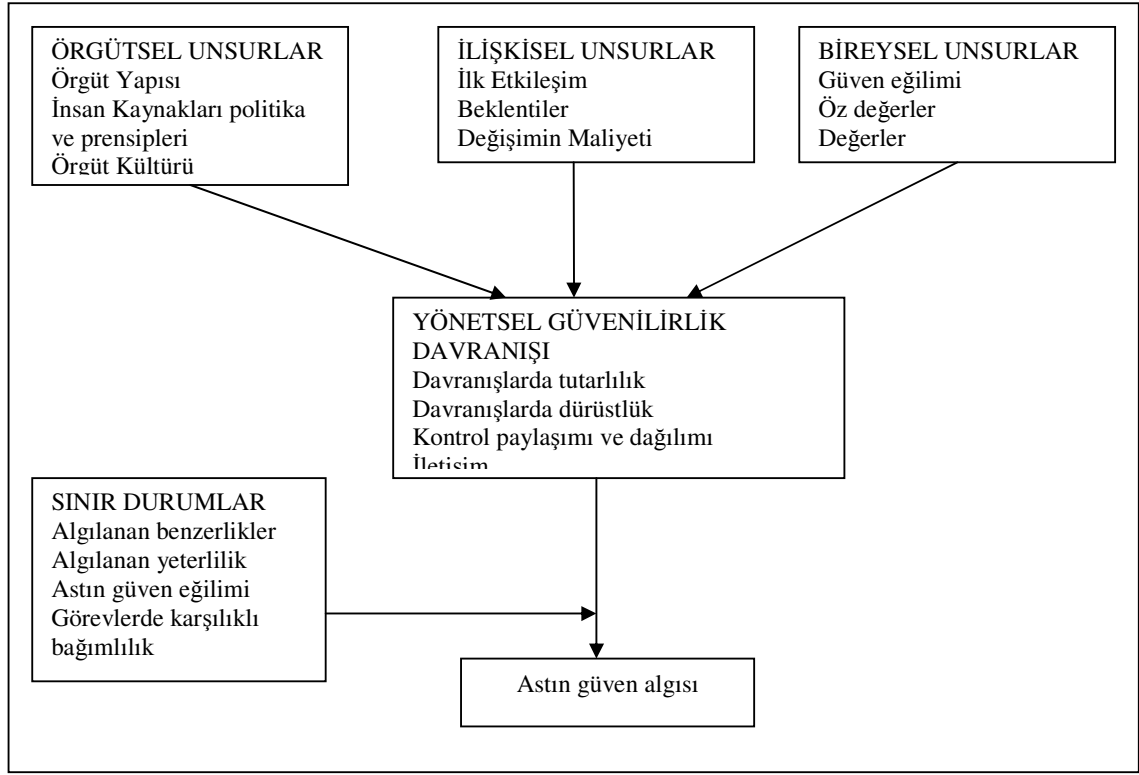
<sup>648</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s. 188

<sup>649</sup> Nikandrou, Irene, et al., a.g.m., s. 336

<sup>650</sup> Child, John, a.g.e., s. 250

<sup>651</sup> Fairholm, Gilbert W. , a.g.e., s.183





ŞEKİL 15: YÖNETİMİN BAKIŞ AÇISINDAN GÜVENİLİRLİK DAVRANIŞI

Kaynak: Ellen, M., Whithener, Brodt and Werner, Jon, M., *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworth Behavior*, Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, p. 529, 1998

İş dünyasında güvenin oluşabilmesi için ortak değerlere sahip olmak zorunlu bir şart değildir. Birbirlerinden çok farklı değerlere sahip olan insanlar ortak hedeflere ulaşabilmek için aralarında güvene dayalı bir ilişki geliştirebilirler.

#### 4. 6. Birlikte Çalışanlar Arasında Güvenin Oluşturulması

Ekonomik aktivitelerin yüksek güven çerçevesi içerisinde düşük maliyetler ile başarılması gerekmektedir. Toplumsal güven düzeyi yüksek olduğunda bireyler ekonomik işlerdeki istismar ve sömürülere karşı kendilerini korumak için daha az çaba gösterirler. Yazılı sözleşmelere daha az ihtiyaç duyulur ve sözleşmelerde akıllarına gelen her bir ayrıntıyı kaleme almazlar.<sup>652</sup> Bir sözleşmede yer alan her şeyi kontrata dökme işlemi güvensizliğin bir

<sup>652</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1252

göstergesidir.<sup>653</sup> Daha fazla güven daha az sözleşmenin yapılmasını içerir. Güven işlerin daha düşük maliyetlerle yapılmasına imkân tanır, işler daha ucuza yapılabilir. Güven temin edildiğinde artık sözleşmelere ihtiyaç kalmaz.<sup>654</sup>

Bu açıdan kişiler arası güven ekonomik aktivitelerin kolaylaştırıcısıdır.<sup>655</sup> Kişiler arası güven, pek çok örgütsel değişken için önem arz etmektedir. Bunlar içerisinde, sürdürülen iletişimin kalitesi, performans, işletme vatandaşlığı kavramı, problem çözme ve işbirliği gösterilebilir. Bununla birlikte güven uzun vadeli işbirliğine dayanan bir ilişkinin esası sayılabilir.<sup>656</sup> Ayrıca kişiler arası güven grup içerisindeki problem çözmek için gerekli bir unsurdur.<sup>657</sup> Kişiler arası güven ile güvenilirliğin hızlandırıcıları arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır. Güney Afrika'da 41 sigorta şirketinde, üç yıl süren, 1216 çalışan ile yapılan araştırma sonuçlarına göre kişiler arası güven ve güvenilirliğin hızlandırıcıları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Kişiler arası güven ile en yüksek doğrusal ilişkinin olduğu güvenilirliğin hızlandırıcı faktörü açıklık olarak ortaya çıkmıştır.<sup>658</sup>

Birlikte çalışma, katılım, işbirliği ve entegrasyon ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Birlikte çalışma Gray tarafından şu şekilde tanımlanmıştır; bir problemi her bir tarafın farklı açılardan görebildiği, serbest bir şekilde farklı görüşlerin ifade edilebildiği, araştırıldığı ve böylece mümkün olan sınırlı bir bakış açısından çok daha öteye geçilebildiği bir işlemdir.<sup>659</sup>

Güven örgütün değişimle ve krizle mücadele yeteneğini doğrudan etkiler. Güven çalışanların iş doyumu, verimliliği ve ekip çalışmasını yapabilirliğini etkiler.<sup>660</sup> İş dünyası artık sorumlara bir kişinin yanıt bulamayacağı kadar karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Sorunlara etkin bir şekilde cevap verebilmek için bir ekip gerekli hale gelmiştir. Ekip içerisinde güven bir katılımcının diğer katılımcılara inanmasıdır.<sup>661</sup>

Güven verimliliğin ve etkili örgütler arası iletişim ve etkileşimin temel unsurudur.<sup>662</sup> Bir kriz ile karşılaşıldığında kurumların en fazla ihtiyacı olan unsur güvendir; çünkü o belirsizliklere karşı etkili bir şekilde cevap verebilmek için, işbirliğini ve sağlıklı iletişimi olanaklı kılar.<sup>663</sup> Güven çalışanların, tatminini, performansını, bağlılığını ve öğrenme

---

<sup>653</sup> Sako, Mario, a.g.m., s. 31

<sup>654</sup> Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, a.g.m., s. 346

<sup>655</sup> Knack, Stephen, Keefer, Philip, a.g.m., s. 1284

<sup>656</sup> Whitener, Ellen M., et al., a.g.m., s. 513

<sup>657</sup> Zand, Dale E., a.g.m., s. 229

<sup>658</sup> Bews, N. F., Russow, G. J., a.g.m., s. 379- 380

<sup>659</sup> Roy, Matthew H. , Dugal, Sanjiv S., a.g.m., s. 562

<sup>660</sup> Gillis, Tamara, a.g.m., s. 10

<sup>661</sup> Corbit, Gail, Martz, Ben, *Groupware Case Studies: Trust, Cammtment And The Free Expression Of Ideas*, Team Performance Management: An International Journal, Volume 9, Number ½, pp. 16-22, 2003, s. 16

<sup>662</sup> Wells, Carole V., Kipnis, David, a.g.m., s. 593

<sup>663</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 315

düzeşini arttırır.<sup>664</sup> Güven ve takım performansı ilişkisi araştırması Minnesota Üniversitesinde iş yönetimi departmanı öğrencileri arasında yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yüksek derecede güven yüksek derecede takım performansını sağlamaktadır.<sup>665</sup>

Erdem<sup>666</sup> güven ile takım performansı ilişkisi üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma takım çalışmasında güven ikliminin önemi 50 adet iş takımları üzerinde araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre güven seviyesi yüksek olan takımların iş performansı daha yüksek olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki, güven örgütsel kültürün birincil öğesidir, güven aynı zamanda takım çalışmasını teşvik etmektedir. Araştırmada bilişsel güven ile kritik noktalarda hata yapma ile ilişkili ters yönde bir ilişki bulunmuştur. İkincisi, güvenin duygusal boyutu ile performansın üç ifadesi arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak güvenin bilişsel ve duygusal boyutları ile takım üyeleri arasında yetenek, bütünlük, ilginin gösterilmesi ve yardımseverlik ile performans göstergeleri olarak, takım planlaması, problem çözme ve sürekli gelişme arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur. Kritik hatalar yapma ile güvenin boyutları arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak araştırmanın hipotezleri kabul edilebilir. Takım liderinin temel kişilik özellikleri, örneğin adaletli olması, açık fikirli olması, paylaşmaya istekli olması takım içerisinde güven ikliminin sürdürülmesi için çok önemli bir unsurdur. Araştırma sonuçlar güven ile takım performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Güven takım çalışmasının davranışsal temeller içerisinde yer alır, o örgütsel sinerji ve performans yaratır. Erdem<sup>667</sup> başka bir araştırmasında da güven ile takım performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Bu konu ile ilgili olarak Hollanda'da sosyal yardım kurumları ve yarı kamusal kurumlarda 552 kişi arasında bir araştırmada yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre takım tatmini alınan görevdeki performans ve bağlılık ile güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre güveni etkileyen en önemli bileşen algılanan güvenilirlik olarak çıkmıştır. Güveni etkileyen ikinci önemli unsur işbirliği davranışı olarak gerçekleşmiştir.<sup>668</sup> Hem güvenilirlik hem de işbirliğini yaratmak için üst yönetimin bilinçli bir şekilde çaba göstermesi gerekmektedir.

---

<sup>664</sup> Goris, Jose R., Vaught, Bobby C., Pettit, John D., a.g.m., s. 328

<sup>665</sup> Dirks, Kurt T. *Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball*, Journal Of Applied Psychology, Vol. 85, Pp. 1004–1012, 2000, 1004–1007

<sup>666</sup> Erdem, Ferda, Özen, Janset, a.g.m., s. 131- 134

<sup>667</sup> Erdem, Ferda, Özen, Janset, Atsan, Nuray, *The Relationship Between Trust And Team Performance*, Work Study, Vol. 52, Number 7, pp. 337- 340, 2003, s. 339

<sup>668</sup> Costa, Ana Cristina, a.g.m., s. 616-617

Bir problem ile karşılaşıldığında iki durum söz konusudur. Birincisi problemin kendisidir, ikincisi üyeler problemi beraber çözme hakkında ne düşünmektedirler. Düşük güvenli gruplarda kişiler arası ilişkiler, problemin çarpıtılmış bir şekilde algılanmasından dolayı bir çatışma bulunmaktadır, yüksek güven gruplarında ise problem etkili bir şekilde çözülür.<sup>669</sup>

Bir işyeri içerisinde çalışanlar birbirleri ile işbirliğine istekli olduklarında birlikte çalışmayı da öğrenirler. Bu durum örgütlerin stratejik önceliklerini belirlemelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur.<sup>670</sup> Birlikte çalışanlar sık sık karşılıklı bağımlılık ihtiyacı duyarlar ve bu nedenler çalışanlar çeşitli yollar ile kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için birbirlerine bağlı olmak zorundadırlar.<sup>671</sup> Birlikte çalışan insanlar karşılıklı bağımlılığa ihtiyaç duyarlar. Kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almaları gerekmektedir.<sup>672</sup>

Bir şirketi ayakta tutan, çalışanlar arasında güven, anlayış, yakınlık ve aidiyet duygusudur. Bunlar aynı zamanda yüksek sosyal sermayenin de göstergesidir.<sup>673</sup> Şirketlerin bu gün ihtiyaç duyduğu çalışan insanın özelliklerine bakıldığında, inisiyatif alma, yaratıcı olmanın yanı sıra bu özelliklerin içerisine sadakat ve işbirliği de eklenebilir.<sup>674</sup> Douglas McGregor çalışanlar arasındaki güveni şu şekilde ifade etmiştir.<sup>675</sup>

“Ben biliyorum ki, sen bilinçli veya bilinçsiz olarak kazara veya bilerek beni zor durumda bırakmayacağını bilmemdir. Bu demektir ki, benim yaşamım, işim, kariyerim, ilişkilerim senin elinde tam olarak güvendedir.”

Bir örgüt içerisindeki olumlu ilişkiler, örgütün performansını artırır, fakat bu her zaman mümkün değildir.<sup>676</sup> Yönetimin algılanan yüksek performansı yönetime duyulan güvenin artmasını sağlar.<sup>677</sup> Yüksek performanslı takımlar oluşturmak yalnızca takım üyeleri arasında yüksek düzeyde dayanışma ve işbirliği mümkün olduğunda mümkündür.<sup>678</sup>

Vigoda- Gadot<sup>679</sup> yönetimin kalitesi, yüksek performans ve güven ilişkisi araştırmasını 502 İsrail vatandaşı üzerinde 2002 yılında yapmıştır. Yaklaşık 18 devlet kurumuna (polis, hastaneler, hapisaneler, devlet yayın kuruluşlar merkez bankası vb. gibi) ne ölçüde

<sup>669</sup> Tschannen- Moran, Megan, a.g.m., s. 315

<sup>670</sup> Savolainen, Taina, a.g.m., s. 325

<sup>671</sup> Victor, Wekselberg, a.g.m., s. 334

<sup>672</sup> Mayer, Roger, C, Davis, James, H, a.g.m., s. 712

<sup>673</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 19

<sup>674</sup> Cohen, Don, Prusak, a.g.e., s. 24

<sup>675</sup> Rogers, Robert W., *The Psychological Contract of Trust, Part I*, a.g.m., s. 16

<sup>676</sup> Lewis, Jordan D., *Trusted Partner*, a.g.m., s. 10

<sup>677</sup> Vigoda-Gadot, Eran, Yuval, Fany, a.g.m., s. 506

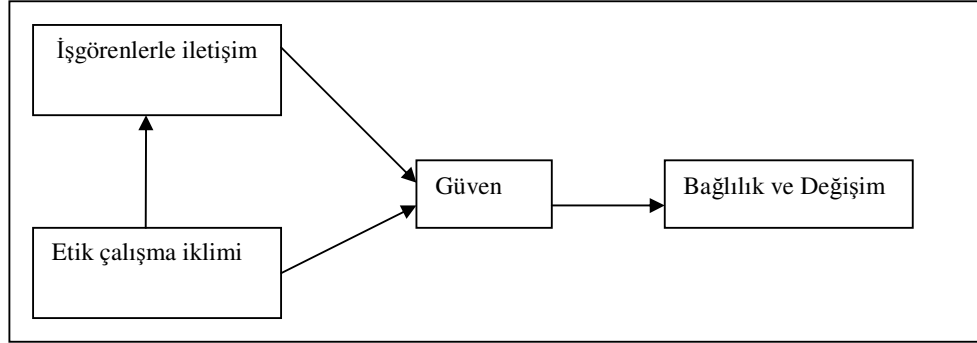
<sup>678</sup> Erdem, Ferda, Özen, Janset, a.g.m., s. 132

<sup>679</sup> Vigoda-Gadot, Eran, Yuval, Fany, a.g.m., s. 509- 518

güvendiklerini ölçmek için Likert ölçeği ile cümleler katılımcılara yönetilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre yönetim kalitesi ile beraber yüksek performans yönetime olan güveni doğuracaktır.

Güven dayanışmaya dayalı örgütlerin hızlı hareket etmesini sağlar.<sup>680</sup> İşgörenlerin sahip olduğu kişiler arası güven onların yüksek performans göstermesini, iş tatmininin yüksek olmasını ve düşük işletme stresi yaşamasını sağlamaktadır. Bireyler ne kadar yüksek güven düşüncesine sahip olurlarsa o kadar iş tatminleri de yüksek olacaktır. Güven düzeyi yüksek olursa işgörenler kendilerini işyerine daha az gergin, sinirli ve rahatsız hissedeceklerdir.<sup>681</sup>

Eğer işyeri içerisinde güven yüksek olursa işgörenlerin çalışma isteği artacaktır. Onlar geleceği önemseyecekler ve şirketlerini başarıları için çaba göstereceklerdir.<sup>682</sup> Bilindiği gibi güven seviyesi ve işçinin tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır<sup>683</sup> ve örgütlerden tatmin olan insanlar örgütlere güvenmektedirler.<sup>684</sup> Dolayısı ile iki unsur arasında birbirini belirleme bakımından karşılıklı ilişki bulunmaktadır.



ŞEKİL 16: İŞYERİNDE GÜVENİN OLUŞTURULMASI ARAŞTIRMASI ARAŞTIRMA MODELİ

Kaynak: Ruppel, Cynthia P., Harrington, Susan J., *The Relationship Of Communication, Ethical Work Climate And Trust To Commitment And Innovation*, Journal Of Business Ethics, 25, pp. 313–328, 2000, s. 319

Ruppel<sup>685</sup> yukarıda modeli verilen yaptığı araştırmasında örgüt iklimi, güven ve örgütsel performans arasında karşılıklı olarak pozitif bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Güven işgören bağlılığı için kritik bir öneme sahiptir. Güvenin tesis edilmesiyle beraber örgüt

<sup>680</sup> Székelyi, Mária – Örkény, Antal Barna, Ildikó, a.g.m., s. 2

<sup>681</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, a.g.m., s. 19

<sup>682</sup> Boe, Tammy A., a.g.m., s. 18

<sup>683</sup> Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, et al., a.g.m., s. 19

<sup>684</sup> Driscoll, James W., a.g.m., s. 45

<sup>685</sup> Ruppel, Cynthia P., Harrington, Susan J., a.g.m., s. 319- 326

içerisinde etkili bir problem çözme imkânı doğar. Araştırma enformasyon teknolojisi alanında çalışan 1100 kişi ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerle iletişim ve etik çalışma iklimim güvenin oluşmasını sağlamaktadır hipotezleri doğrulanmıştır. Güvenin ise bağlılık ve değişime yol açtığı hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre işgören güveni ile bağlılık ve değişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Literatüre göre, yüksek düzeyde güvenin yüksek düzeyde işgören tatminine yol açması gerekmektedir. Örgüt içerisinde güveni arttırmak için yöneticilerin sergilemesi gereken davranış biçimleri aşağıda ifade edilmiştir:<sup>686</sup>

- **Alternatif 1: Koçluk yaklaşımını kullanmak:** Tracy'ye göre, işgörenler arasında güveni geliştirmek ve sürdürmek için yöneticilerin koçluk yaklaşımını kullanması gerekmektedir.
- **Alternatif 2. İletişimi Arttırmak:** Gilbert ve Tang örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü bir ilişki olduğunu iddia etmişlerdir. Formel ve enformel kanallar yolu ile iletişimi arttırmak örgütsel güvenin artmasını sağlamaktadır. Birbirini güvenmeyen insanları oluşturduğu örgütler formel kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır.<sup>687</sup>
- **Alternatif 3. Güveni arttırıcı eğitimler vermek:** Yöneticiler ve çalışanlar arasında güveni arttırıcı eğitimler vermek.
- **Alternatif 4: Yetkilendirmeyi arttırmak:** Yetki vermeyi arttırmak yönetime olan güveni daha da arttırmaktadır. Karar vermede katılımı kapsayan, kontrolün ve yetkinin paylaşımı güvenilir davranışın anahtar bileşeni içerisinde yer almaktadır.<sup>688</sup>
- **Alternatif 5: Yönetimin erişilebilirliğini arttırmak:** Yöneticiler personel tarafından kolayca erişilebilir olduğunda, ilişkiler kişiselleşir. Güçlü ve istikrarlı örgütler çalışanlarına yakın olan örgütlerdir. Bu uygulama yöneticilerin etki gücünü artırır. İşgörenler kendilerini daha saygıya layık hissederler, bu şekilde sadece kişilere değil aynı zamanda örgütlere olan güvenleri de artar. Saunders'in<sup>689</sup> yaptığı araştırmaya göre sosyal etkileşim yolu ile orta yönetim tarafından saygı görme ve değerli olma hissi çalışanlarda güven duygusunun oluşmasına yol açmaktadır.

---

<sup>686</sup> Appelbaum, Steven, et al., a.g.m., s. 35

<sup>687</sup> Börü, Deniz, a.g.m., s. 1

<sup>688</sup> Whitener, Ellen M., et al., a.g.m., s. 517

<sup>689</sup> Saunders, Mark N. K., a.g.m., s. 371

Bununla birlikte çalışanları kendilerini güvende hissetmemesi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Wagner<sup>690</sup> çalışanların kendilerini güvende hissetmemesinin beş farklı bileşeni bulunabileceğini iddia etmiştir. Bunlar;

- İşin özelliğinin önemi
- İş kaybetme olasılığı
- İş kaybetmenin önemi
- Algılanan güçsüzlüktür.

Wagner<sup>691</sup> yaptığı çalışmada elde ettiği sonuçlara göre çalışanların kendilerini güvensiz hissetmeleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş tatmini ile negatif yönden ilişkili olup örgütsel değişim, rol belirsizliği ve güce dayalı kontrol ile pozitif yönden ilişki saptamıştır.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bireylerden oluşan toplumlarda, bireyler kendileri için yaşamı daha güvenli hâle getirmek için iş güvencesini, yazılı kurallar ve biçimselliği artırma; farklılıklara karşı çıkararak mutlak doğrulara önem verirler.<sup>692</sup> Hâlbuki güven kesinlik ifade eden bir çevrede meydana gelmez.<sup>693</sup> Güven belirsiz ve riskli bir çevrede oluşur.<sup>694</sup> Güven belirsizlik ile karakterize edilen bir etkileşim içerisinde diğer kişiden beklenen davranışlar hakkında algılanan pozitif sonuçlar elde etmeyi amaçlayan bir beklenti türüdür.<sup>695</sup>

Güvene duyulan ilgi, onun şartnameleri azaltması, işbirliği için teşvik edici olması ve belirsizliği azaltmasının bilinmesi ile ilgilidir. Güven sayesinde işler daha ucuza gelmekte daha iyi yapılmakta ve daha esnek yapılabilmektedir.<sup>696</sup> Bir işletmede birlikte çalışma zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır.<sup>697</sup> Bir insanın diğer insana güvenmediği halde güveniyormuş gibi davranması durumunda o kişiden gerçek bilgileri saklaması söz konusu olur. Bunun gerisinde o insanı kırmamak<sup>698</sup> veya ondan kendisine zarar gelmesinden korkması olabilir. Sonuçta ortaya sahte bir nezaket durumu ortaya çıkar ki bu ilişkiye büyük ölçüde zarar verir. Hâlbuki diğer kişiye dürüst bir şekilde davranılsa idi karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlar daha az olacaktı. Güvensizlik

<sup>690</sup> Wagner, Jerry, *Downsizing Effect on Organizational Development Capabilities at an Electric Utility*, Journal of Industrial Technology, Volume 15, Number 1, pp. 1-7, 1999, s. 2

<sup>691</sup> Wagner, Jerry, a.g.m., s. 2- 3

<sup>692</sup> Atik Selahattin, a.g.m., s. 45- 46

<sup>693</sup> Bhattacharya, Rajeew, Deviney, Timothy M., a.g.m., s. 461

<sup>694</sup> Huff, Lenard C., Kelley, Lane, a.g.m., 2004, s. 1

<sup>695</sup> Bhattacharya, Rajeew, Deviney, Timothy M., a.g.m., s. 462

<sup>696</sup> Nooteboom, Bart, Berger, Hans, Noorderhaven, Niels G., a.g.m., s. 310- 311

<sup>697</sup> Börü, Deniz, a.g.m., s. 2

<sup>698</sup> Solomon, Robert C., Floreres, Fernando, a.g.e., s. 77

katlanılması zor endişe ve korku yaratır, bunun sonucunda insanlar güçlü, otoriter, karizmatik bir baba figürünü (paternalizm) zihinlerinde canlandırırlar ve onun demirden gücü ile bütün güvensizliği yok edeceği inancını taşırlar.<sup>699</sup>

Güven kurallarının konulması ve insanların bu kurallara uygun davranmaları sonucunda oluşur. Güven olmadığında bireyler birbirlerine inanmazlar ve oynadıkları oyunları kurallarına göre oynamazlar ve güç üzerine odaklanarak tüm gayretleri ile gücü ellerinde tutmaya çalışırlar.<sup>700</sup>

Bir örgütte belirli davranışlar sonucunda o örgütteki kuralların işleyeceğine olan inanç, kural temelli güveni oluşturmaktadır. Örneğin; örgüt içinde suç işleyenlerin ceza alıp almayacakları veya hangi cezayı alacaklarının bir kural şeklinde olması, kimlere ceza kimlere ödül verileceğinin belirli sitem içinde olması o örgütte bulunan bireylerin, kendilerinde, kurallara karşı bir güven oluşturmalarına neden olmaktadır.<sup>701</sup>

Birlikte çalışan bireyler eğer dıştan denetimli bireyler ise bu durumda onlar arasında güvenin gelişmesi oldukça zordur. Çünkü dışsal denetim odaklı bireyler başarı ve başarısızlıklarının kaynağı olarak çevredeki güçlü bireyleri gördükleri için güvene ilişkin davranışları da, akılcı ve sözleşmelere dayalı süreçlerden çok, “benim elimden ne kadar tuttu” ya da “kaynaklarını ne ölçüde benimle paylaştı” benzeri akıldışı bir noktaya kaymaya başlar. Edilgen bir tavır sergilediği için yapamadıklarının ve başarısızlıklarının sorumluluğunu kendisine el uzatmayan kişilere yükler. Bu kişiler daha çok geçmişe dönük yaşarlar ve geleceğe ilişkin açık bir görüşleri yoktur. Değişmeye ve çeşitlenmeye karşı duyulan direnç ve tepki, güvenin toplum içinde yayılmasını ve bir sinerjiye dönüşmesini engeller.<sup>702</sup>

Güven, bir ilişkide bir tarafın, diğer tarafın onu istismar etmeyeceğinden emin olması<sup>703</sup> ve buna dair hissettiği rahatlık duygusu<sup>704</sup> anlamına gelir. Bu rahatlık diğerlerinin söz ve davranışlarının tutarlı olmasından kaynaklanır. Bu da birlikte çalışan kişilerin, beraber çalıştıklarının refahı ile ilgilenmeleri, onlara değer vermeleri, saygı duymaları ve büyük bir bütünün parçaları olduklarını hissettirmeleri ile sağlanır.<sup>705</sup>

Thompson<sup>706</sup> tarafından birlikte çalışanlar arasında güven ile ilgili araştırma 6 aylık süre ile iki kez yapılmıştır. İlk araştırmaya 120 işgören katılırken, 2.sine 85 işgören

---

<sup>699</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 118

<sup>700</sup> Paxton, Pamela, a.g.m., s. 102

<sup>701</sup> Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, a.g.m.

<sup>702</sup> Sargut, A. Selami, a.g.e., s. 117

<sup>703</sup> Korczynski, Marek, a.g.m., s. 65

<sup>704</sup> Brenkert, George G., a.g.m., s. 274

<sup>705</sup> Rogers, Robert W., The Psychological Contract Of Trust, Part I, a.g.m., s. 15

<sup>706</sup> Thompson, Richard C., v.d., a.g.m., s. 3- 4



katılmıştır. Araştırmada Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmada iş tatmini, gruba uyum, örgütsel güven, değişimi kabulü, değişime istekli olmak ve sinisizim arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre birlikte çalışanlar arasında güven ile iş tatmini, örgütsel güven, grup uyumu, değişim isteği, değişimi kabul etmek arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilere rastlanmıştır.

## 5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık araştırmalarını Etzoni 1961 yılında başlatmıştır. Etzoni bağlılıkla ilgili üç boyuttan bahsetmiştir. Bunlar ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklindedir. Bağlılıkla ilgili ahlaki ilişki yönetimle aynı paralelde örgütün hedeflerini, değerlerini ve normlarını içselleştirmektir. İkincisi olan hesaplayıcılık ise daha düşük düzeyde tarafların birbirlerine karşı fayda sağlayıcı biçimde hareket etmeleridir. Örgüt üyeleri bu konumda örgüt için yaptıkları karşısında ondan elde edecekleri ödüller ile ilgilenmektedir. Üçüncüsü olan yabancılaştırıcı boyutu ise tarafların birbirleri ile zorunlu olarak birbirleri ile ilişki kurmalarını ifade etmektedir.<sup>707</sup>

Bağlılığın bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlamaları yapılmıştır. Iverson'a göre örgüte bağlılık, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için ilave çaba sarf etme anlamına gelmektedir.<sup>708</sup> Angle ve Perry'e göre örgütsel bağlılık örgütün hedeflerini desteklemek ve örgütün üyesi olduğunu sürekli olarak aklında tutmaktır. Örgütsel bağlılık kişinin çalıştığı yere sadakat, aidiyet, müsamahakâr, memnun bir şekilde hissettiği bir duygudur.<sup>709</sup>

Örgütsel bağlılık genel olarak üç temel şekilde karakterize edilebilir. Bunlar,<sup>710</sup>

- Örgütün hedeflerini ve değerlerini kabul etmek ve bunlara güçlü bir şekilde inanmak
- Örgüt adına beklenilenin üzerinde çaba göstermeye istekli olmak
- Örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek taşımaktır.

Yukarıdaki tanımlama çok boyutludur. Bu boyutlar içerisinde çaba gösterme, devam ettirme ve duygusal yer almaktadır. Duygusal bağlılık tutumsal ve değerlerle ilgilidir. Bu sayede kişi beklenilenin üzerinde çaba göstermektedir. Devamlılık yönündeki bağlılık ise

<sup>707</sup> Johns, Richard, *Determinants of Organizational Commitment Among U. S. Workers*, A Thesis Presented to The McAnulty College and Graduate School of Liberal Arts Duquesne University, June 2005, s. 3-4

<sup>708</sup> Iverson, Roderick D., Mcleod, Colin S, *The Role Of Employee Commitment And Trust in Service Relationships*, Marketing Intelligence & Plannig, Vol. 14, No. 3, pp. 36- 44, 1996, s. 36

<sup>709</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.tz., s. 15

<sup>710</sup> Johns, Richard, a.g.tz., s. 8

kişinin örgütte kalma isteğinin olması ile ilgilidir.<sup>711</sup> Burke<sup>712</sup> bağlılığı diğer seçenekler daha uygun olsa bile onlara karşı isteksiz olmak şeklinde tanımlamışlardır. Onlara göre bağlılık var olduğunda artık alternatifler düşünülmez ve bir kar zarar hesabına girilmez.

Genel olarak örgütsel bağlılığın üç biçimi bulunmaktadır. Bunlar; duygusal, normatif ve süreklilik boyutudur. Duygusal bağlılık çalışanın kendisini örgüte bağlı hissetmesi ile ilgilidir. Burada kişi kendisini güçlü bir şekilde örgüt ile birlikte tanımlama isteği duyar.<sup>713</sup> Duygusal temelli bağlılık genelde üç farklı kategoride değerlendirilmektedir. Bunlar; örgütsel karakteristikler, kişisel karakteristikler ve iş yaşantılarıdır. Örgütsel karakteristikler; örgütün büyüklüğü, otonomi ve merkezsizleşmedir. Kişisel karakteristikler; cinsiyet, yaş ve örgütte geçen süredir. İş deneyimleri ise örgütsel destek ve adalet şeklinde ifade edilebilir.<sup>714</sup> Hawkins<sup>715</sup> yaptığı çalışmada algılanan adalet duygusal temelli bağlılığı açıklamada en etkili olan değişken olarak gerçekleşmiştir. Diğer etkili olan faktörler ise sırasıyla örgütte geçen süre, örgütsel destek ve yaş olarak gerçekleşmiştir.

Normatif bağlılık bireyin örgüt içerisinde ilk sosyalleşme sırasında kazandığı genel sadakat olarak ifade edilebilir. Kültürel değer sistemi normatif bağlılık üzerinde anahtar rolü oynar. O örgütsel değişikliğin yaratılmasında etkili olur. Devam ettirilen bağlılık ise çalışanlara sağlanan bir takım yatırımlar yolu ile sağlanabilir. Buna örnek olarak emeklilik yardımları gösterilebilir.<sup>716</sup> Örgütsel bağlılığın devamlılığı içeren tanımı Jaros tarafından yapılmıştır. Ona göre kişinin o örgütten ayrıldığında kaybedecek çok şeyinin olduğunu düşünmesi Örgütsel bağlılıktır.<sup>717</sup>

Örgütsel bağlılığın biçimleri ile ilgili olarak Johns<sup>718</sup> genel sosyal araştırma kapsamında 1517 kişi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Yaptığı araştırmasında eğitim ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir korelasyon elde etmiştir. Devamlı bağlılık ile de ters yönlü bir ilişki bulmuştur. Kariyer ilerlemesi ile her üç bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Otonomi ile her üç bağlılık türü arasında pozitif yönlü bir ilişki elde etmiştir. Elde edilen kazançlar ile

---

<sup>711</sup> Johns, Richard, a.g.tz., s. 9

<sup>712</sup> Burke, Peter J., Stets, Jan E., *Trust and Commitment through Self-Verification*, Social Psychology Quarterly, Vol. 62, No. 4, pp. 347- 366, and December, 1999, s. 348

<sup>713</sup> Ugboro, Isaiah O. A.g.m., s. 232

<sup>714</sup> Hawkins, Wilbert D., *Predictors of Affective Organizational Commitment Among High School Principals*, Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University in Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Of Doctor Of Education, Virginia, April 7, 1998, s. 13

<sup>715</sup> Hawkins, Wilbert D., a.g.tz., s. 65

<sup>716</sup> Ugboro, Isaiah O. A.g.m., s. 232

<sup>717</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.tz., s. 15

<sup>718</sup> Johns, Richard, a.g.tz., s. 15

örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.<sup>719</sup>

Kanter ise bağlılığa farklı açıdan yaklaşarak örgüt içerisinde üç farklı bağlılık türü olduğunu ifade etmiştir. Bunlar sürekliliğe dayalı bağlılık, uyuma dayalı bağlılık ve kontrole dayalı bağlılıktır. Devam eden bağlılık örgütün üyelerinin kendilerini örgütün yaşaması için adanmalarını ifade etmektedir. Bu şekildeki bağlılıkta üyeleri örgütün yaşaması için fedakârlık yaparlar. Uyuma dayalı bağlılık daha önceki ait olunan sosyal bağı terk ederek kişinin örgüte bağlılığı birinci plana almasıdır. Bu tür bağlılıkta grup bağlılığını inşa etmek için seremoniler ve diğer programlar uygulanır. Son olarak kontrole dayalı bağlılıkta ise üye örgüte bağlanmıştır ve arzulanan yönde davranışlar göstermektedir. Bu şekildeki bağlılık işgörenin örgütün değerlerine ve normlarına inandığında ve bunlardan yaşamının tamamında etkilendiğinde ortaya çıkmaktadır. Mowday bu kişiler için “örgütün adamı” ifadesini kullanmıştır.<sup>720</sup>

Yeni insan kaynakları yönetiminin anlayışının temellerinde bağlılık, koçluk ve ikna etme bulunmaktadır.<sup>721</sup> Konu ile ilgili olarak Mathebula yaptığı araştırmasında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkisinin olduğunu saptamıştır.<sup>722</sup> Üyeler ait oldukları gruba kendilerini bağlı hissettiklerinde daha fazla işbirliği içerisinde çalışacaklar ve grup amaçlarını gerçekleştirme için daha gayretli olacaklardır.<sup>723</sup> Ayrıca bir firmada üç yıllık eğitim gören bir işgörenin, üç günlük eğitimden sonra işe başlayan bir işçiye göre daha yüksek bağlılık sergilemesine yol açar.<sup>724</sup>

Herhangi bir örgüt içerisinde çalışanlar yöneticilerini dürüst, yeterli ve yetenekli bulduklarında, örgüte olan bağlılığa karşı pozitif tutum geliştirmekte, takım çalışmasına olan istekleri daha fazla olmaktadır.<sup>725</sup> Örneğin Japonlar II. Dünya savaşından sonra gece geç saatlere kadar çalışarak kendi şirketlerine olan bağlılıklarını göstermişlerdir. Japonların şirketlerine olan bağlılıkları neredeyse ailelerine olan bağlarını aşma düzeyine gelmiştir.<sup>726</sup>

Ayrıca toplam kalite yönetiminin bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığı düşünülmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışı, yaratıcılık ve içten denetim üzerine vurgu yapmış, işçilerin sürekli olarak şikâyet etmesi yerine aktif olarak işbirliğine yönelmelerine

---

<sup>719</sup> Johns, Richard, a.g.tz., s. 39- 42

<sup>720</sup> Johns, Richard, a.g.tz., s. 5

<sup>721</sup> Savolainen, Taina, a.g.m., s. 324

<sup>722</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.tz., s. 174

<sup>723</sup> Korsgaard, M. Audrey, Schweiger, Sapienza, Harry J, a.g.m., s. 67

<sup>724</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 218

<sup>725</sup> Rogers, Robert W., The Psychological Contract Of Trust Part II, a.g.m., s. 9

<sup>726</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 174

olanak sağlamıştır.<sup>727</sup> Toplam kalite yönetimi herkes için sürekli gelişimi amaçlamaktadır. Genel olarak toplam kalitenin beş temel elementi bulunmaktadır. Bunlar; yönetime bağlılık, işgörenlerin yetkilendirilmesi, sürekli gelişim, gerçekler üzerinden karar alma ve müşteri odaklılıktır.<sup>728</sup>

Örgütsel bağlılık pek çok değişken ile ilişki içerisindedir. Yapılan araştırmalarla bu ilişkiler saptanmaktadır. Örneğin örgütsel bağlılık ile örgütsel değişimi kabul etme arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Araştırma hastanede çalışan 513 kişi üzerinde yapılmıştır. Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dağıtımsal adalet %41 oranında, yardımseverlik %21 oranında örgütsel bağlılığı açıklamaktadır.<sup>729</sup> Dolayısı ile örgüt içerisinde bağlılığa yol açan önemli bir faktör adalet algısıdır. Örgüt içerisinde adalet algılayan bireyler kendi sorumlulukları dışında başka görev almaya istekli iken adaleti algılamayan bireyler ise görev tanımları dışında herhangi bir iş almaya isteksiz davranmaktadırlar.<sup>730</sup>

Munchinsky ve Early'ye göre güven önemli derecede örgütsel bağlılığın niteliğini etkiler.<sup>731</sup> Kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı hissedenler aynı zamanda kendilerini o örgütün bir üyesi veya vatandaşı olarak hissederler.<sup>732</sup> Kamer<sup>733</sup> bu konu ile ilgili olarak yaptığı araştırmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki elde etmiştir. Yine Kamer araştırmasında örgütsel bağlılığın örgütsel güvene göre örgütsel vatandaşlık davranışını açıklama gücünün daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ugboro yaptığı araştırmasında yüksek düzeyde güvenin normatif bağlılık ve duygusal bağlılığa yol açmaktadır.<sup>734</sup> Rhoders ve Steers 1981 yılında yaptığı araştırmada algılanan katılımın değersel bağlılık ile pozitif yönden ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Fields ve Thacker 1992 yılında yaptıkları araştırmada yüksek derecede bağlılık ile problem çözen takımlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır.<sup>735</sup>

---

<sup>727</sup> Savolainen, Taina, a.g.m., s. 318

<sup>728</sup> Richards, Les, a.g.m., s. 39

<sup>729</sup> Iverson, Roderick D., Mcleod, Colin S, a.g.m., s. 36- 40

<sup>730</sup> Schnake, M., *Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda*, Human Relations, 47, 7, pp. 735- 759, 1991

<sup>731</sup> Ugboro, Isaiah O. A.g.m., s. 233

<sup>732</sup> Kamer, Meltem, *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, 2001, s. 14

<sup>733</sup> Kamer, Meltem, a.g.tz., s. 69

<sup>734</sup> Ugboro, Isaiah O. A.g.m., s. 236

<sup>735</sup> Mayer, Roger C., Schoorman, F. David, *Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp.15- 28, 1998, s. 20

Mayer'e göre<sup>736</sup> çalışıkları örgüte karşı ilkesel bağlılığı olan kişiler, örgütün kendilerine yaptıklarından ötürü örgütte kalmayı istemektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler örgüt içerisinde yeniliklere daha fazla katkı sağlamakta, yaratıcılığını daha yüksek düzeyde ortaya koymakta diğer çalışanlardan daha fazla örgütte sorumluluk almaya istekli olmaktadır.<sup>737</sup> Onun için de örgütte kalmayı istemektedirler.

Etkin bir bağlılık ise transformasyonel liderliğin bir sonucudur. Bağlılık bir kişinin ilişkisini sürdüreceğine dair taşıdığı niyettir.<sup>738</sup> Dirks ve Ferrin'in yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre lidere güven ve Örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.<sup>739</sup>

Taraflar arasındaki bağlılık başarılı bir iş ilişkisinin anahtar özelliğidir. Taraflar arasında ilişkinin devam etmesi bağlılığı artırır.<sup>740</sup> Bağlılık uzun vadeli ilişkiler için temel karışım maddesidir.<sup>741</sup> Arzulanan hedeflere ulaşmak için bağlılık iş ilişkilerini sürdürmek için firmaların ihtiyacıdır.<sup>742</sup> Bağlılık iki şirket arasında işbirliğine dayalı ilişkilerin gelişmesini bir sonucudur. Bağlılık bize ilişkinin güven ve zaman boyutuna ilişkin bilgileri verir. Bu durumda güven bir bireyin veya örgütün diğer birey veya örgüt hakkında, onun inanılabilir olduğuna ilişkin genel beklentidir. Güven bağlılık için gerekli bir koşuldur.<sup>743</sup> Örgütsel bağlılık ve güven değişimin kabul edilmesi ile anlamlı bir ilişkiyi içermektedir.<sup>744</sup>

Eğer yöneticiler işbirliğine iş partnerler ile dayalı ilişkiler inşa etmek istiyorlarsa onlar ilk olarak bağlılık ve güven üzerine çalışmalıdırlar.<sup>745</sup> Güven bağlılık ile yakından ilişkilidir.<sup>746</sup> Bağlılık bir ilişkinin gelecekte de devam edeceğine ilişkin bir inançtır.<sup>747</sup> Bağlılıkta bir taraf veya her iki taraf birbirlerine karşı duygusal bir bağ hissederler ve ilişkinin devam etmesi yönünde davranışta bulunurlar.<sup>748</sup> Ayrıca bağlılık sosyal ilişkilerde belirsizliği

---

<sup>736</sup> Mayer, J. P., Allen, N. J., *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review, Vol. 1, No. 2, pp. 61- 89, 1991

<sup>737</sup> Kamer, Meltem, a.g.tz., s. 32

<sup>738</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, a.g.m., 2001, s. 1246

<sup>739</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.tz., s. 90

<sup>740</sup> Selnes, Fred, a.g.m., s. 310

<sup>741</sup> Walter, Achim, Ritter, Thomas, a.g.m., s. 355

<sup>742</sup> Izquierdo, Carmen Camarero, Cilan, Jesus Gutierrez, a.g.m., s. 977

<sup>743</sup> Jonsson, Patric, Zineldin, Mosad, a.g.m., 2003, s. 226

<sup>744</sup> Iverson, Roderick D., Mcleod, Colin S, a.g.m., s. 41

<sup>745</sup> Blois, Keith, A, a.g.m., s. 302

<sup>746</sup> Rindfleisch, Aric, a.g.m., s. 83

<sup>747</sup> Bennet, Roger, Gabriel, Helen, Reputation, a.g.m., s. 425

<sup>748</sup> Jo, Samsup, Hon, Childers Linda, Brunner Brigitta R., *Organization- Public Relationships: Measurement Validation in A University Setting*, Journal Of Communication Management, Vol 9, 1, Pp. 14-27henry Steewart Publications, 1363- 254x, 2004, s. 17

azaltan bir unsur olarak ifade edilebilir.<sup>749</sup> İşyeri içerisinde yöneticilerin sergileyeceği aşağıdaki davranışlar çalışan bağlılığını ve güvenini geliştirir.<sup>750</sup>

- **Çalışanın ihtiyaçlarını anlamak:** Onların sağlıklı çalışma ortamı, yönetimden anlayış, iyi bir yaşam gibi beklentileri olacaktır. Yöneticiler bu noktada çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdırlar.
- **Toplumda örgütün rolünü anlamak:** Toplum içerisinde örgütün işlevinin ne olduğunu idrak etmek çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır.
- **Örgütün değerlerini çalışanlara aşılamak:** Bugünün örgütlerinin tipik değerleri müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, işgörenleri yetkilendirmek, değişim, devam eden gelişim, bütünlük, yaşam kalitesi, güvenlik ve insanların gelişimi olarak ifade edilebilir. Örgütsel değerler amaçlanan kültürel yapının belirleyicisidir. Daha da önemlisi örgüt için daha anlamlı olduğunu ortaya çıkarır ve neyin ödüllendirileceğini belirler. Güven yöneticiler tarafından değerler izlendiğinde ve desteklendiğinde ortaya çıkar.<sup>751</sup>
- **Takım çalışmasına ve grup değerlerine çalışanları odaklamak ve birlik ruhunu hızlandırmak:** Ekip çalışmasının bireysel çalışmadan üstün olduğunu anlatmak bağlılığı artırır.
- **Etkileşime dayalı güven ilişkilerini desteklemek ve açık iletişim sistemini teşvik etmek:** Çalışanlarla açık bir şekilde ve sürekli iletişim içerisinde olmak bağlılığı olumlu yönde etkiler.

Örgütler içerisinde güven sözle ifade edilmeyen bir bağlılıktır.<sup>752</sup> Yönetime karşı geliştirilen güven örgütsel bağlılık için gerekli bir unsurdur.<sup>753</sup> Bu konu ile ilgili olarak yapılan örgütsel bağlılık ve güven araştırması 364 işçi üzerinde, Yıllık geliri 30 000 ile 50 000 dolar arasında olanlar arasında yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre örgüt içerisinde üst yöneticilere güvenin yüksek olması ile örgütsel sonuçların istenilen yönde olması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Konu ile ilgili II. Araştırma 7 adet örgütte çalışan 124 işçi ile yapılmıştır. Sonuçlara göre örgütsel bağlılık ile güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.<sup>754</sup>

<sup>749</sup> Yamagishi, Toshio, Kikuchi, Masako, Kosugi, Motoko a.g.m., s. 156

<sup>750</sup> Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, a.g.m., s. 104

<sup>751</sup> Rogers, Robert W., The Psychological Contract Of Trust, Part I, a.g.m., s. 17

<sup>752</sup> Livet, Pierre, Reynaud, Benedicte, a.g.e., s. 275

<sup>753</sup> Connel, Julia, Ferres, Natalie, a.g.m., s. 573

<sup>754</sup> Brockner, Joel, And Others, a.g.m., s. 562-570

Laka Mathebula<sup>755</sup> yaptığı araştırmasında elde edilen sonuçlara göre güven ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Üst yönetime ve örgüte bağlılık ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Devam eden bağlılık ile yöneticiye ve örgüte güven arasında geçerli bir korelasyon bulunmuştur.

Yine Mathebula üst yöneticiye ve örgüte güven ile performans, yükselme fırsatları, enformasyon paylaşımı ve adaletli ödül dağıtımı arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Benzer şekilde Wong<sup>756</sup> örgütsel güven ile ilgili değişkenler araştırmasını Kuzey Çin'de 295 ortaklaşa yatırımlarda çalışan üzerinde test etmiştir. (Bunların 99 tanesi üst yöneticidir.) Araştırmada elde edilen sonuçlar:<sup>757</sup> Örgüte güven ile iş güvenliği ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ve örgüte güven işgücü devri arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgüt içerisinde çalışan bir kişinin örgüte olan güveninin belirleyicileri ise Payne<sup>758</sup> tarafından şu şekilde ifade etmişlerdir.

- İş güvenliği
- İş karakteristikleri
- Grup içi statü
- İletişimde açıklık
- Ödüllerde ve cezalandırmalarda adaletli olma
- Katılım fırsatının olması
- Etik bir çevrenin sağlanması

İşgücü devri, bağlılık ve güven ile ilgili 271 kişi üzerine Connel<sup>759</sup> bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılanların %10'u yönetici ve orta yönetici kalanı ise işgörendir. Araştırmanın güvenilirliği yüksek çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işgücü devri ile güven arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bağlılık ile güven arasında anlamlı ve pozitif yöne bir ilişki çıkmıştır.

Korsgaard<sup>760</sup> stratejik yönetim şirketi olan Fortune 500 şirketinde orta ve üst yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre çalışanların işyerine olan bağlılıkları ve yöneticilere olan güveni elde edilen çıktı üzerine pozitif etki yapmıştır. Ayrıca

---

<sup>755</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.tz., s. 176

<sup>756</sup> Wong, Yui- Tim, Ngo, Hang- Yue, Wong, Chi- Sum, a.g.m., s. 481

<sup>757</sup> Wong, Yui- Tim, Ngo, Hang- Yue, Wong, Chi- Sum, a.g.m., s. 494

<sup>758</sup> Payne, Roy L., Clark Murray C., a.g.m., s. 132

<sup>759</sup> Connel, Julia, Ferres, Natalie, *Endeavouring Trust in Manager-Subordinate Relationships*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, pp. 569, 587, 2003, s. 576- 581

<sup>760</sup> Korsgaard, M. Audrey, Schweiger, Sapienza, Harry J, a.g.m., s. 67-68

Arı işte kalma süresi arttıkça ilk amir olan güven de artacağı<sup>761</sup> sonucuna ulaşmıştır. Dyne, Graham ve Dienesch yaptıkları çalışmalarında örgütsel kademelerin üst düzeylerinde bulunan bireylerin örgüte olan bağlılıkları daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.<sup>762</sup>

Yüksek güven ortamında çalışanlar, örgütsel otoriteleri daha güçlü destekler ve örgüte bağlanırlar; örgütün amaçları, normları ve değerleri ile özdeşleşirler.<sup>763</sup> Örgütsel hedeflere sahip olma konusundaki güçlü bir anlayışın güven yaratma olasılığı vardır. Genel olarak görev ya da idealizm anlayışı güven ve bağlılık duygularını uyandırabilir.<sup>764</sup>

Dirks'in<sup>765</sup> liderlik ve güven ilişkisi araştırması bir bankanın finansal servisi çalışanları arasında yapılmıştır. 174 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma Kanada'da yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre lidere bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırmada yardımseverlik ve bütünlük arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Güven üzerine etki eden lider davranışları, davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük, katılımcı karar verme, iletişim ve ilgi göstermektir. Dirks ve Fellin'in yaptığı araştırmanın sonucunda göre işletmede lidere güven ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işgücü devri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve liderin kararlarına sadık kalma arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.<sup>766</sup>

Çalışanların yönetime güven düzeyi, yönetimin aldığı kararları destekleme düzeyini etkiler. Genel olarak güven yüksek olduğunda, işgörenlerin alınan kararları destekleri de fazla olacak ve işgörenler çalıştıkları kurumlara daha bağlı olacaklardır.<sup>767</sup> Çalıştığı şirkete bağlı olan işgörenin özelliklerini Rosanas<sup>768</sup> aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

- O bir takım oyuncusudur.
- Şirketinin iyiliği için fedakârlık yapmaya hazırdır.
- Şirketin ürünlerinin değerine inanır.
- İşyerinde olmayı en iyi yerde olmaya tercih eder.
- Başka bir yerden yüksek maaşlı bir iş teklifi olsa bile şirketinde uzun yıllar çalışmaya isteklidir.

---

<sup>761</sup> Arı, Güler Sağlam, a.g.e., s. 80

<sup>762</sup> Van , Dyne, L., Graham, J, W, Dienesch, R. M., *Organizational Citizenship Behavior, Construct Redefinition, Measurement and Validation*, Academy of Management Journal, 37, 4, pp. 765-802, 1994

<sup>763</sup> Erdem, Ferda, a.g.m., s. 165

<sup>764</sup> Cohen, Don, Prusak, Laurence, a.g.e., s. 67

<sup>765</sup> Dirks, Kurt T., Skarlicki, Daniel, a.g.m., s. 13- 18

<sup>766</sup> Dirks, Kurt T., Skarlicki, Daniel, a.g.m., s. 6

<sup>767</sup> Holton, Judith A., a.g.m., s. 39

<sup>768</sup> Rosanas, Josep M., a.g.m., s. 50



Mayer ve Schoorman<sup>769</sup> yaptıkları araştırmada bağlılığın sürdürülmesi ile işgücü devri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşyerine bağlılık işgücü devri ile ters yönlü ve iş performansı ile pozitif yönlü ilişki içerisinde. <sup>770</sup> Chawia<sup>771</sup> güven ve işgücü devri konusu ile ilgili olarak yaptığı araştırmasını 164 adet çalışan ve yönetici üzerinde yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, güven ile işgücü devri arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Aynı araştırmada güven ile prosedürel adalet, işbirliği, katılım ve iletişim arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Bağlılık yapıcı davranışlarla pozitif ilişkili, yıkıcı davranışlar ile negatif yönde ilişkilidir.<sup>772</sup>

İşletmenin sahip olduğu değerler bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Konu ile ilgili olarak Zabkar'ın<sup>773</sup> yapmış olduğu araştırma 204 Hırvat 216 Sırp orta ve büyük üretim işletmelerinde çalışanlar ile yapılmıştır. Araştırmada değerlerin, iş ilişkilerinde güveni ve iş ilişkilerinde bağlılığı pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada güven ve bağlılık arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Güven ve bağlılık ise Morgan ve Hunt'a göre işbirliğini sağlamaktadır.<sup>774</sup>

Üyeler ait oldukları gruba kendilerini bağlı hissettiklerinde daha fazla işbirliği içerisinde çalışacaklar ve grup amaçlarını gerçekleştirme için daha gayretli olacaklardır.<sup>775</sup> Bununla birlikte çalışanlara verilen eğitim de bağlılık üzerinde olumlu etki yapacaktır. Bir firmada üç yıllık eğitim gören bir işgörenin, üç günlük eğitimden sonra işe başlayan bir işçiye göre daha yüksek bağlılık sergilemesine yol açar.<sup>776</sup>

İlişkiler içerisindeki yeni paradigma iki değer arttırmaktadır. İşbirliğinin değişmesi yoluyla sağlanan düşük maliyet, risk ve yaratılan sinerjinin sağlanmasıdır. İşbirliğine dayalı ilişkiler riskleri paylaşarak güven ve bağlılığı gerektirmektedir.<sup>777</sup>

Güven ve bağlılık iş gruplarında arzulanan bir özelliktir.<sup>778</sup> Güven ve bağlılık ilişkilerin önemli bir bileşeni şeklinde ilişkiyel değerler olarak tanımlanabilir.<sup>779</sup> Morgan ve Hunt'un bağlılık-güven teorisine göre, güven uzun vadeli ilişkilerin sürdürülmesi için temel bir

---

<sup>769</sup> Mayer, Roger C., Schoorman, F. David, *a.g.m.*, s. 26

<sup>770</sup> Gilder, Dick De, *a.g.m.*, s. 592

<sup>771</sup> Chawia, Anuradha, Kelloway, E., Kevin, *a.g.m.*, s. 489- 492

<sup>772</sup> Gilder, Dick De, *a.g.m.*, s. 593

<sup>773</sup> Zabkar, Vesna, Brencic, *a.g.m.*, s. 210-212

<sup>774</sup> Zineldin, Mosad, Jonsson, Patric, *An Examination of The Main Factors Affecting Trust/ Commitment in Supplier- Dealer Relationships: An Empirical Study of The Swedish Wood Industry*, The Total Quality Management, Vol. 12, Number. 4, pp. 245- 265, 2000, s. 247

<sup>775</sup> Korsgaard, M. Audrey, Schweiger, Sapienza, Harry J, *a.g.m.*, s. 67

<sup>776</sup> Fukuyama, Francis, *a.g.e.*, s. 218

<sup>777</sup> Sahay, B. S., *a.g.m.*, s. 553

<sup>778</sup> Corbit, Gail, Martz, Ben, *a.g.m.*, s. 16

<sup>779</sup> Zabkar, Vesna, Brencic, *a.g.m.*, 203

değişkendir.<sup>780</sup> Bu açıdan güven uzun zaman içerisinde üretilen derin bir bağlılık olarak ifade edilebilir.<sup>781</sup>

Güven ve bağlılık iş gruplarında arzulanan bir özelliktir.<sup>782</sup> Güven ve bağlılık ilişkilerin önemli bir bileşeni şeklinde ilişkiyel değerler olarak tanımlanabilir.<sup>783</sup> Örneğin Çin iş yaşantısında, taraflar arasındaki güven ilişkisi sosyal katılma ile sosyal dışlanma ile yakından ilişkilidir. Avrupa ve ABD iş yaşantısında bu bağ daha zayıftır fakat aynı zamanda Çin'e göre daha evrenseldir.<sup>784</sup> Çin kültüründe uyum, karşılıklık ve sadakat önemli bir yer tutar. Geleneksel olarak sosyal görev, karşılıklı yükümlülükler ve sadakat yüksek derecede toplumda kabul edilen unsurlardır. Gerçekten de bu değerler Çin'de yönetim uygulamalarını etkilemektedir. Kültürel değerler içerisindeki, özellikle karşılıklık nosyonu güvenin işyerinde bağlılığı sağlayıcı şekilde gelişmesi işlevini görmektedir.<sup>785</sup>

Jonsson<sup>786</sup> güven ve ilişkili değişkenler araştırmasını İsveç'teki Ulusal Maddi Üretim kuruluşunda 113 kişi üzerinde yapmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre güven, bağlılık, iletişim, adaptasyon, iyi itibar, işbirliği, ilişkiyel sınırlar, bağımlılık ve ilişkiyel fayda arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bağlılık sadakati gerektiren bir unsurdur. Çalıştığı kuruma bağlı olan kişinin aynı zamanda o kuruma sadık olması gerekir. Bu açıdan sadakat ve güven arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu açıdan güven ve sadakat aynı parçanın iki yüzüdür. Sadakat güvenin tamamlayıcısıdır. Güven ve sadakat biçimsel olmayan örgütler içerisinde ortaya çıkar veyahut da örgütlerin biçimsel olmayan sistemlerinde ortaya çıkar. Genel olarak bir işgörenin çalıştığı örgüte olan sadakatının göstergeleri şu şekillerde ifade edilebilir:<sup>787</sup>

- İş avcılığı ile ya da işten ayrılması ile değil şirketi ile hatırlanmayı istemek
- Bir projeyi tamamlamak için gerekirse geç saatlere kadar çalışmak
- Şirketin yaşam güvenliğini koruyacak yönde çalışmak
- Şirketini müşterilere ve topluma tanıtmak
- Yöneticisine yakın olmaksızın kurallara bağlı kalmayı tercih etmek
- Kişisel amaçlarını şirketin amaçlarına feda etmek
- Dedikodu yapmamak, dolandırmamak, çalmamak ve yalan söylememek

<sup>780</sup> Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Munuera- Aleman, a.g.m., 2001, s. 1240

<sup>781</sup> Sheppard, Blair H., Sherman, Dana M., a.g.m., s. 430

<sup>782</sup> Corbit, Gail, Martz, Ben, a.g.m., s. 16

<sup>783</sup> Zabkar, Vesna, Brencic, Maja Makojevec, a.g.m., s. 203

<sup>784</sup> Bachmann, Reinhart, a.g.m., s. 303- 304

<sup>785</sup> Wong, Yui- Tim, Ngo, Hang- Yue, Wong, Chi- Sum, a.g.m., s. 483

<sup>786</sup> Jonsson, Patric, Zineldin, Mosad, a.g.m., 2003, s. 230-231

<sup>787</sup> Rosanas, Josep M., a.g.m., s. 51- 56

- Şirketin ürünlerinden satın almak
- Şirketin destekleyici olduğu hayırseverlik faaliyetlerine destek vermek
- Kurallara uymak
- Şirketin kaynaklarını önemsemek ve onu boş yere harcamamak
- Güvenli bir şekilde çalışmak
- Birlikte çalıştığı insanlara yardım etmek, onlarla işbirliği kurmak

Buna karşın sadakatin olumsuz yönleri de bulunduğunu iddia edilmektedir. Bu olumsuz yönler; onun yaratıcılığı ve değişimi engellemesi, kişisel gelişimi sekteye uğratması, kendini şirketine körü körüne adayan insanların ortaya çıkması olarak gösterilebilir.<sup>788</sup>

---

<sup>788</sup> Rosanas, Josep M., a.g.m., s. 51

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI, DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI, ÖRGÜT İÇERİSİNDE GÜVEN, ÜST YÖNETİME GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ARAŞTIRMASI

#### 1. ARAŞTIRMA MODELİ, VERİ VE DEĞİŞKENLER

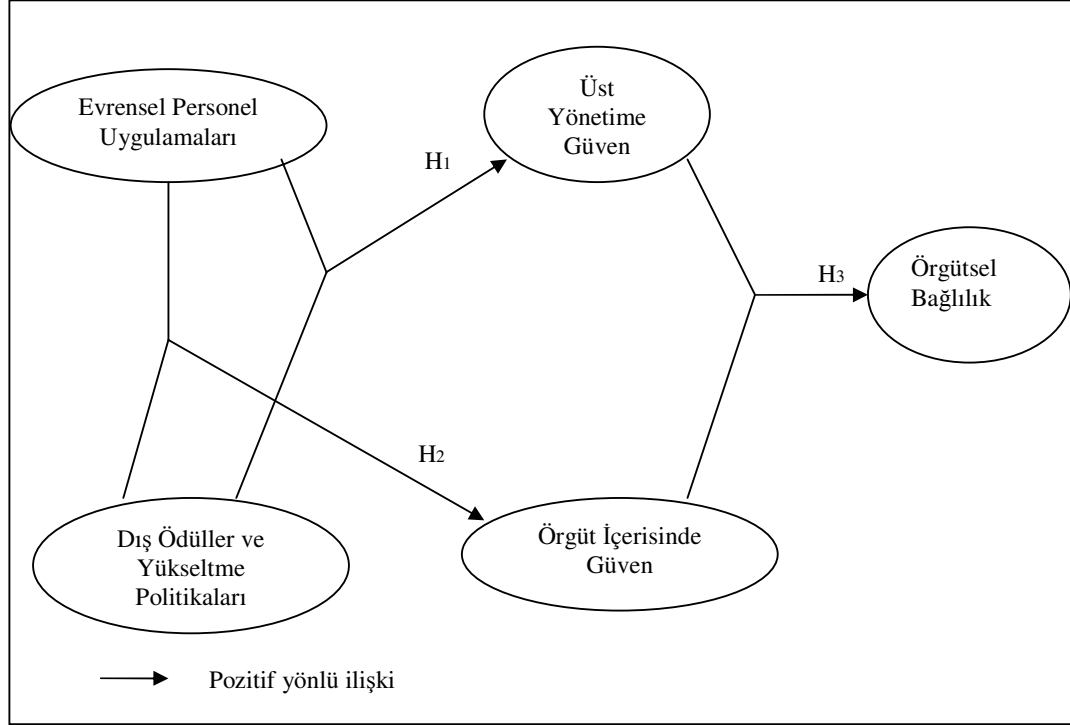
##### 1. 1. Araştırma Modeli Ve Hipotezler

İşletmelerdeki personel uygulamaları çalışanların örgüt ile ilgili olan yaklaşımlarının gelişmesinde çok önemli bir role sahiptir. Personel uygulamaları, personele yönelik davranışlar, personelin değerlendirilmesi, personelin ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi ile ilgilidir. Eğer çalışanlar personel uygulamalarında adaletsizlik sezerlerse ve kendilerinin etkin bir şekilde değerlendirilemediğini düşünürlerse içinde buldukları örgüte ve örgütün yönetimine karşı güven duymayacaklardır. Bunun aksine eğer çalışanlar buldukları kurumda kayırmacılığın olmadığını, göstermiş oldukları performansın etkin bir şekilde değerlendirildiğini, hak ettikleri ücreti aldıklarını, kendi hedeflerine işletme içerisinde ulaşma imkânlarının olduğunu ve çalışanlar arasında işbirliğinin teşvik edildiği kanaatini taşıyorlarsa hem buldukları örgüte hem de o örgütün üst yönetimine güven duyacaklardır.

Benzer şekilde eğer çalışanlar işletme içerisinde ödül ve terfi fırsatları olduğunda ve terfi etme imkânlarına sahip olduklarını, fazladan çalışmalarının ödüllendirileceklerini düşündüklerinde hem buldukları örgüte hem de o örgütün üst yönetimine güven duyacaklardır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

*H<sub>1</sub>: Evrensel personel uygulamaları sağlandıkça ve dış ödüller ve yükseltme politikaları etkin bir şekilde uygulandıkça üst yönetime güven artacaktır.*

*H<sub>2</sub>: Evrensel personel uygulamaları sağlandıkça ve dış ödüller ve yükseltme politikaları etkin bir şekilde uygulandıkça örgüt içerisinde güven artacaktır.*



ŞEKİL 17: ARAŞTIRMA MODELİ

Üst yönetime ve örgüte duyulan güvenin çalışanlar üzerinde bağlılık yaratması doğal bir sonuçtur. Üst yönetimin işçilerin sıkıntılarında haberdar olması, onlar arasında işbirliğini desteklemesi ve çalışanların kendi fikirlerini dile getirmeleri örgüt içerisinde bağlılığı sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Benzer şekilde örgüt içerisinde çalışan bir kişinin söz verdiğinde sözünü tutması ve yöneticilerin emri altında çalışanların iyi kararlar verebileceğini düşünmeleri örgüt içerisinde bağlılık yaratan bir unsur olarak düşünülür. Yukarıdaki bilgilere dayanılarak geliştirilen hipotez şu şekildedir:

*H3: Üst yönetime ve örgüt içerisinde güven sağlandıkça örgüte duyulan bağlılık artacaktır.*

## 1. 2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Demografik Faktörler Arasında Geliştirilen Hipotezler

### 1. 2. 1. Evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları değişkenlerine ilişkin hipotezler

Evrensel personel uygulamaların sağlandığında örgüt içerisindeki çalışanların bağlılığını artacağı iddi edilebilir. Bununla birlikte işletmedeki dış ödüller ve yükseltme politikaları personel uygulamaları kapsamında değerlendirilebilir. Dolayısı ile iki değişken arasında bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir. Yine dış ödüller ve yükseltme politikalarının işletme içerisinde başarıyla uygulanmasının örgüt içerisinde bağlılık yaratıcı etkisi vardır. Kendilerine karşı adil ve dürüst davranıldığını düşünen çalışanların çalıştıkları kuruma karşı bağlılıklarının doğal olarak gelişmesi beklenir. Bu çerçevede geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekildedir;

*H4. Dış ödüller ve yükseltme politikaları ile evrensel personel uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H5. Dış ödüller ve yükseltme politikaları, örgütsel bağlılığı yaratmada etkili bir değişkendir.*

*H6. Evrensel personel uygulamaları örgütsel bağlılığı yaratmada etkili bir değişkendir.*

### 1. 2. 2. Örgüte ve üst yönetime güven değişkenlerine ilişkin hipotezler

Üst yönetime güven ile örgüt içerisinde güven birbirleri ile çok yakından ilişkili iki değişkendir. Üst yönetime güven sağlandığı takdirde örgüt içerisinde güven de sağlanacaktır. Dolayısı ile araştırmanın bu bağlamdaki hipotezi aşağıdaki şekildedir.

*H7. Üst yönetime güven arttıkça örgüt içerisinde güven de artacaktır.*

Üst yönetime güven ve örgüt içerisindeki güven önemli ölçüde dış ödüller ve yükseltme politikalarından etkilenir. Çünkü güvenin oluşmasında yönetimin davranışlarının etkisi büyüktür. Çalışanlar yönetimin kendilerine karşı adil bir yükseltme politikaları izlediklerini düşünürlerse hem üst yönetime hem de örgüte güveneceklerdir. Dolayısı ile üst yönetime ve örgüte güven ile dış ödüller ve yükseltme politikaları arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Araştırmanın bu bağlamdaki hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

*H8. Dış ödüller ve yükseltme politikaları üst yönetime güveni yaratmada etkili bir değişkendir.*

*H9. Dış ödüller ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güveni yaratmada etkili bir değişkendir.*

Örgüt içerisindeki işçiler kendilerine ve başkalarına karşı olan davranışları sürekli değerlendirme içerisindeyler. Çalışanlar kendilerine karşı eşit bir şekilde davranıldığını, gösterdikleri çabaların adil bir şekilde değerlendirildiğini düşündüklerinde bu durumda hem üst yönetime hem de örgüte karşı olan güvenleri artacaktır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri;

*H10. Evrensel personel uygulamaları örgüt içerisinde güveni yaratmada etkili bir değişkendir.*

*H11. Evrensel personel uygulamaları üst yönetime güveni yaratmada etkili bir değişkendir.*

Çalışanlar eğer kendilerini örgüt içerisinde güvende hissedersen örgüte karşı bağlıklarının artması muhtemeldir. Buna paralel olarak eğer çalışanlar üst yönetime güven duyarlarsa örgüte bağlılıkları bu durumda artacaktır. Dolayısı ile hem üst yönetime güven hem de örgüt içerisinde güven ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Araştırmada bu bağlamda geliştirilen hipotezler;

*H12. Örgüt içerisinde güven arttıkça örgüte bağlılık artacaktır.*

*H13. Üst yönetime güven arttıkça örgütsel bağlılık artacaktır.*

### 1.2. 3. Aylık gelir değişkenine ilişkin hipotezler

Gelir düzeyinin yüksek veya düşük olmasının çalışan üzerinde etkileri büyüktür. Örneğin gelir düzeyi arttıkça kişinin üst yönetime ve örgüt karşı güveninin gelişeceği, bağlılığının artacağı düşünülebilir. Örgütte çalışanların gelirlerinin yüksek olması onların çalıştıkları kurum hakkında daha pozitif yargılamaların olmasında etkili olabilir. Çalışmada gelir bağlamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekildedir.

*H14. Aylık gelir ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H15. Aylık gelir ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H16. Aylık gelir ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

#### 1. 2. 4. Eğitim düzeyi değişkenine ilişkin hipotezler

Eğitimden beklenen genel olarak bireylerin içinde buldukları koşullar hakkında daha bilinçli olmaları, daha olumlu davranış kalıplarını benimsemeleri ve olaylara, kişilere ve kurumlara karşı daha iyimser düşünceleri yönündedir. Bu bağlamda eğitim düzeyi yüksek olan bir işçinin geliştireceği davranış ve düşünce kalıplarının, eğitim düzeyi düşük olan işçilere göre daha olumlu olması beklenir ve eğitimin güven ve bağlılık düzeyini olumlu etkilemesi beklenir. Çalışmada eğitim düzeyi bağlamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekildedir.

*H17. Eğitim düzeyi ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H18. Eğitim düzeyi ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H19. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

#### 1. 2. 5. Örgütte geçen süreler değişkenine ilişkin hipotezler

Birey çalışma yaşamının ilk yıllarında iş yaşamına ilişkin tecrübeler edinmektedir. Edindiği bu tecrübeler sonunda daha bilinçli hareket etmektedir. Bir örgüte yeni başlayan kişinin örgüte olan güven ve bağlılığının daha düşük olması ve zaman içerisinde artması beklenir. Bu bağlamda araştırmada geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekildedir.

*H20. Örgütte geçen süreler ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H21. Örgütte geçen süreler ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H22. Örgütte geçen süreler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

#### 1.2. 6. Yaş değişkenine ilişkin hipotezler

Bireyin genç yaşlarda değişime karşı daha hazırdır ve yaşam tecrübesi düşüktür. Yaşın ilerlemesi ile birlikte bireyde daha fazla değişime açıklık azalacak ve birey yaşamında genel bir düzen isteyecektir. Bu bağlamda yaş ilerledikçe örgüte duyulan bağlılığın da artması beklenir. Ayrıca yaş ilerledikçe bireyin işe ve yaşama karşı tecrübeleri arttığı için insanlara



güvenme eğiliminin artması beklenir. Araştırmada bu çerçevede yaş bağlamında geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekildedir.

*H23. Yaş ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H24. Yaş ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H25. Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

## 2. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Çalışma Türkiye ve Kırgızistan olmak üzere iki farklı ülkede gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın Türkiye ayağı Bursa ve Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren fabrikalardaki işçileri üzerinde yapılmıştır. Bursa Organize Sanayi bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada anketler yapılmıştır. Osmaniye Organize Sanayinde ise tekstil ve gıda sektörüne ait fabrikalarda anketler yapılmıştır. Örneklem içerisinde rasgele seçim yöntemi ile seçilen toplam 300 işçiye anketler ulaştırılmıştır. Toplanan 300 anket içerisinde 61 anketin gerek veri sürekliliği ve gerekse iç tutarlılık açısından geçerli gözlem olarak kabul edilemeyeceğine karar verilmiş, toplam 239 örnekleme Türkiye'ye ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Geçerli anket sayısı gıda sektöründe 57, tekstil sektöründe 169 çalışan şeklindedir.

Kırgızistan'a ait anketler Celalabat Eyaletinde faaliyet gösteren petrol, gıda ve mobilya fabrikalarında yapılmıştır. Bu fabrikalar aynı zamanda bölgede uzun süreden beri faaliyet gösteren fabrikalardır. Petrol ve gıda fabrikası Kırgız Cumhuriyeti devletine ait bir kamu kuruluşudur. Mobilya Fabrikası ise Kırgızistan'da faaliyet gösteren Rus bir girişimciye aittir. Örneklem içerisinde rasgele seçim yöntemi ile seçilen toplam 250 işçiye anketler ulaştırılmıştır. Toplanan 250 anket içerisinde 62 anketin gerek veri sürekliliği ve gerekse iç tutarlılık açısından geçerli gözlem olarak kabul edilemeyeceğine karar verilerek, toplam 188 örnekleme Kırgızistan'a ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Geçerli anket sayısı gıda sektöründe 45, petrol sektöründe 85 ve mobilya sektöründe 57 çalışan şeklindedir.

Genel olarak bakıldığında Türkiye'de işçilere ulaşılan anketlerin %79,6'sı Kırgızistan'da uygulanan anketlerin ise %75,2'si değerlendirmeye alınarak analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen anket sonuçlarının yorumlanması SPSS 11,0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

## 2. 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada beş adet ölçek kullanılmıştır. Ölçeklere yönelik verilen cevaplarda 5'li Likert yöntemi kullanılmıştır. (1.Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Fikrim Yok, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum)

Evrensel personel uygulamaları ölçeği, evrensel uygulanan personel politikaları düşünülerek Pearce<sup>1</sup> tarafından geliştirilmiştir. Evrensel personel uygulamaları ölçeği toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek içerisinde yer alan temel konular personel uygulamaları ile ilgilidir. Örneğin örgüt içerisinde kayırmacılığın olup olmaması, performans değerlendirme işleminin etkin bir şekilde yapılması ve işçiler üzerindeki etkileri ile ücret politikaları ile ilgili ifadeler ölçekte yer verilmektedir.

Üst yönetime güven ile dış ödüller ve yükseltme politikalarına ilişkin ölçek Daley<sup>2</sup> tarafından geliştirilmiştir. Üst yönetime güven ölçeği içerisinde, üst yönetimin çalışanlar arasında işbirliğini teşvik etmesi, çalışanların yöneticilerin sıkıntılarında haberdar olması, kurumun yönetim tarafından iyi bir duruma getirilmesi ve kurum içerisinde açık iletişim fırsatlarının olması konuları yer almaktadır. Bu ölçek toplam 4 maddeden oluşmaktadır.

Dış ödüller ve yükseltme politikaları ölçeğinin içerisinde örgütte yükselme fırsatlarının olması, çok çalışan insanların bu çalışmalarını karşılığında ödüllendirilmesi, çalışanların terfi ettirilmesinin kimleri tanıdıklarına yönelik değil de niteliklerine göre olması, terfi fırsatları ortaya çıktığında bu durumun işyeri içerisinde duyurulması ve çalışanlara başvuru fırsatlarının verilmesi yer almaktadır. Bu ölçekte ise 4 adet ifade yer almaktadır.

Örgüt içerisinde güven ölçeği Huff ve Kelley<sup>3</sup> tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin içerisinde örgütte genel bir güvenin olduğu, örgüt içerisinde eğer birisi söz verirse diğerler çalışanların bu verilen sözü yerine getireceğine ilişkin düşüncelerinin olduğu ve yöneticilerin emri altında çalışan kişilerin iyi karar vereceğini düşündüklerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ölçekte 4 adet madde yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık ölçeği Mowday, Steers ve Porter<sup>4</sup> tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde, diğer örgütler yerine mevcut örgütte çalışmanın tercih edilmesinden kaynaklanan memnuniyet, diğer insanlara bu örgütte çalışmaktan oldukça memnun olduğunu bildirme, örgütün değerleri ile çalışan kişinin değerleri arasındaki benzerliğin olması, örgütün başarısı için normal olarak kabul edilenden

<sup>1</sup> Pearce, Jone, L. Branyiczki, Imre, Bigley, Gregory A., a.g.m., s. 159- 160

<sup>2</sup> Daley, Dennis, M., Vasu, Michael, L., a.g.m., s. 80

<sup>3</sup> Huff, Lenard, Kelley, Lane, a.g.m., s. 89

<sup>4</sup> Mowday, R., Steers, R., Porter, L., The Measurement Of Organizational Commitment, Journal Of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224–247, 1979

daha fazla çaba göstermeye istekli olmak, örgütte çalışabilmek için pek çok görevi kabul etmeye istekli olmak ve çalışan kişinin örgütteki kendi performansından memnun olması şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Ölçeklerin orijinal dili İngilizcedir. Ölçekler ilk önce Türkçe, Kırgızca ve Rusça'ya çevrilmiş daha sonra orijinal dil olan İngilizceye çevrilip, çevirilerin başarı düzeyi kontrol edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre ölçeklerin çevirileri başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

## 2. 2. Araştırmadaki Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

TABLO 36: DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DAĞILIMI

Demografik Faktörler		Kişi Sayısı		Yüzde	
		Türkiye	Kırgızistan	Türkiye	Kırgızistan
Yaş	18- 25	83	43	34,7	22,9
	26- 35	103	69	43,1	36,7
	36- 45	21	44	8,8	23,4
	46- ≤	6	32	2,5	17,1
Cinsiyet	Erkek	150	90	62,8	47,9
	Kadın	63	96	26,4	51,1
Eğitim Düzeyi	İlk	59	6	24,7	3,2
	Orta	32	78	13,4	41,5
	Lise	106	89	44,4	47,3
	Üniversite	16	11	6,7	5,9
Gelir	0- 500	161	141	67,4	81,5
	501-1000	55	22	22,9	17,9
Örgütte Geçen Süreler	1-5 Yıl	87	91	36,4	48,4
	6-10 Yıl	66	46	27,6	24,5
	11-15 Yıl	39	29	16,3	15,4
	16- ≤	23	16	9,6	8,6
Uyruk	Kırgız		108		57,4
	Özbek		43		22,9
	Rus		26		13,8
	Diğer		11		5,9

Not: Türkiye’de gelir gruplandırması TL. üzerinden gerçekleştirilmiştir. Kırgızistan’da gelire ilişkin gruplama şu şekilde yapılmıştır. (1. 0-100 Dolar, 2. 100-200 Dolar). Uyruk sorusuna sadece Kırgızistan’da yapılan ankette yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

TABLO 37: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK SONUÇLARI

Ölçekler	Türkiye		Kırgızistan	
	Cronbach's Alfa Değeri	Örneklem Sayısı	Cronbach's Alfa Değeri	Örneklem Sayısı
1. Evrensel Personel Uygulamaları	0,6967	222	0,4681	186
2. Dış ödüller ve yükseltme politikaları	0,7023	235	0,6599	185
3. Üst Yönetime Güven	0,7075	234	0,6739	186
4. Örgüt İçerisinde Güven	0,7583	229	0,6359	186
5. Örgütsel Bağlılık	0,8047	226	0,7529	186

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere genel olarak araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik seviyesi Türkiye'de Cronbach's Alfa Değerleri 0,7 ve daha üzerinde gerçekleşmiştir. Kırgızistan sonuçlarına göre Cronbach's Alfa Değerleri 0,65 civarındadır. Dolayısı ile araştırmanın genel güvenilirlik düzeyleri yeterlidir. Evrensel Personel Uygulamaları ölçeğinin Kırgızistan sonuçlarının güvenilirliği beklenen düzeyin altında gerçekleşmiştir. (Cronbach's Alfa Değerleri 0,468).

Değişkenlerin ölçümü sonucunda elde edilen faktör dağılımları aşağıdaki tabloda görülmektedir. KMO ve Bartlett's testinden elde edilen Kırgızistan sonuçlarına göre (0,740) ve Türkiye sonuçlarına (0,854) göre faktör analizinin geçerliliği kabul edilmiştir.

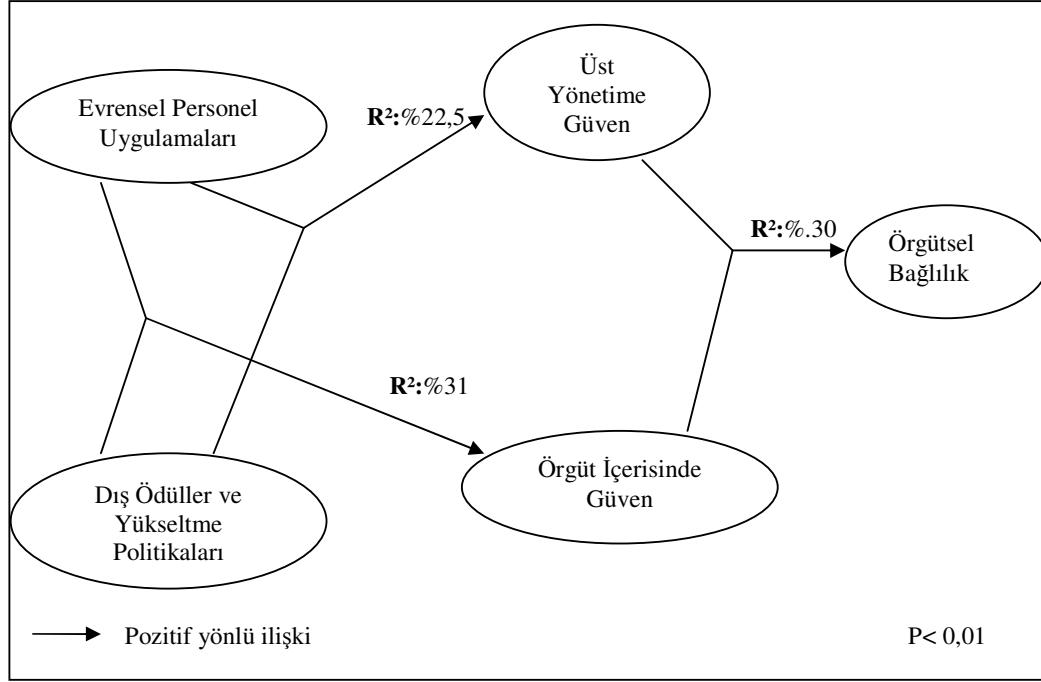
**TABLO 38: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN FAKTÖR DAĞILIMLARI**

Ölçekler	<i>Faktör 1</i>		<i>Faktör 2</i>	
	Türkiye	Kırgızistan	Türkiye	Kırgızistan
<b>Üst Yönetime Güven</b>	,430	,450		
	,616	,392		
	,502	,402		
	,610	,467		
<b>Örgüt İçerisinde Güven</b>	,653	,361		
	,587	,529		
	,561	,525		
	,439	,388		
<b>Dış Ödüller ve Yükseltme Politikaları</b>	,648	,533		
	,644	,606		
	,407	,352		
	,658	,582		
<b>Evensel Personel Uygulamaları</b>			,499	,713
			,642	,401
			,730	,630
			,637	,351
	,609	,336		
	,550	,524		
	,461	,269		
	,626	,362		
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	,721	,514		
	,732	,546		
	,673	,574		
	,324	,569		
	,649	,552		
	,387	,475		
<b>Açıklanan Varyans</b>	28,1	20,5	9,84	7,74

Tabloda görüldüğü gibi Türkiye'deki verile göre değişken ölçümü sonucunda elde edilen güvenilirlik açısından alanda genel kabul edilir %60'lık değer üzerindedir. Kırgızistan'daki verile göre ise değişken ölçümü sonucunda elde edilen güvenilirlik açısından alanda genel kabul edilir %55'lik değer ve üzerindedir.

## 2. 2. 1. Araştırmanın regresyon ve korelasyon analizi sonuçları

Araştırma modeli çerçevesinde yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar ve standardize edilmiş ilişki katsayıları ile model açıklayıcılıkları aşağıda gösterilmektedir.

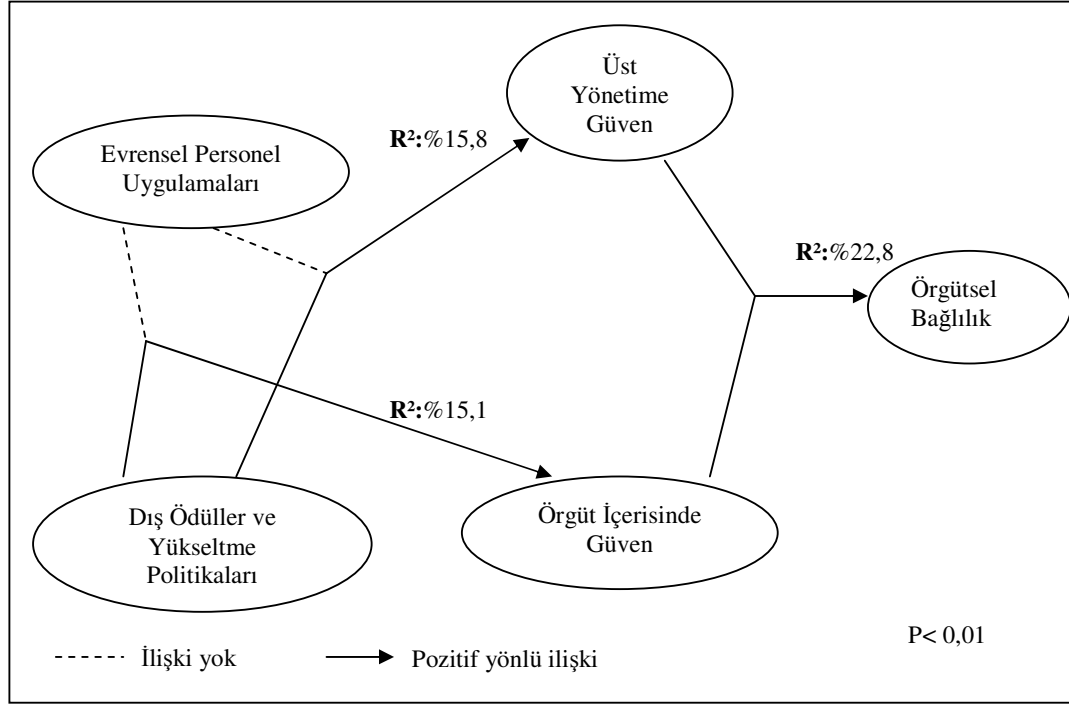


ŞEKİL 18: DEĞİŞKENLER ARASI REGRESYON ANALİZİNİN **TÜRKİYE** SONUÇLARI

Araştırmanın Türkiye analizi sonuçlarında görüldüğü gibi işgörenlerin üst yönetim üzerinde direkt etkili olan iki değişken olan evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikalarıdır. Pozitif yönlü ilişki gözlenen değişkenler arasında, etkileşim içerisinde olan evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları sağlandıkça üst yönetime güvenin de yükseldiğini ortaya koymaktadır. Üst yönetime güvenin toplam varyansının %22,5 gibi bir kısmı bu iki değişken tarafından açıklanmaktadır. Bu çerçevede araştırma hipotezlerinden olan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Yine yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere örgüt içerisinde güveni pozitif yönlü doğrudan etkileyen iki değişken olan evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikalarıdır. Örgüt içerisinde güvenin toplam varyansının % 31'lik önemli bir kısmı bu iki değişken tarafından açıklanmaktadır. Dolayısı ile araştırma hipotezlerinden olan  $H_2$  hipotezi de kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olan iki değişken üst yönetime güven ve örgüt içerisinde güvendir. Örgütsel bağlılığın toplam varyansının %30'luk önemli bir kısmı bu iki değişken tarafından açıklanmaktadır. Dolayısı ile üst yönetime ve örgüte güven sağlandıkça örgüte bağlılık da artacaktır yönündeki H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.



ŞEKİL 19: DEĞİŞKENLER ARASI REGRESYON ANALİZİNİN **KIRGIZİSTAN** SONUÇLARI

Araştırmanın Kırgızistan analizi sonuçlarında görüldüğü gibi işgörenlerin üst yönetim üzerinde direkt etkili olan iki değişken olan evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikalarıdır. Pozitif yönlü ilişki gözlenen değişkenler arasında olan evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları sağlandıkça üst yönetime güvenin de artacağına yönelik hipotez kabul edilmemiştir. Evrensel personel uygulamaları örgüt içerisinde güven açıklayan bir değişken olarak kabul edilmemiştir. Üst yönetime güvenin toplam varyansının %15,8 gibi bir dış ödüller ve yükseltme politikaları değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu çerçevede araştırma hipotezlerinden olan H<sub>1</sub> kabul edilmemekle beraber dış ödül ve yükseltme politikalarının üst yönetime güven ve örgüt içerisinde güveni pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.



Örgüt içerisinde güveni pozitif yönlü doğrudan etkileyen iki değişken olan evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikalarıdır. Örgüt içerisinde güvenin toplam varyansının % 15,1'lik kısmı bu iki değişken tarafından açıklanmaktadır. Bu çerçevede araştırma hipotezlerinden olan H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın H<sub>3</sub> hipotezinde belirtildiği üzere örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olan iki değişken üst yönetime güven ve örgüt içerisinde güven olarak örgütsel bağlılığın toplam varyansının %22,8'lik önemli bir kısmı bu iki değişken tarafından açıklanmaktadır. Dolayısı ile üst yönetime ve örgüte güven sağlandıkça örgüte bağlılık da artacaktır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar ile Pillai'nin yaptığı araştırmasındaki sonuçlar benzerlik taşımaktadır. Pillai<sup>5</sup> yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin, her ikisinin de farklı şekillerde örgüte yönelik bağlılığın belirleyicisi olabileceğini belirtmiştir ve yaptığı araştırmada bu sonucu doğrulamıştır.

---

<sup>5</sup> Pillai, R., *Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study*, Journal of Management, Vol. 25, No. 6, 1999

TABLO 39: REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI (TÜRKİYE ve KIRGIZİSTAN KARŞILAŞTIRMASI)

	Beta Değerleri		t Değerleri		P Değerleri	
	Türkiye	Kırgızistan	Türkiye	Kırgızistan	Türkiye	Kırgızistan
<b>Bağımsız Değişkenler</b>			7,282	7,204	,000	,000
Evrensel Personel Uygulamaları	,157	-,014	2,418	-,211	,016	,833
Dış ödüller ve yükseltme politikaları	,380	,399	5,856	5,888	,000	,000
<b>Bağımlı Değişken:</b> Üst Yönetime Güven						
R <sup>2</sup> Değeri: %22,5, R Değeri: 0,474 (Türkiye)						
R <sup>2</sup> Değeri: %15,8, R Değeri: 0,398 (Kırgızistan)						
<b>Bağımsız Değişkenler</b>			4,441	6,899	,000	,000
Evrensel Personel Uygulamaları	,290	-,103	4,740	-1,510	,000	,133
Dış ödüller ve yükseltme politikaları	,358	,384	5,851	5,647	,000	,000
<b>Bağımlı Değişken:</b> Örgüt İçerisinde Güven						
R <sup>2</sup> Değeri: %31, R Değeri: 0,556 (Türkiye)						
R <sup>2</sup> Değeri: %15,1, R Değeri: 0,389 (Kırgızistan)						
<b>Bağımsız Değişkenler</b>			7,141	5,666	,000	,000
Örgüt İçerisinde Güven	,257	,201	3,996	3,025	,000	,003
Üst yönetime Güven	,370	,390	5,738	5,888	,000	,000
<b>Bağımlı Değişken:</b> Örgütsel Bağlılık						
R <sup>2</sup> Değeri: %30,6, R Değeri: 0,553 (Türkiye)						
R <sup>2</sup> Değeri: %22,8, R Değeri: 0,478 (Kırgızistan)						

Yukarıdaki tablodaki *Türkiye* verilerine göre evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları üst yönetime güveni sağlayan önemli değişkenlerdendir. (P<0,01) İki değişken karşılaştırıldığında dış ödüller ve yükseltme politikalarının (t:5,856), evrensel personel uygulamalarına göre (t: 2,418) üst yönetime güveni yaratmada daha etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güveni sağlayan önemli değişkenlerdir. (P<0,01) Türkiye verileri sonuçlarına göre iki değişken karşılaştırıldığında dış ödüller ve yükseltme politikalarının (t: 5,851), evrensel personel uygulamalarına (t: 4,740) göre biraz daha fazla üst yönetime güveni yaratmada daha etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıdaki tabloya göre evrensel personel uygulamaları Kırgızistan'da üst yönetime güven ve örgüt içerisinde güven üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Kırgızistan'da elde edilen bulgulara göre sadece dış ödüller üst yönetime ve örgüt içerisinde güvenin oluşmasında açıklayıcı bir değişken olarak ortaya çıkmıştır. ( $P<0,01$ ) Kırgızistan sonuçlarına göre evrensel personel uygulamalarının örgüt içerisinde ve üst yönetime güven yaratmada etkili bir değişken olmamasının gerisinde yatan nedenler arasında, Kırgızistan'ın henüz tam olarak kapitalist yönetim ve üretim tarzını benimsememiş olması, Kırgızistan'da evrensel personel uygulamalarının yeterince uygulanamaması ve çalışanların bu uygulamalara yönelik algılarının tam olarak oluşmaması gösterilebilir. Çünkü evrensel personel uygulamaları kapsamında çalışanların etkin bir şekilde değerlendirilmeleri, bu bağlamda performanslarının ölçülmesi ve ücret politikalarının işbirliğini sağlayacak şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısı ile henüz Kırgızistan'da bu yönde bir algının güven üzerinde etkisinin olmamasının nedenleri içerisinde bu faktör yer almış olabilir.

Elde edilen **Türkiye** verileri sonuçlarına göre örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven örgütsel bağlılığı sağlayan önemli değişkenlerdir. ( $P<0,01$ ) Üst yönetime güven (t: 5,738) örgüt içerisinde güvene göre (t: 3,996) örgüte yönelik bağlılığı daha yüksek düzeyde açıklayıcı bir değişken olarak ortaya çıkmıştır.

Benzer şekilde **Kırgızistan** sonuçlarına göre hem üst yönetime güven hem de örgüt içerisinde güven örgüte yönelik bağlılığı açıklayıcı değişkenlerdir. ( $P< 0,01$ ). İki değişken karşılaştırıldığında Türkiye'deki sonuçlara benzer şekilde üst yönetime güvenin (t: 5,888) örgüt içerisinde güvene (t: 3,025) göre daha fazla örgüt içerisinde bağlılığı sağladığı ortaya çıkmıştır.

2. 2. 2. Türkiye ve Kırgızistan verilerine göre örgüt içerisinde güven, üst yönetime güven ve örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırması

**TABLO 40: ÖRGÜT İÇERİSİNDE GÜVEN, ÜST YÖNETİME GÜVEN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ORTALAMALARININ KARŞILAŞTIRMASI (TÜRKİYE VE KIRGIZİSTAN)**

		<i>Kişi sayısı</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standard Sapma</i>	<i>P Değerleri</i>
<b>Üst Yönetime Güven</b>	<i>Kırgızistan</i>	188	3,8196	,70014	0,000
	<i>Türkiye</i>	239	3,3082	,96517	
	<b>Toplam</b>	427	3,5334	,89455	
<b>Örgüt İçerisinde Güven</b>	<i>Kırgızistan</i>	188	3,5926	,75900	0,000
	<i>Türkiye</i>	239	3,0893	1,09253	
	<b>Toplam</b>	427	3,3109	,99113	
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<i>Kırgızistan</i>	188	3,7929	,70755	0,000
	<i>Türkiye</i>	239	3,3445	,89954	
	<b>Toplam</b>	427	3,5419	,84941	

Yukarıdaki tabloya ilişkin verileri farklı şekillerde yorumlamak mümkündür. Bilindiği üzere Kırgızistan uzun yıllar sosyalist rejim içerisinde yönetilmiştir. Bu durum sonucunda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler çok fazla çatışmanın yaşandığı bir zemin içerisinde olmamaktadır. Dolayısı ile Kırgızistan'da henüz sosyalist rejimin etkileri tam olarak ortadan kalktığı söylenemez. Yönetim ve çalışan ilişkilerinde bu durum ilişkilerde çekişme ve çatışmanın daha az yaşanması için bir zemin hazırlamaktadır. Buna karşın Türkiye'de ise yönetici çalışan ilişkilerinin daha fazla çıkar odaklı olduğu ve yönetici çalışan ilişkilerinde çatışmanın daha sık yaşandığı ve taraflar arasındaki ilişkilerin daha kısa vadeli çıkarlara dayandığı söylenilebilir. Yönetimin genel olarak üstünde odaklandığı unsur olabildiğince yüksek kar elde etmek ve olabildiğince emeği verimli kullanmaktır. İşgörenlerin ise üzerinde önemle durdukları unsurlar ise özellikle aldıkları ücret üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu durum güvene dayalı ilişkilerin yüksek düzeyde gelişmesinin önünde bir engel teşkil etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara paralel olarak Türkiye’de özellikle yaşanan ekonomik krizlerin olumsuz etkileri ve ekonomik istikrarın henüz istenilen düzeyde sağlanamaması firmaların sürekli olarak kendilerini kriz tehdidi altında hissetmelerine yol açmaktadır. Dolayısı ile güvene dayalı ilişkileri inşa etmek için uzun vadeli yönetsel politikaları geliştirmek yerine kısa vadeli çıkarlar göz önünde bulundurarak üretim ve yönetim politikaları şekillenmektedir. Bu durum güvenin yüksek düzeyde oluşması için gerekli zeminin oluşmasını olumsuz etkilemektedir. Bununla beraber ekonomik istikrarsızlık firmaların çalışanları kendilerine bağlılık yaratabilecek politikaları izlemeleri de istenilen şekilde gelişmemektedir.

Bu açıklamalar ışığında Tablo 40’a göre Kırgızistan’daki üst yönetime güven, örgüt içerisinde güven ve örgütsel bağlılığa ilişkin ortalamalar Türkiye’den daha yüksek olarak gerçekleşmiştir. Ortalamalar arasında ülkelere yönelik anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bilindiği üzere Kırgızistan Sovyetler Birliği’ni oluşturan devletler arasında yer almaktaydı. Sovyetler Birliği içerisinde merkezi planlama ile gerçekleştirilen bir yönetim biçimi bulunmaktadır. Buna karşın Türkiye ise özellikle 1980’li yıllardan itibaren hızla dışa açılmış ve bu şekilde ihracatı ve ithalatı katlanarak büyümüştür. Dolayısı ile ki ülkenin farklı ekonomik deneyimleri ve farklı toplum yapıları bulunmaktadır. Bununla birlikte Türkiye’de son yıllarda yaşanan ve ardı ardına gelen ekonomik krizler güven ortamını zedelemiştir. Kırgızistan’da ise sosyalist sistemden gelen yönetim alışkanlıklarının yoğun bir şekilde izlerinin devam ettiği söylenilebilir. Dolayısı ile Türkiye’de çalışan sınıf Kırgızistan’a göre kendisini çalıştığı kuruma göre daha düşük düzeyde güven hissetmekte olduğu ifade edilebilir. Türkiye’de yöneten çalışan ilişkileri kapitalist üretim tarzının benimsenmesinin sonuçlarından birisi olarak kısa vadeli ekonomik çıkarlara dayalı olduğu söylenebilir. Kırgızistan’da ise henüz kapitalist bir üretim örgütlenmesi tam olarak gelişmediği ve eski yönetim anlayışının durağan ve istikrarlı yapısı kısmen de olsa devam ettiği söylenilebilir. Sosyalist sistemden gelen örgüt yapıları ne kadar hantal olsalar da insanların geleceğe ve örgütün varlığına ilişkin kaygılarını azaltmaktadır. Oysa kapitalist üretim tarzını benimsemiş ülkelerde ise özellikle günümüzde geleceğin aşırı belirsizliği söz konusudur. Bu durum örgüt içerisindeki güven düzeyine olumsuz etki yapar. Kırgızistan’da henüz tam olarak kapitalist üretim tarzının benimsenmemiş olması dolayısı ile örgüte duyulan güven düzeyinin Türkiye’den daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Kapitalist üretim tarzı içerisinde kurumların genel olarak işgücü devri sosyalist üretim tarzına göre daha yüksektir. Çünkü kapitalist üretim tarzında başka bir işletmede daha fazla

ücret alacağını düşünen çalışanlar kolaylıkla iş değiştirebilirken, işverenler de daha iyi bir işçiyi bulabileceklerini düşündükleri için işçilerini kendilerini bağlamaya yönelik aşırı bir çaba içerisine girmeyebilirler. Buna karşın sosyalist bir üretim tarzını uzun yıllar uygulayan Kırgızistan'da ücretler birbirinden önemli düzeyde bölgeler arasında farklılık göstermez. Fabrikada çalışan bir işçinin bu bağlamda örgüte bağlılığı daha yüksek olacaktır. İşçini sosyalist sistemden kalan alışkanlığın nedeni ile işinden ayrılmayı çok fazla düşünmez.

Ancak elde edilen ortalamalar için ikinci bir yorum getirilebilir. Bu yoruma göre Kırgızistan'da üst yönetime güven, örgüt içerisinde güven ve örgütsel bağlılık ortalamalarının Türkiye'den yüksek çıkmasının gerisinde deneklerin anketi yanıtlarken ki içerisinde buldukları durum rol oynamış olabilir. Buna göre Kırgızistan'daki araştırmaya katılanlar verdikleri cevaplarda mevcut durumu değil de olması gerekeni düşünerek cevaplamış olabilirler. Bu varsayımına göre araştırmaya katılanlar belki de elde edilen sonuçların üst yönetim tarafından bilineceğini düşünerek gerçekçi cevapları vermemiş olabilirler.

Bilindiği gibi ve daha önce de yapılan araştırmalarda vurgulandığı gibi güven düzeyinin eski sosyalist bloğu ülkelerinde düşük olduğu yapılan çalışmalarla çeşitli defalar vurgulanmıştır. Örneğin Delhey<sup>6</sup> doğu ve merkezi Avrupa'daki komünist sistem içerisinde kişisel sosyal ağların çok önemli olduğunu, bu ülkelerdeki insanlar az bulunan kaynaklar ve hizmetler ile günlük problemlerini çözmeye yarayan özel ilişkisel biçimleri oluşturduklarını belirtmiştir. Delhey'e göre eski komünist bloğu ülkelerinde genel bir şüphe ve güvensizlik toplumun bütününe kapsamıştı. Sonuç olarak komünist ülkelerde sosyal güven Batı Avrupa devletleri ile karşılaştırıldığında yerel ve sınırlı idi. Benzer olarak Mistzal eski komünist bloğu ülkelerinde olan Polonya'yı, insanların eğitim düzeyinin çok yüksek olduğu ama kendilerine güvenlerinin çok düşük olduğu bir ülke olarak ifade etmiştir. Bunun nedenini ise komünist yönetim biçimi olarak görmektedir. Çünkü komünist yönetim bireylerde endişe, engellenmişlik duygusu yaratmakta ve onların kendine güvenme duygusunu geliştirmesini engellediğini iddia etmiştir.<sup>7</sup>

Polonya ile ilgili olarak Sztompka'nın<sup>8</sup> yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, "insanların çoğu güvenilirdir" önermesini toplumun seçkinlerinin %43'ü, işsizlerin % 31'i, yüksek derecede eğitim almış olanların %38'i ve eğitimsiz olanların %33'ü evet yanıtı vermiştir. Dolayısı ile yapılan araştırmalar göstermektedir ki eski komünist bloğu ülkelerinde güven düzeyi oldukça düşüktür. Yine Fukuyama komünizm gibi totaliter projelerin, bağımsız

---

<sup>6</sup> Delhey, Jan, Newton, Kenneth, a.g.m., s. 6-7

<sup>7</sup> Mistzal, Barbara, A., a.g.m., 1996, s. 230- 231

<sup>8</sup> Sztompka, Piotr, a.g.e., s. 126

bir sivil toplumun yok edilmesini ve merkezinde devletin olduğu yeni bir sosyalist topluluğun yarattığını iddia etmiştir. Ancak Fukuyama'ya göre bu topluluk gerçeklikten uzaktır. Sosyalist sistem çökünce, ailenin ve etnik grupların veya çeteler tarafından oluşturulan suç topluluklarının dışında hiçbir alternatif topluluğun olmadığı görüldüğünü<sup>9</sup> iddia etmiştir. Dolayısı ile bu tür topluluklarda güven düzeyi de oldukça düşük olacaktır. Elde edilen verileri yorumlarken mutlaka bu unsurların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Ankete Kırgızistan'dan katılanların verdikleri cevaplar yukarıda tartışılan unsurları da göz önünde bulundurulduğunda gerçek durumu değil de olması gereken durumu yansıttığı düşünülebilir. Dolayısı ile anket sonuçlarını değerlendirirken bu hususları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

---

<sup>9</sup> Fukuyama, Francis, a.g.e., s. 319

2. 2. 3. Araştırmada kullanılan ölçekler ve demografik faktörlerle geliştirilen hipotezlerin kabul edilebilirliğine ilişkin sonuçlar

Aşağıdaki tabloda yapılan korelasyon ve regresyon analizleri dikkate alınarak hipotezlerin kabul ve ret edilmesine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

TABLO 41: DEĞİŞKENLER VE DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN KORELASYON VE REGRESYON DEĞERLERİ

Hipotezler	Türkiye			Kırgızistan		
	Korelasyon Katsayıları	R <sup>2</sup> Değerleri	Hipotezin Kabul Edilebilirliği	Korelasyon Katsayıları	R <sup>2</sup> Değerleri	Hipotezin Kabul Edilebilirliği
H4	,468*	,21.9*	Kabul	,089	,080	Ret
H5	,534*	,28,5*	Kabul	,463*	,21.4*	Kabul
H6	,375*	,14,1*	Kabul	,001	,00	Ret
H7	,539*	,29,1*	Kabul	,227*	,05*	Kabul
H8	,453*	,20,5*	Kabul	,398*	,15.8*	Kabul
H9	,494*	,24,4*	Kabul	,375*	,14.1*	Kabul
H10	,458*	,20,9*	Kabul	,068	,05	Ret
H11	,335*	,11,2*	Kabul	,021	,00	Ret
H12	,457*	,20,9*	Kabul	,436*	,19*	Kabul
H13	,508*	,25,9*	Kabul	,289*	,08*	Kabul
H14	,180*	,033*	Kabul	,009	,000	Ret
H15	,54	,003	Ret	,140	,020	Ret
H16	,186*	,035*	Kabul	,070	,005	Ret
H17	,001	,00	Ret	,029	,001	Ret
H18	,139**	,019**	Kabul	,053	,003	Ret
H19	,090	,08	Ret	,043	,002	Ret
H20	,164**	,027**	Kabul	,146**	,021**	Kabul
H21	,153**	,024**	Kabul	,185**	,034**	Kabul
H22	,155**	,024**	Kabul	,064	,004	Ret
H23	,105	,011	Ret	0,153**	,023**	Kabul
H24	,143**	,021**	Kabul	,241*	,058*	Kabul
H25	,186*	,035*	Kabul	,123	,015	Ret

\*P < 0.01      \*\* P < 0, 05



Aşağıda araştırmadaki her bir hipotezin kabul edilebilirliklerine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

**H4:** Araştırmanın **H4** numaralı hipotezine göre dış ödüller ve yükseltme politikaları ile evrensel personel uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır hipotezinin Türkiye sonuçları kabul edilebilir düzeyde iken Kırgızistan sonuçlarında hipotez reddedilmiştir. Bilindiği üzere evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller genel olarak personel uygulamaları kapsamında değerlendirilebilir. Dolayısı ile bu değişkenler arasında ilişkinin olması beklenir. Araştırmanın Türkiye verileri bu sonucu doğrularken Kırgızistan verilerine göre bu hipotez kabul edilmemiştir. Bunun gerisinde yatan neden daha önce de değinildiği gibi henüz Kırgızistan'da kapitalist bir üretim tarzına uygun personel politikalarının yeterince gelişmemiş olması gösterilebilir.

**H5:** Araştırmanın bu hipotezine göre ödül ve yükseltme politikaları örgütsel bağlılığı yaratmada etkili bir değişkendir. Örgüt içerisinde çalışanların yükselme fırsatlarının olması, normalin üzerinde yapılan çalışmaların ödüllendirilmesi gibi dış ödüllerin varlığının çalışanlarda bağlılık yaratması beklenir. Araştırmanın hem Türkiye sonuçları hem de Kırgızistan sonuçlarında bu hipotez doğrulanmıştır. Dış ödüller ve yükseltme politikaları örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir ve örgütsel bağlılığı yaratmada etkin bir değişkendir hipotezi kabul edilmiştir. . (R<sup>2</sup>: 28,5\* Türkiye, R<sup>2</sup>:21,4\* Kırgızistan P<0, 01)

**H6:** Araştırmanın bu hipotezine göre evrensel personel uygulamaları örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Elde edilen sonuçlara göre Türkiye'de bu hipotez doğrulanırken Kırgızistan'da bu hipotez reddedilmiştir. Daha önceden de belirtildiği gibi Kırgızistan'da henüz yönetim bilimi uygulamaları gelişmediği için evrensel personel uygulamalarına yönelik algı tam olarak gelişmemiştir. Dolayısı ile evrensel personel uygulamaları örgüte duyulan bağlılık üzerine çok düşük bir etki yapmaktadır. Türkiye sonuçlarına göre ise evrensel personel uygulamaları örgüte duyulan bağlılık üzerinde etki yapmaktadır. Dolayısı ile araştırmanın Türkiye sonuçlarında bu hipotez kabul edilmiştir. Araştırmada daha önce yapılan çalışmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Pearce' Branyiczki ve Bigley'in<sup>10</sup> araştırmasında elde ettiği sonuçlara paralel olarak evrensel personel uygulamalarının örgütsel bağlılığı açıklamada etkili bir değişken olduğuna yönelik H<sub>10</sub> hipotezine benzer sonuçlar elde edilmiştir. (R<sup>2</sup>:14,1\* Türkiye, P<0, 01)

---

<sup>10</sup> Pearce, Jone, L. Branyiczki, Imre, Bigley, Gregory A., a.g.m., s. 156

**H7:** Araştırmanın 7. hipotezine göre üst yönetime güven örgüt içerisinde güveni yaratmada etkili bir değişkendir. Elde edilen sonuçlara göre hem Türkiye’de hem de Kırgızistan’da üst yönetime güven ile örgüt içerisinde güven ile anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. (R<sup>2</sup>: 29,1\* Türkiye, R<sup>2</sup>: ,5\* Kırgızistan P < 0, 01) Eğer üst yönetime güven sağlanırsa organizasyon içerisinde güven düzeyi de bundan olumlu şekilde etkilenecek artacaktır. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre desteklenmiştir.

**H8:** Araştırmanın 8. hipotezine göre ödül ve yükseltme politikaları üst yönetime güveni yaratmada etkili bir değişkendir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre hem Türkiye’de hem de Kırgızistan’da ödül ve yükseltme politikaları üst yönetime güveni pozitif yönlü etkilemektedir. Etkin bir şekilde uygulanan dış ödüller ve yükseltme politikaları üst yönetime güveni yaratacağı hipotezi her iki ülke sonuçlarına göre desteklenmektedir. Dolayısı ile araştırmanın 12. hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmada daha önce yapılan çalışmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Daley, Vasu ve Michael, L.’nin<sup>11</sup> yaptığı çalışmada dış ödüller ve yükseltme politikaları üst yönetime güveni yaratmada etkili bir değişken olduğu sonucu araştırmanın H<sub>12</sub> hipotezi hem Kırgızistan hem de Türkiye sonuçları ile desteklenmiştir. (R<sup>2</sup>: 20,5\* Türkiye, R<sup>2</sup>:15,8\* Kırgızistan P < 0, 01)

**H9:** Araştırmanın bu hipotezinde göre dış ödüller ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güveni yaratmada etkili bir değişkendir. Araştırmanın hem Kırgızistan hem de Türkiye sonuçlarına göre bu hipotez kabul edilmiştir. Ödül ve yükseltme politikaları ile örgüt içerisinde güven ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile ödül ve yükseltme politikalarının örgüt içerisinde güveni yaratmada etkin bir değişken olduğu hipotezi kabul edilmiştir. (R<sup>2</sup>: ,24,4\* Türkiye, R<sup>2</sup>:14,1\* Kırgızistan P < 0, 01)

**H10:** Araştırmada evrensel personel uygulamalarının örgüt içerisinde güveni yaratmada etkili bir değişken olduğuna dair hipotezinin Türkiye sonuçlarına göre hipotez kabul edilirken Kırgızistan sonuçlarına göre hipotez reddedilmiştir. Kırgızistan sonuçlarına göre hipotezin reddedilmesinin önemli nedenlerinden birisinin henüz Kırgızistan’da evrensel personel uygulamalarının tam olarak yönetim biçimi olarak gelişmemesi ve çalışanların bu yöndeki algılarının da tam olarak oluşmaması olarak yukarıda değinilmiştir. Türkiye’de elde edilen sonuçlara göre ise evrensel personel uygulamaları sağlandıkça örgüt içerisinde güvenin artacağı hipotezi kabul edilmiştir. (R<sup>2</sup>: 20,9\* Türkiye, P < 0, 01)

---

<sup>11</sup> Daley, Daley, Dennis, M., Vasu, Michael, L., *a.g.m.*, s. 79

**H<sub>11</sub>:** Araştırmanın bu hipotezi evrensel personel uygulamaları üst yönetime güveni sağlamada etkili bir değişken olduğu şeklindedir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Türkiye’de evrensel personel uygulamaları üst yönetime güveni sağlamada etkili bir değişkendir. (R<sup>2</sup>: 11,2\* Türkiye, P <0,01) Kırgızistan sonuçlarına göre ise evresel personel uygulamaları üst yönetime güveni sağlamada etkili bir değişken olarak ortaya çıkmamıştır. Daha önceden değinildiği gibi Kırgızistan’da henüz evrensel personel uygulamaları tam olarak yerleşmediği için üst yönetime güven oluşumuna etki eden bir değişken olarak ortaya çıkmamaktadır. Dolayısı ile araştırmanın 15. hipotezi Türkiye’deki sonuçlara göre kabul edilirken Kırgızistan’daki sonuçlara göre reddedilmiştir.

**H<sub>12</sub>:** Araştırmanın bu hipotezine göre örgüt içerisinde güven sağlandıkça örgüte olan bağlılık da artacaktır. Elde edilen sonuçlar bu hipotezi destekler niteliktedir. Örgüt içerisinde mevcut olan güven ortamı örgüte olan bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanların güven duygularını hissettikleri bir örgütte algılamaları onların buldukları işletmeye karşı bağlılıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısı ile güven algısı ile bağlılık algısı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın bu hipotezi hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre kabul edilmiştir. (R<sup>2</sup>: 20,9\* Türkiye, R<sup>2</sup>:19\* Kırgızistan P < 0, 01)

**H<sub>13</sub>:** Araştırmanın 13. hipotezine göre üst yönetime güven arttıkça örgüte duyulan bağlılık da artacaktır. Yöneticilerin davranışları, sözleri ve uygulamaları yolu ile yaratılan ve çalışanlar tarafından algılanan üst yönetime güven çalışanlarda bağlılığı yaratan önemli bir değişken olduğu sonucuna bu çalışmada ulaşılmıştır. Araştırmanın bu hipotezi hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre kabul edilmiştir. Ayrıca üst yönetime güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü korelasyonlar elde edilmiştir. Araştırmada daha önce yapılan çalışmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmanın H<sub>17</sub> numaralı hipotezindeki elde edilen sonuç ile Brockner<sup>12</sup> ve Laka, Mathebula’nın<sup>13</sup> yaptığı çalışmada elde ettiği sonuçlar birbirine paralellik göstermektedir. Sonuçlara göre üst yönetime güven sağlandıkça örgütsel bağlılık da artacaktır yönündeki sonuçlar benzerlik taşımaktadır. (R<sup>2</sup>: ,20,5\* Türkiye, R<sup>2</sup>: ,08\*\* Kırgızistan, P < 0, 01 )

**H<sub>14</sub>:** Araştırmanın bu hipotezine göre aylık gelir ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Aylık gelir arttıkça üst yönetime güven de artacaktır. Daha yüksek düzeyde bir gelir elde etmek çalışanın kendisini örgüt için değerli

<sup>12</sup> Brockner, Joel, And Others, a.g.m., s. 562-570

<sup>13</sup> Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, a.g.tz., s. 86

olarak hissetmesine ve örgüte daha fazla güven duymasına yol açabilir. Bu durumda elde edilen sonuçlara göre araştırmanın Türkiye'ye ilişkin hipotezi kabul edilirken Kırgızistan'a yönelik hipotezi reddedilmiştir. Araştırmada Kırgızistan sonuçlarına göre ücret ile üst yönetime güven arasında çok zayıf bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır. Bu durumun gerisinde Kırgızistan'da işçilerin yüksek ücret alma beklentisinin olmaması ve genel ücret düzeylerinin Türkiye'ye kıyas ile çok daha düşük olması şeklinde ifade edilebilir.

**H15:** Araştırmanın 15. hipotezine göre aylık gelir ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Elde edilen sonuçlara göre hem Türkiye'de hem de Kırgızistan'da bu hipotez reddedilmiştir. Fakat aylık gelir ile üst yönetime güven arasında zayıf da olsa pozitif yönlü bir ilişkinin varlığının olduğu ifade edilebilir.

**H16:** Araştırmanın 16. hipotezine göre aylık gelir ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre Türkiye'de hipotez kabul edilirken ( $R^2: ,035^*$  Türkiye,  $P<0,01$ ) Kırgızistan'da aylık gelir ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun gerisinde yatan önemli nedenlerden birisinin de Kırgızistan'da çalışanların ücretlendirme politikaları ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Bir işçi normal çalışma saatlerinin dışında fazladan çalışsa bile bu çalışması karşılığında daha fazla ücret beklentisinin olmadığı için Kırgızistan'da ücret ile kuruma bağlılık arasında ilişki zayıf çıkmış olabilir.

**H17:** Araştırmanın 17. hipotezine göre eğitim düzeyi ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre bu hipotez hem Türkiye'de hem de Kırgızistan'da kabul edilmemiştir. Buna karşın her iki ülkede elde edilen sonuçlara göre eğitim düzeyi ile üst yönetime güven arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin varlığına ulaşılmıştır.

**H18:** Araştırmanın bu hipotezine göre eğitim düzeyi ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın Türkiye sonuçlarına göre hipotez doğrulanırken, ( $R^2: 0,19^*$  Türkiye,  $P<0,01$ ) Kırgızistan sonuçlarına göre hipotez reddedilmiştir. Bu noktada Kırgızistan'da hipotezin kabul edilmemesinin nedenleri arasında Kırgızistan'da kişilerin almış oldukları eğitimin örgüt içerisindeki güven algılarına etki etmemesi gösterilebilir. Bu araştırmada araştırmaya katılan denekler üzerinde eğitimin örgüt içerisinde güven olgusuna etki eden bir değişken olarak ortaya çıkmamaktadır.

**H19:** Araştırmanın 19. hipotezi eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu şeklindedir. Araştırmanın Türkiye ve Kırgızistan sonuçlarına göre eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişkiye

rastlanmıştır. Dolayısı ile araştırmanın bu hipotezi hem Kırgızistan hem de Türkiye sonuçlarına göre hipotez reddedilmiştir.

**H<sub>20</sub>:** Araştırmanın 20. hipotezine göre örgütte geçen süreler ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın bu hipotezi hem Türkiye sonuçlarına göre hem de Kırgızistan sonuçlarına göre kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Türkiye ve Kırgızistan verilerine göre örgütte geçen süreler ile üst yönetime güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütte geçen süreler arttıkça üst yönetime olan güven de artmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler zaman geçtikçe birbirlerini daha iyi tanıma imkânı bulurlar. Bilindiği gibi güvenin oluşması için zamana gereksinim vardır. Güven kısa süre içerisinde meydana gelmez. Dolayısı ile çalışma yaşamında örgütte geçen süreler arttıkça üst yönetime güvenin de artması durumu söz konusu olmaktadır. Araştırmanın bu hipotezi hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre desteklenmektedir. (R<sup>2</sup>: ,027\*\* Türkiye, R<sup>2</sup>:0,21\*\* Kırgızistan, P < 0, 05)

**H<sub>21</sub>:** Araştırmanın 21. hipotezine göre örgütte geçen süreler ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu hem Kırgızistan hem de Türkiye sonuçlarına göre desteklenmiştir. İşyerinde çalışan kişiler zamanla örgüt tanımaya ve örgütün değerlerini içselleştirmeye başlar bu sayede kişi ile örgüt arasında olumlu bir ilişki kurulur ve yöneticiler ve çalışanlar arasında güven gelişmeye başlar. Elde edilen sonuçlara göre örgütte geçen süreler arttıkça üst yönetime güven de artmaktadır. Bireyin örgüt içerisinde çalıştığı sürelerin artması sonucunda birey ile örgüt arasındaki ilişkinin sürekliliği durumu ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile çalışılan sürelerdeki bir artış örgüt içerisinde güveni de arttırmaktadır. (R<sup>2</sup>: ,024\*\* Türkiye, R<sup>2</sup>:0,34\*\* Kırgızistan, P < 0, 05)

**H<sub>22</sub>:** Araştırmanın 22. hipotezi örgüt içerisinde geçen süreler arttıkça örgüte olan bağlılık düzeyi de artacağı şeklindedir. Elde edilen sonuçlarda bu hipotez Türkiye verilerine göre kabul edilirken (R<sup>2</sup>:0,24\*\* Türkiye, P<0,01) Kırgızistan verilerine göre reddedilmiştir. Anketin Kırgızistan sonuçlarında örgüt içerisinde geçen süreler ile örgütsel bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kırgızistan'da örgüt içerisinde geçen sürelerin bağlılık üzerine zayıf bir etkisi olmasının nedenlerinden birisi olarak sosyalist düzen içerisindeki çalışma sisteminin etkisi gösterilebilir. Zira sosyalist sistemde firma için fedakârlık yaparak daha fazla çalışma, örgüt için verilen her görevi kabul etme gibi unsurlar yerine daha çok standart bir çalışma yaşamı bulunmaktadır. Bu sistemde çalışanın görevi ve çalışma saatleri açık bir şekilde bellidir ve çalışan kişiden daha fazlası istenmez. Dolayısı ile

çalışma süresinin artmasına rağmen bağlılığın da etkin bir şekilde artmamasının arkasına yatan nedenlerden birisi de bu şekilde açıklanabilir.

**H23:** Araştırmanın 23. hipotezi yaş ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu şeklindedir. Elde edilen sonuçlara göre yaş ile üst yönetim arasında Türkiye sonuçlarında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre Türkiye’de yaş ile üst yönetime güven arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısı ile araştırmanın bu hipotezi Türkiye sonuçlarına göre reddedilmiştir. Araştırmanın Kırgızistan sonuçlarına göre yaş değişkeni ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır. Kırgızistan sonuçlarına göre yaş ilerledikçe üst yönetime güven de artmaktadır. ( $R^2:0,23^{**}$  Kırgızistan,  $P < 0, 05$ ). Türkiye’de hipotezin reddedilmesinin gerisinde yatan nedenleri anlayabilmek için Türkiye’deki çalışma ilişkilerinin genel yapısı üzerinde düşünmek gerekebilir. Çünkü Türkiye’de üst yönetime güven duyulmasının gerisinde yatan faktörler arasında yaştan ziyade örgütün sergilemiş olduğu yönetim politikaları etkilidir. Dolayısı ile yaş değişkeni ile üst yönetime güven arasında çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

**H24:** Araştırmanın bu hipotezine göre yaş ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre hem Türkiye’de hem de Kırgızistan’da hipotez desteklenmiştir. Dolayısı ile yaş, örgüt içerisinde güveni açıklayan değişkenlerden birisi olarak elde edilmiştir. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmalar ile benzerlik taşımaktadır. Gilbert’in<sup>14</sup> örgüt içerisinde güven ile yaş arasındaki pozitif yönlü iletişim olduğuna ilişkin elde ettiği sonuç bu çalışmadaki hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre desteklenmiştir. ( $R^2:0,021^{**}$  Türkiye  $P < 0,05$ ,  $R^2:0,58^*$  Kırgızistan,  $P < 0,01$ )

**H25:** Araştırmanın 25. hipotezine göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın bu hipotezine göre yaş ilerledikçe örgüte olan bağlılık da artacaktır. Elde edilen sonuçlara göre araştırmanın bu hipotezi Türkiye’de kabul edilirken ( $R^2:0,35^*$  Kırgızistan,  $P < 0,01$ ). Kırgızistan’da kabul edilmemiştir. Bununla birlikte Kırgızistan sonuçlarına göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki elde edilmiştir. Araştırma hipotezinin Kırgızistan’da kabul edilmemesi yaş değişkeninin bağlılık üzerinde etkili olmadığının bir göstergesidir.

---

<sup>14</sup> Gilbert; Jacqueline A, Li-Ping Tang, Thomas, a.g.m., s. 321-329

2. 2. 4. Demografik faktörlere göre elde edilen ortalamaların analizleri (Türkiye ve Kırgızistan karşılaştırmalı sonuçlar)

TABLO 42: DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN FARKLILIKLAR (TÜRKİYE İLE KIRGIZİSTAN KARŞILAŞTIRMASI) (F Değerleri)

	<i>Evrensel Personel Uygulamaları</i>		<i>Dış ödüller ve yükseltme politikaları</i>		<i>Üst Yönetime Güven</i>		<i>Örgüt İçerisinde Güven</i>		<i>Örgütsel Bağlılık</i>	
	Türkiye	Kırgızistan	Türkiye	Kırgızistan	Türkiye	Kırgızistan	Türkiye	Kırgızistan	Türkiye	Kırgızistan
<b>Yaş</b>	1,125	1,510	1,050	1,642**	1,236	1,071	1,005	2,346	1,238	,554
<b>Cinsiyet</b>	1,516	2,048	3,817**	2,255	3,334**	,392	3,351	,619	,876	1,502
<b>Eğitim</b>	2,939**	,389	1,973	1,258	1,832	,640	4,220**	,542	,813	1,482
<b>Örgütte Geçen Süreler</b>	1,470	1,781	1,405	2,523**	1,188	,888	1,180	2,106	1,491	,539
<b>Gelir</b>	1,300	2,178	1,755	1,854	1,515	,863	2,119	,949	1,697	2,312
<b>Medeni Durum</b>	2,970	1,406	4,448**	1,754	1,368	,904	1,635	,997	2,478	1,987
<b>Uyruk</b>		4,808**		3,719**		,214		,760		2,536
<b>Din</b>		4,702**		1,263		,020		4,100**		1,197
<b>Kardeş Sayısı</b>	,454	2,528	1,120	1,738	,038	4,935*	,706	2,587	1,574	4,166
<b>Babanın Eğitim Durumu</b>	,294	,165	,128	1,620	,315	1,401	,515	,796	,345	,262
<b>Annenin Eğitim Durumu</b>	1,014	,120	,248	,914	,904	2,361*	,102	4,355**	,488	4,734**
<b>Aile Yapısı</b>	,873	,164	,662	2,228	,258	,183	1,285	,228	,276	1,605

\*\*P<0,05, \*P<0,01

Yukarıdaki tabloda demografik faktörlere göre değişkenlere ilişkin ortalamalara ilişkin elde edilen sonuçlar gösterilmektedir. Her bir demografik faktöre göre aşağıdaki analizler yapılmıştır. Tablonun elde edilmesinde “One Way Anova” testi yapılmıştır.

#### 2. 2. 4. 1. Yaş Değişkeni

Kırgızistan yaş ile dış ödülleri ve yükseltme arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Yaşa göre dış ödülleri ve yükseltme politikaları ortalaması ( $X=3,683$ ) şeklindedir. Ortalamadan önemli şekilde farklılaşan yaş grupları 25 yaş grubu ( $X=4,012$ ) ve 45 yaş grubu ( $X=3,386$ ) şeklindedir.

Türkiye’de yaş grubuna ilişkin verilen cevaplarda anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

#### 2. 2. 4. 2. Cinsiyet Değişkeni

TABLO 43: CINSİYETE GÖRE DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI ORTALAMALARI (TÜRKİYE)

	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Ortalamalar</i>	<i>Standart Sapmalar</i>
<i>Erkek</i>	150	3,2633	1,10664
<i>Kadın</i>	63	2,8611	,99573
<i>Toplam</i>	213	3,1444	1,08837

Türkiye verilerine göre dış ödülleri ve yükseltme politikaları ortalamalarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Erkeklerin ortalaması ( $X=3,263$ ) kadınların ortalamasından ( $X=2,861$ ) anlamlı bir şekilde daha yüksek olarak çıkmıştır. ( $P<0,05$ ) Araştırma bu bağlamda Gilbert’in<sup>15</sup> çalışmasına elde ettiği sonuçlar ile örtüşmektedir.

TABLO 44: CINSİYETE GÖRE ÜST YÖNETİME GÜVEN ORTALAMALARI (TÜRKİYE)

	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Ortalamalar</i>	<i>Standart Sapmalar</i>
<i>Erkek</i>	150	3,4883	,85743
<i>Kadın</i>	63	3,1601	,84379
<i>Toplam</i>	213	3,3912	,86457

<sup>15</sup> Gilbert; Jacqueline A, Li-Ping Tang, Thomas, a.g.m., s. 321-329



Türkiye sonuçlarında üst yönetime güven ortalamalarına yönelik anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. ( $P<0,05$ ) Erkeklerin üst yönetime güven ortalaması ( $X=3,488$ ) olarak gerçekleşirken kadınların üst yönetime güven ortalaması ( $X=3,160$ ) olarak gerçekleşmiştir. Kırgızistan verilerinde cinsiyet değişkenine ilişkin verilen cevaplarda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

#### 2. 2. 4. 3. Eğitim Düzeyi Değişkeni

Türkiye verilerinden elde edilen sonuçlara göre üniversite mezunlarının üst yönetime duydukları güven ortalaması ( $X=3,812$ ) genel ortalamanın ( $X=3,380$ ) üzerinde anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. ( $P<0,05$ )

TABLO 45: EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE ÜST YÖNETİME GÜVEN ORTALAMALARI (TÜRKİYE)

	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Ortalamalar</i>	<i>Standart Sapmalar</i>
<i>İlkokul mezunu</i>	59	3,4407	,93810
<i>Ortaokul mezunu</i>	32	3,3672	,87525
<i>Lise Mezunu</i>	106	3,2862	,84453
<i>Üniversite Mezunu</i>	16	3,8125	,73314
<i>Toplam</i>	213	3,3807	,87386

Türkiye verilerinden elde edilen sonuçlara göre lise mezunlarının örgüt içerisinde güven ortalamaları ( $X=3,131$ ) genel ortalamanın ( $X=3,358$ ) altında çıkmıştır. ( $P<0,05$ ). Buna karşın üniversite mezunlarının örgüt içerisinde güven düzeyi ortalaması ( $X=3, 625$ ) genel ortalamanın üzerindedir.

Kırgızistan verilerinde eğitim değişkenine ilişkin verilen cevaplarda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

#### 2. 2. 4. 4. Örgütte geçen süreler değişkeni

Elde edilen sonuçlara göre Türkiye ve Kırgızistan'da örgütte geçen süreler ile verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

#### 2. 2. 4. 5. Gelir değişkeni

Anketin Türkiye sonuçlarına göre, gelir ile dış ödülleri ve yükseltme politikaları, üst yönetime güven, örgüt içerisinde güven ve örgütsel bağlılık arasında gelir düzeyine göre anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Gelir düzeyi 380 YTL olan grubun üst yönetime güven düzeyi, (X: 3,179) iken gelir düzeyi 500 YTL. ve üzerinde olan grubun üst yönetime güven ortalaması (X: 3, 8 – 4,00) aralığındadır. Gelir düzeyi 380 YTL olan grubun örgüt içerisinde güven düzeyi (X: 2,980) iken gelir düzeyi 400 YTL. ve üzerinde olanların örgüt içerisinde güven ortalamaları (X: 3, 5 – 4,00) aralığında yer almaktadır. Gelir düzeyi 380 YTL olan grubun örgütsel bağlılık düzeyi (X: 3,219) iken gelir düzeyi 470 YTL. ve üzerinde olanların örgütsel bağlılık ortalamaları (X: 3, 5 – 4,00) aralığında yer almaktadır.

Araştırmanın Kırgızistan sonuçlarına göre dış ödülleri ve yükseltme politikaları ortalamalarında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Gelir değişkeninde genel ortalama (X: 3, 675) şeklindedir. Gelir düzeyi 75 dolar olanların ortalaması genel ortalamanın altındadır. (X: 3, 515), Gelir düzeyi 100 dolar ve daha üzerinde olanların ortalaması (X: 4, 000) düzeyindedir.

#### 2. 2. 4. 6. Medeni durum değişkeni

Araştırmanın Türkiye verilene göre medeni duruma göre ortalamalarda anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır. (P<0,05) Buna göre evlilerde dış ödülleri ve yükseltme politikaları ortalaması (X=3,356) bekârlara göre (X=2,910) daha yüksek olarak gerçekleşmiştir.

TABLO 46: MEDENİ DURUMA GÖRE DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI ORTALAMALARI (TÜRKİYE)

	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Ortalamalar</i>	<i>Standart Sapmalar</i>
<i>Bekar</i>	109	2,9106	1,04777
<i>Evli</i>	101	3,3564	1,11543
<i>Boşanmış</i>	5	3,0500	1,22984
<i>Toplam</i>	215	3,1233	1,10115

Bu arada araştırmada Gilbert<sup>16</sup>'in ulaştığı evlilerin daha yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip olduklarına yönelik hipotezi desteklenmemiştir.

<sup>16</sup> Gilbert; Jacqueline A, Li-Ping Tang, Thomas, a.g.m., s. 321-329

Analizin Kırgızistan sonuçlarına göre medeni duruma yönelik olarak verilen cevaplarda anlamlı bir farklılığı rastlanmamıştır.

#### 2. 2. 4. 7. Uyruk Değişkeni

TABLO 47: UYRUĞA GÖRE DIŞ ÖDÜLLER VE YÜKSELTME POLİTİKALARI ORTALAMALARI (KIRGIZİSTAN)

	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Ortalamalar</i>	<i>Standart Sapmalar</i>
<i>Kırgız</i>	108	3,5316	,77930
<i>Özbek</i>	43	3,8605	,59837
<i>Rus</i>	26	3,8846	,53959
<i>Diğer</i>	11	4,0000	1,07238
<i>Toplam</i>	188	3,6831	,74858

Araştırmanın Kırgızistan sonuçlarına göre ödül ve yükselme politikaları Kırgız uyruklularda ( $X=3,531$ ) Özbek ve Rus uyruklulara göre ( $X=3,860 < X=3,884$ ) daha düşük olarak gerçekleşmiştir.

TABLO 48: UYRUĞA GÖRE EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI ORTALAMALARI (KIRGIZİSTAN)

	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Ortalamalar</i>	<i>Standart Sapmalar</i>
<i>Kırgız</i>	108	3,0238	,52447
<i>Özbek</i>	43	3,1560	,48723
<i>Rus</i>	26	2,8248	,45125
<i>Diğer</i>	11	3,4646	,59591
<i>Toplam</i>	188	3,0523	,52637

Araştırmanın Kırgızistan sonuçlarına göre uyruk açısından evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikalarına verilen cevaplar açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ( $P < 0,05$ ) Buna göre Rus ve Özbek uyruklularda evrensel personel uygulamaları ortalaması genel düzeyin altında gerçekleşmiştir. ( $X=2,824 < X=3,052$ ).

Türkiye verilerinde uyruk değişkenine yönelik herhangi bir analiz yapılmamıştır.

#### 2. 2. 4. 8. Din Değişkeni

TABLO 49: DİN DEĞİŞKENİNE GÖRE EVRENSEL PERSONEL UYGULAMALARI ORTALAMALARI (KIRGIZİSTAN)

	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Ortalamalar</i>	<i>Standart Sapmalar</i>
<i>Müslüman</i>	143	3,0828	,52175
<i>Hristiyan</i>	34	2,8170	,45351
<i>Diğer</i>	4	3,3889	,49275
<i>Toplam</i>	181	3,0396	,51967

Araştırmanın Kırgızistan sonuçları kişi kendini ait hissedilen dine göre verilen cevapların ortalamalarında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. ( $P < 0,05$ ) Kendini Müslüman olarak tanımlayan kişilerin evrensel personel uygulamaları ortalamaları, Hristiyan olarak tanımlayanların ortalamalarından yüksek çıkmıştır. . ( $X = 2,817 < X = 3,082$ ).

Türkiye verilerinde din değişkenine yönelik herhangi bir analiz yapılmamıştır.

#### 2. 2. 4. 9. Kardeş sayısı değişkeni

Araştırmanın sonuçlarına Türkiye’de kardeş sayısı ile araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken Kırgızistan’da böyle bir farklılığa rastlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kardeş sayısı 1 olanların üst yönetime güven ortalamaları ( $X: 3,569$ ) genel ortalamanın ( $X: 3,820$ ) altında gerçekleşmiştir. .

#### 2. 2. 4. 10. Babanın eğitim durumu değişkeni

Araştırmanın sonuçlarına ne Türkiye ne de Kırgızistan’da göre Babanın eğitim durumu ile araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

#### 2. 2. 4. 11. Annenin eğitim durumu değişkeni

TABLO 50. ANNENİN EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ÖRGÜT İÇERİSİNDE GÜVEN ORTALAMALARI (KIRGIZİSTAN)

	<i>Kişi sayısı</i>	<i>Ortalamalar</i>	<i>Standart Sapmalar</i>
<i>İlköğretim</i>	16	4,0781	,68141
<i>Orta Öğretim</i>	106	3,5991	,74297
<i>Yüksek Okul</i>	60	3,4569	,77409
<i>Toplam</i>	182	3,5943	,76222

Araştırmanın Kırgızistan sonuçlarına göre annenin eğitim durumuna göre örgüt içerisinde güven ortalamaları açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. ( $P < 0,05$ ) Buna göre annenin eğitim düzeyi ilköğretim seviyesinde olanların örgüt içerisinde güven ortalamaları genel ortalamanın üzerinde çıkmıştır. ( $X = 4,078 > X = 3,594$ ). Analizin Türkiye sonuçlarına göre annenin eğitim durumuna yönelik olarak verilen cevaplarda anlamlı bir farklılığı rastlanmamıştır.

#### 2. 2. 4. 12. Aile yapısı değişkeni

Araştırmanın sonuçlarına hem Türkiye hem de Kırgızistan'da göre aile yapısı ile araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

### 3. TARTIŞMA VE GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırmanın birbirinden farklı kültürel ve yapısal özellikleri olan iki ülkede yapılmış olması ülkeler arası bir karşılaştırma yapma imkânını vermektedir. Araştırma kurulan modelini iki ülkede karşılaştırma yapılması imkânını sağlamıştır.

Araştırmanın genel güvenilirlik sonuçlarına bakıldığında Türkiye'de değişkenlere ilişkin güvenilirlik sonuçların Kırgızistan'dan daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu nedenin arkasında yatan önemli unsurlardan birisinin de Türkiye'nin Kırgızistan'a göre çok daha önceden kapitalist değerler ve üretim tarzı ile bütünleşmesi olarak gösterilmesi mümkündür. Dolayısı ile araştırmadaki değişkenlere ilişkin verilen cevaplar ve ilişki katsayılarının Türkiye'de daha yüksek olarak gerçekleşmesi durumu ortaya çıkmıştır. Ayrıca evrensel personel uygulamalarının güvenilirliğine ilişkin Kırgızistan sonuçları genel beklenenin değerlerin altında (Cronbach Alfa: 0,4681) gerçekleşmiştir. Bunun gerisinde araştırmaya katılanların evrensel personel uygulamaları algılamalarının henüz tam olarak

oluşmaması gösterilebilir. Zira Kırgızistan henüz tam olarak kapitalist örgütlenme ve üretim yapısına geçişi gerçekleştirmemiştir. Dolayısı ile ankete katılanlarda evrensel personel uygulamaları algılamaları düşük düzeyde olabilir.

Elde edilen sonuçlara göre araştırmada kurulan model üzerinden iki ülkenin karşılaştırması yapıldığında en fazla göze çarpan husus araştırmanın modelinin açıklama gücünün Türkiye istatistiklerinde daha yüksek olduğudur. Özellikle evrensel personel uygulamaları Kırgızistan sonuçlarında örgüt içerisinde ve üst yönetime güvenin oluşumunda etkili bir değişken yer almamıştır. Kırgızistan sonuçlarında sadece dış ödüller ve yükseltme politikalarının örgüt içerisinde ve üst yönetime güvenin oluşumunda etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye sonuçlarında hem üst yönetime hem de örgüte karşı güvenin oluşumunda evrensel personel uygulamaları açıklayıcı bir değişken olarak yer almıştır. Ancak bu değişken dış ödüller ve yükseltme politikalarından daha az bir düzeyde güvenin oluşmasında etki yapmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmada üst yönetime güven ve örgüt içerisinde güven örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan çok önemli unlarlar içerisinde yer aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada iki ülke arasındaki güven ve bağlılık düzeylerinin karşılaştırması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar içerisinde örgüte ve üst yönetime olan güven düzeyinin anlamlı bir şekilde Kırgızistan'da Türkiye'den daha yüksek olarak gerçekleşmesidir. Güven düzeyinin Türkiye'de düşük çıkmasının nedenleri arasında ülkede yaşanan ekonomik krizlerin güven düzeyini olumsuz etkilediği ifade edilebilir. Zira en son 2000'li yılların başında yaşanan ekonomik kriz pek çok işletmenin kapanmasına ve işçi çıkartılması uygulamalarına yol açmıştır. Genel olarak Türkiye'de işletmelerin büyük bir çoğunluğunun ileriye dönük uzun vadeli stratejiler geliştirme yerine daha çok kısa vadeli yönetim ve personel stratejilerini benimsemektedirler. Henüz siyasi ve ekonomik istikrar ortamı tam olarak sağlanmadığı için özellikle üretim yapan firmalar için talep koşullarının uzun vadeli olarak kestirilememesi yönündeki sebeplerle işletmeler kadrolu ve uzun süreli çalışanlar yerine geçici ve part - time istihdamı tercih ederek esnek bir istihdam politikası izlemektedirler. Bunun da önemli sonuçlarından birisi de üst yönetime ve örgüte güven düzeyi ve bağlılık düzeyinin daha düşük şekilde gerçekleşmesine yol açmasıdır.

Araştırmanın ülkeler arasındaki üst yönetime güven, organizasyon içerisinde güven ve örgütsel bağlılık ortalamaları açısından değerlendirmeler yapılırken bazı hususların dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar arasında özellikle eski Sovyet bloğu ülkelerinden birisi olan Kırgızistan'da güven düzeyinin Türkiye'den yüksek çıkmasının gerisinde anket yapan

deneklerin gerçek durumu değil de olması gereken durumu yansıtma ihtimallerinin olduğu durumunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bilindiği gibi eski Sovyet bloğu ülkelerinden olan Kırgızistan'da otoriter bir yönetim yapısı hakimdir. Dolayısı ile bu tür bir mekanizma içerisinde bulunan kişiler yapılan anket çalışmalarında gerçek düşüncelerini değil olması gerekeni yani ideali düşünerek anket sorularını cevaplamış olabilirler. Zira anket yapan deneklerin üst yönetimden çekindiği veya gerçek durumu yansıtırsa kendisine zarar geleceğini düşündüğü için olduğundan farklı cevaplar vermiş olabilir. Çünkü anketler yapılmadan önce firmaların üst yöneticileri ile görüşülmüş ve gerekli izinler alındıktan sonra anketler deneklere dağıtılmıştır. Anketlerin denekler tarafından hangi algı düşünülerek cevaplandırıldığını kestirmek tam olarak mümkün değildir. Anketlerin araştırmaya katılanlar tarafından gerçek verileri yansıttığı düşünülerek analizler yapılmıştır. Anket çalışması sırasında elde edilen sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği bundan sonra konu ile ilgili olarak yapılacak çalışmalar ile daha iyi bir şekilde ortaya çıkacaktır. Dolayısı ile araştırmada elde edilen sonuçları değerlendirirken bu hususu da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Yapılan araştırmada birbiri ile etkileşimi en yüksek olan değişkenler olarak ödül ve yükselte politikalarının örgütsel bağlılık üzerinde, ( $R^2$ : 28,5,  $R$ :.534), üst yönetime güvenin örgüt içerisinde güven ( $R^2$ : 29,1,  $R$ :.539) ile örgütsel bağlılık üzerinde ( $R^2$ : 25,9,  $R$ :.508) açıklayıcı güçlerinin fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan değişkenler arasında genel olarak olumlu ve pozitif yönlü korelasyonlar elde edilmiştir.

Araştırmada demografik faktörlere göre verilen cevaplar arasında elde edilen ilginç sonuçlar bulunmaktadır. Araştırmanın Türkiye kısmında cinsiyet faktörüne göre erkeklerin üst yönetime duydukları güven ortalaması kadınların ortalamalarından daha yüksek bir şekilde gerçekleşmiştir. Erkeklerin genel yapı olarak daha aktif rol almaları sonucunda yönetim ile daha iyi ilişkiler kurmalarının güven düzeylerinin daha yüksek olarak gerçekleşmesinde etkili olabileceği iddia edilebilir.

Eğitim arttıkça güven düzeyinin de artması beklenir. Eğitim alan bireylerin üst yönetim ile daha sağlıklı ilişkiler kurmaları güvene dayalı ilişkilerin gelişmesi için zemin hazırlayan bir unsur olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın Türkiye sonuçlarına göre üst yönetime duyulan güven üniversite mezunlarında en yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Elde edilen sonuçlara göre eğitim düzeyi ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Gelir düzeyinin çalışan üzerinde çok yönlü etkiye sahiptir. Araştırmanın Türkiye sonuçlarına göre gelir düzeyi ile ilgili ortaya atılan fikirler daha çok gelir düzeyindeki artma

ile beraber bunun çalışan üzerine pozitif etki yapması şeklindedir. Araştırma sonuçları bu yargılar doğrular biçimdedir. Sonuçlar gelir düzeyi yükseldikçe üst yönetime olan güvenin de arttığını göstermektedir. Yine yapılan çalışmada gelir düzeyinin artması ile beraber örgüt içerisinde güven de ona paralel olarak artmaktadır.

Örgütte geçen süreler arttıkça işgörenler ile yöneticiler birbirlerini daha iyi tanıma fırsatı bulurlar. Bu sayede işgörenler üst yönetim politikalarını, üst yöneticiler de çalışanları daha iyi anlamaya başlar. Bu durumun sonucunda işgörenlerin üst yönetime güven ve örgüte güvenin oluşmasına olumlu etkiler yaratması beklenir. Araştırmada elde edilen sonuçlar bu öngörülerini doğrular niteliktedir. Elde edilen sonuçlara göre hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre örgütte geçen süreler ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ve örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yine araştırmada hem Türkiye hem de Kırgızistan'da elde edilen sonuçlara göre yaş ile örgüt içerisinde güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile yaş ilerledikçe bireyin örgüt içerisinde duyduğu güven düzeyi de yükselmektedir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma 2 ülkenin karşılaştırılmasına dayanılarak yapılmıştır. Ülke sayısının artırılması ortaya atılan hipotezlerin geçerliliğini de arttıracaktır. Dolayısı ile araştırmanın diğer eski sosyalist bloğu ülkelerinde de yapılması şeklinde genişlemesi hipotezlerin genel kabul edilebilirliklerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Araştırmada üst yönetime ve örgüt içerisinde güvenin oluşmasında etkili olacak diğer değişkenler de katılarak genişletilebilir. Örneğin güven üzerinde etkili olan yönetim dışı faktörler de araştırmaya katılabilir. Bunlar arasında kişilerin genel etnosentrik veya kültürel rölativistik eğilimlerinin de güven üzerinde etkileri olabilir. Yine bireycilik- kolektivist kültürel eğilimler bağlamında kontrol değişkenler araştırmaya konularak araştırma daha fazla faktörlü hale getirilerek kapsamı genişletilebilir. Ancak bu durumun bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Değişkenlerin sayısının artırılması anketin kapsamını genişletebilir ve sağlıklı verilerin alınmasını engelleyebilir.



## 5. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Araştırmada elde edilen sonuçları üç kategoride değerlendirmek gerekir. İlk kategori araştırmada örgüt içerisinde ve üst güveni sağlayan değişkenler olarak kabul edilen personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikalarının rolü ile ilgilidir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre üst yönetime güven ve örgüt içerisinde güveni sağlamada dış ödüller ve yükseltme politikalarının güven yaratmadaki etkisi, evrensel personel uygulamalarının etkisinden göreceli olarak daha yüksek çıkmıştır.

Güvenin örgütsel bağlılık yaratma üzerinde etkileri araştırma modelinin bir parçasıdır. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki bu iki değişkenin örgütsel bağlılığı yaratmada önemi büyüktür. İki değişken de örgütsel bağlılığı sağlamakla birlikte üst yönetime güven örgüt içerisinde güvene göre genel olarak örgütsel bağlılığı yaratmada biraz daha etkili bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumun nedeni üzerine düşünülecek olursa yöneticilerin güven yaratan davranışlarının bağlılık üzerinde örgüt içerisindeki genel güvene göre daha etkili bir unsur olduğu söylenilebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçların değerlendirileceği ikinci kategori ise faktörler arasındaki korelasyonlardır. Elde edilen sonuçlara göre faktörler birbirleri ile orta düzeyde ilişki içerisindedirler. Üst yönetime güven ile ilgili en önemli korelasyon örgüt içerisinde güven olarak gerçekleşmiştir. Dolayısı ile işçiler açısından üst yönetime güven ne kadar sağlanırsa örgüt içerisinde güven de o kadar sağlanacaktır. Yine üst yönetime güven ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmektedir. Yani üst yönetime karşı ne kadar duyulan güven fazla ise çalışanlar da o kadar örgüte bağlı olacaktırlar sonucuna ulaşılabilir. Bu durum hem Kırgızistan hem de Türkiye'ye ilişkin sonuçlarda ortaya çıkmaktadır. İki ülkedeki sonuçlar birbirine benzerlik taşımakla beraber Türkiye'den elde edilen veriler ile ilgili hipotezler daha güçlü bir şekilde desteklenmektedir.

Araştırmanın Türkiye sonuçlarına göre demografik faktörler içerisinde elde edilen önemli korelasyonlar tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre aylık gelir arttığında üst yönetime güven de artmaktadır. Dolayısı ile aylık gelir ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Yine Türkiye sonuçlarına göre aylık gelir arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi ile örgüt içerisinde güven arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısı ile eğitim düzeyi arttıkça örgüt içerisinde güven de artmaktadır. Türkiye verilerine göre demografik faktörlerden örgütte geçen süreler ile örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven arasında

anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütte geçen süreler arttıka örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven de artmaktadır.

Araştırmanın Kırgızistan'a ilişkin demografik veri sonuçlarında da anlamli korelasyonlara rastladığı grlmŐtir. Elde edilen sonuçlara göre aylık gelir arttıka çalışanların örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Araştırmanın Türkiye sonuçlarına paralel olarak örgütte geçen süreler arttıka örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güvenin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir demografik faktöre ilişkin elde edilen sonuç ta yaş ile örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven arasındadır. Yaş ilerledikçe çalışanların örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime olan güveni de artmaktadır.

Araştırma sonuçları araştırmada ortaya atılan hipotezlerin önemli bir kısmının kabul edildiğini göstermektedir.

## SONUÇ

Toplumsal hayatının en temel odak noktalarından birisi de “güven”dir. İster örgüt içerisinde, isterse günlük yaşam içerisinde olsun güvenin insanlar ve kurumlar üzerine olan etkileri büyüktür. Güven olmaksızın toplumsal ilişkilerin çıkmaza girmesi söz konusu ve sosyal sorunlara çözüm üretilmesi de pek mümkün değildir. Dolayısı ile güvene dayalı ilişki ağlarının kurulması toplumun ekonomik olarak üretebilmesi ve gelişmesinde çok etkilidir. Ancak güven kolay elde edilmez. Onun oluşabilmesi için zaman gereklidir. Bu zaman içerisinde güven kademeli olarak gelişir, sürekli olarak sorgulanır ve yeniden değerlendirilir. Dolayısı ile güven son derece hassas bir özellik taşır.

Güven yaratıcı davranışların etkisi zaman ile kendisini gösterirken güveni olumsuz etkileyen davranışların etkileri çok kısa süre içerisinde fark edilir ve güven kolaylıkla zedelenir. Bununla birlikte herhangi bir ilişki içerisinde güven tesis edildiğinde onun insanlara katkıları büyüktür. Örneğin çalışma yaşamında yönetici ve çalışan ilişkilerinde güven sağlandığında taraflar enerjilerini sadece yaptıkları işlerini daha iyi yapmaya konsantre edeceklerdir. Eğer bir ilişki içerisinde güven sağlanamazsa bu durumda yöneticiler daha fazla kontrol edici, daha baskıcı ve otoriter bir yönetim tarzını benimseyecektir. Aynı şekilde çalışanlar ise kendilerini sürekli olarak tehdit altında hissedecekler ve bu durum onların yaptıkları işin kalitesine olumsuz yansıtacaktır.

Sosyal yaşam içerisinde insanlar arası ilişkilerde güvenin yüksek düzeyde olmasının o toplumda yaşayan insanlar için pek çok kazancı bulunmaktadır. Bu kazançlar arasında insanın kendisini uygun sosyal koşullar içerisinde bulması, daha kolay diğer kişi ve kurumlar ile ilişkiye girebilmesi gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca güvenin varlığı kurulan ilişkiler için bir teminattır. Bu sayede insanlar arasında, insanlar ve kurumlar arasında ve kurumlarla kurumlar arasında ilişkilerini sürdürebilirler.

Güvenin ekonomik yaşamdaki etkisi, onun ne derecede önemli olduğunu daha iyi bir şekilde gösterir. Güven düzeyi yüksek olduğunda yapılan ekonomik faaliyetler çok daha hızlı, seri ve etkin bir şekilde yerine getirilebilir. Bunun tersi durumda ise ekonomik faaliyetlerin maliyetleri çok yükselir. Ayrıca güven düzeyi düşük olan toplumlar ağır ekonomik krizler içerisinde kendilerini bulabilirler ve bu krizleri atlataları da bir o kadar uzun sürebilir. Buna karşın güven düzeyi yüksek olan toplumlarda ekonomik krizler daha az yaşanır ve yaşanan ekonomik krizlerin sıkıntıları daha çabuk atlatılır.

Toplum içerisinde güvenin varlığı işletmeler için de çok önem taşımaktadır. İşletmeler eğer güven düzeyi yüksek bir toplum içerisinde faaliyet gösteriyorlarsa bu durumun pek çok avantajını yaşarlar. Güven düzeyi yüksek toplumlarda işletmeler daha kolay büyüyebilir, gelişebilir ve daha uzun süreli yaşamını sürdürebilir. Güven olmadığında işletmeler kendilerini sürekli olarak tehdit altında hissedecekler ve kendilerini geliştirmek yerine mevcut durumu koruma yönünde faaliyetlerde bulunacaklardır.

Güven yönetim bilimi için de çok önemli bir unsurdur. Güvenin varlığı veya yokluğu yönetim tarzını da etkiler. Güvenin düşük olduğu durumlarda yöneticiler çalışanlarına karşı otoriter ve onların fikirlerini önemsemeyen bir anlayış geliştirirler. Bu anlayış içerisinde yer alan çalışanlar ise kendilerini baskı altında hissederler, normal olarak gösterecekleri performansın altında faaliyet gösterirler, sadece ücret almak için çalışırlar, işletmenin çıkarlarını değil sadece kendi çıkarlarını düşünürler ve kurumlarına herhangi bir bağlılık hissetmezler. Aynı şekilde güven düzeyinin düşük olduğu durumda yöneticiler de sadece işletme çıkarlarını düşünerek hareket ederler ve çalışanlarına karşı kendilerini sorumlu hissetmezler.

Güven düzeyinin seviyesi işletmenin politikalarını da etkiler. Eğer güven düzeyi düşükse hem yöneticiler hem de çalışanlar sadece kısa süreli avantajlar peşinde koşacaklardır. Buna karşın eğer güven düzeyi yüksek bir ortamda hem yönetim hem de çalışanlar birbirlerinin çıkarlarını da göz önünde bulunduracaklardır. Çünkü her ikisinin de varlığını sürdürmesi bir ölçüde birbirlerinin varlığını gerektirmektedir.

Güvene dayalı bir çalışma ortamının yaratılmasında yöneticilerin ve örgütün rolü büyüktür. Örgütün göstereceği yönetim politikaları güvenin düzeyinin önemli bir belirleyicisidir. Bir kurum içerisinde çalışan hemen herkesin kurumla ilgili olarak beklentileri vardır. Çalışan kişiler kendi gayretlerinin yönetim tarafından fark edilmesini ve ödüllendirilmesini isterler. Normalin üzerinde çalıştığını düşünen bir işgören bu çalışmasına karşılık ödüllendirilmediği düşüncesine kapılırsa o kurumdan uzaklaşmaya ve artık fazla çaba göstermemeye başlayabilir. Dolayısı ile yöneticiler mutlaka bir kurum içerisinde kim ne kadar çalışıyor, kimler işini çok ciddiye alıyor ve işini düzgün yapıyor ise bunları değerlendirmeli ve ödüllendirmelidir. Aksi takdirde örgütün başarıya ulaşması da mümkün değildir. Eğer bir örgütteki yönetim çalışanlarını etkin bir şekilde değerlendiremez ve zamanında geribildirim veremezse muhtemelen çalışanlar fırsat bulduklarında o kurumdan ayrılmayı tercih edeceklerdir. Bu durumda örgüt de kendisine en fazla katkıyı yapacak elemanlarını kaybedecek ve başarılı olma şansını elde edemeyecektir.

Bir örgüt içerisinde taraflar arasında kurulan güvene dayalı ilişkilerin en önemli sonuçlarından birisi de o örgütün kendisine bağlı olan, normal olarak kabul edilenden daha fazla örgüt için çalışan ve o örgütten ayrılmayı pek düşünmeyen çalışanlara sahip olmasıdır. Bu durumda örgütün başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi daha kolay gerçekleşecektir. Çalışmada bu bağlam içerisinde bir uygulama yapılmıştır. Uygulama kısmında anket tekniği kullanılmıştır. Anketler Türkiye ve Kırgızistan'da yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri hakkında genel olarak şunlar söylenilebilir. Türkiye'de elde edilen sonuçların güvenilirliği Kırgızistan'dan daha yüksek olarak ortaya çıkmıştır. Kırgızistan'da ise Türkiye'ye göre kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri daha düşük olmakla beraber evrensel personel uygulamaları ölçeği dışında genel olarak kabul edilebilir düzeydedir.

Elde edilen sonuçlara göre örgütlerde personel uygulamaları çalışanların örgüt ile ilgili olan yaklaşımlarının gelişmesinde önemli bir role sahiptir. Personel politikaları, personele yönelik davranışlar, personelin değerlendirilmesi, personelin ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi gibi konuları içermektedir. Çalışanlar personel uygulamalarında adaletsizlik hissettiklerinde, kendilerinin etkin bir şekilde değerlendirilemediğini düşünürlerse içinde buldukları örgüte ve örgütün yönetimine karşı güven de hissetmeyeceklerdir.

Çalışanlar buldukları kurumda kayırmacılığın olmadığını, göstermiş oldukları performansın etkin bir şekilde değerlendirildiğini, hak ettikleri ücreti aldıklarını, kendi hedeflerine işletme içerisinde ulaşma imkânlarının olduğunu ve çalışanlar arasında işbirliğinin teşvik edildiği kanaatini taşıyorlarsa hem buldukları örgüte hem de o örgütün üst yönetimine karşı güven duygusunu geliştireceklerdir. Yalnız Kırgızistan sonuçlarına göre evrensel personel uygulamalarının güven üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

Araştırmada hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre üst yönetime ve örgüte duyulan güven çalışanlarda bağlılık duygusunu yaratmaktadır. Bu çalışmada güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla üst yönetime güven ve örgüt içerisinde güven sağlandıkça çalışanların ait oldukları kurumlarına karşı bağlılık düzeylerinde bir artışın olması durumu söz konusudur. Elde edilen sonuçlar göstermektedir ki bu iki faktörün örgütsel bağlılığı yaratmada önemi büyüktür. İki değişken de örgütsel bağlılığı sağlamakla birlikte üst yönetime güven örgüt içerisinde güvene göre genel olarak örgütsel bağlılığı yaratmada biraz daha etkili bir değişken olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın Türkiye sonuçlarına göre demografik değişkenler ile araştırmada kullanılan faktörler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Bunlar arasında

aylık gelir ile üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü, aylık gelir ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü eğitim düzeyi ile örgüt içerisinde güven arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Dolayısı ile eğitim düzeyi arttıkça örgüt içerisinde güven de artmaktadır. Türkiye verilerine göre demografik faktörlerden örgütte geçen süreler ile örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir korelasyonun varlığı tespit edilmiştir. Dolayısı ile örgütte geçen süreler arttıkça örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven de artmaktadır.

Araştırmanın Kırgızistan'a ilişkin demografik veri sonuçlarında da anlamlı korelasyonlar görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre aylık gelir arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Dolayısıyla aylık gelir ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmanın Türkiye sonuçlarına benzer olarak örgütte geçen süreler arttıkça örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güvenin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir demografik faktöre ilişkin elde edilen sonuç da yaş ile örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven arasındadır. Dolayısı ile elde edilen sonuçlara göre yaş ilerledikçe çalışanların örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime olan güveni de artmaktadır. Dolayısıyla yaş ile örgüt içerisinde güven ve yaş ile üst yönetime duyulan güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Araştırmada Türkiye ve Kırgızistan arasındaki güven ve bağlılık düzeylerinin karşılaştırması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar örgüte ve üst yönetime olan güven düzeyinin anlamlı bir şekilde Kırgızistan'da Türkiye'den daha yüksek olarak gerçekleştiğini göstermektedir. Güven düzeyinin Türkiye'de düşük çıkmasının nedenleri içerisinde ülkede yaşanan ekonomik krizlerin olumsuz etkilerinin önemli bir rolünün olduğu düşünülebilir. Türkiye'de siyasi ve ekonomik istikrar ortamı tam olarak sağlanmadığı için özellikle üretim yapan firmalar talep koşullarının uzun vadeli olarak kestirilememesi yönündeki sebeplerle işletmeler kadrolu ve uzun süreli çalışanlar yerine geçici ve part - time istihdamı tercih ederek esnek bir istihdam politikası izlemektedirler. Ayrıca bu durum talep koşullarının ve üretim biçimlerinin de sürekli olarak değişkenlik gösterdiği bir piyasa yapısına uyumu da kolaylaştırmaktadır.

Araştırmada Türkiye ve Kırgızistan'da üst yönetime güven, organizasyon içerisinde güven ve örgütsel bağlılık ortalamaları açısından değerlendirmeler yapılırken bazı hususların dikkate alınması gerekmektedir. Bunlar arasında özellikle eski Sovyet bloğu ülkelerinden birisi olan Kırgızistan'da güven düzeyinin Türkiye'den yüksek çıkmasının gerisinde anket yapan katılımcıların yöneticilerin sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmasından çekinerek gerçek

durumu değil de olması gereken durumu yansıtmıa ihtimallerinin olduğu durumunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Sonuç olarak yönetim politikalarının üst yönetime güven ve örgüt içerisinde güvenin oluşumunda etkili bir faktör olduğu söylenilebilir. Dolayısı ile örgüt içerisinde güveni yaratmak için ilk adımı yönetimin atması gerekmektedir. Örgüt içerisinde yaratılan güven ortamının ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği söylenilebilir. Eğer bir örgüt uzun süreli olarak yaşamını sürdürmek istiyorsa kendisi için bağlılık ve sadakatle çalışan üyelerine ihtiyacı vardır. Bu türden çalışanlara sahip olmak isteyen örgütlerin yönetim politikalarında güveni sağlayıcı unsurlara dikkat etmeleri gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Adıgüzel, Yusuf, *Kültür Endüstrisi*, Birinci Baskı, Şehir Yayınları, 2001
- Adler, Paul, S. *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and The Future of Capitalism*, Organizational Science, Vol. 12, No. 2, March-April, 2001, pp. 215–234
- Agandona, Antonio, *Sharing Out in Alliances: Trust and Ethics*; Journal of Business Ethics, 21, pp. 217–228, Kluwer Academic Publishers, Printed in Netherlands, 1999
- Agarwal, Ashish, Shankar, Ravi, *On-Line Trust Building in E- Enabled Supply Chain, Supply Chain Management: An International Management*, Vol. 8, Number. 4, 2003, pp. 324–334
- Aktan, Ebru, *Çalışanların Değişime Açıklıkları İle Örgüte Duydukları Güven Arasındaki İlişki*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, 1999
- Alexander, S., Rudelman, M. *The Role Of Procedural and Distrubutive Justice in Organizational Behaviour*, Social Justice Research, Vol. 1, 1987, pp. 177- 198,
- Aljifri, Hassan A., Pons Alexander, *Global E- Commerge: A Framework For Understanding and Overcoming The Trust Barrier*, Information Management & Computer Security, Vol. 11, No. 3, 2003, pp. 130–138
- Ambler, John, *Trust in Political and Nonpolitical Authorities in France*, Comparative Politics, Vol. 8, No. 1, October, 1975, pp. 31- 58,



- Anonymous, *The 10 Commandments of Organizational Trust*, Public Relations Strategist; 9, 4, Academic Research Library, Fall, 2003, , pp. 26- 30
- Appelbaum, Steven H., Hebert, Danille, Leroux, Sylvie, *Empowerment: Power, Culture and Leadership- A Strategy or Fad Fort He Millennium?*, Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol. 11, No. 7, 1999, pp. 233–254
- Appelbaum, Steven, Bartolomucci, Nicolas, and Others, *Organizational Citizenship Behavior: A Case Study Of Culture, Leadership and Trust*, Management Decision, Vol. 42, No. 1, 2004, pp. 13–40
- Arı, Güler Sağlam, *İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Antropoloji Doktora Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, Haziran 2003
- Arnold, Kara A., Barling, Julian, Kelloway, E. Kevin, *Transformational Leadership Or The Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment And Team Efficacy?*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 7, 2001, pp. 315- 320
- Aron, Raymond, *Sosyolojik Düşüncenin Evreleri*, Bilgi Yayınevi, Çeviren: Korkmaz Alemdar, İkinci Basım, İstanbul, 1989
- Toplumbilim Düşüncesinde Ana Akımlar, Durkheim, Pareto, Weber*, Ağaç- İş Matbaası, Ankara, 1973
- Atik Selahattin, *Kültürün Girişimciliğe Etkileri*, [http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2002-3/4\\_bilder.doc](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2002-3/4_bilder.doc) 2003

- Atkinson, Sally, Burcher David, *Trust in Managerial Relationships*, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 18, No. 4, 2003, pp. 282- 304
- Aubert, Benoit A., Kelsey, Barbara L., *The Illusion Of Trust And Performance*, ISSN, 1198-8177, Sciantific Series, Cirano, Montreal, Janvier, 2000
- Bacharac, Michael, Gambetta, Diego, *Trust as a Type of Detection*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception In Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001
- Bachman, Reinhard, *Trust Within and Between Organizations, Conceptual Issues And Emprical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998
- Conceptual Aspects Of A Complex Phenomen*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Emprical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998
- Trust, Power and Control in Trans- Organizational Relations*, SASE Conference, in Madison/ Wisconsin, USA, July, 8, 11, 1999
- Backström, Tomas, Bjerlöv, Monica, Docherty, Peter, *Organization of Work in Complex Environments- a Continuous Development through Communication and Learning*,  
[http://www.isce.edu/site/backstrom\\_bjerlov\\_docherty.pdf](http://www.isce.edu/site/backstrom_bjerlov_docherty.pdf), 2005
- Barefoot, John C., M et al., *Trust, Health, And Longevity*, Journal of Behavioral Medicine, Volume 21, Number 6, December 1998, pp. 517-526
- Barney, Jay B., Hansen, Mark H., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior, Winter, 1994, pp. 175–190

- Batt, Peter J., *Building Trust Between Growers And Market Agents*, Supply Chain Management An International Journal, Vol. 8, Number. 1, 2003, pp. 65-78
- Becker, Thomas, E., *Integrity in Organizations: Beyond Honesty Conscientiousness*, Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1, 1998, pp. 154–161
- Bejou, David, Ennew, Christine T., Palmer, Adrian, *Trust, Ethics and Relationship Satisfaction*, International Journal Of Bank Marketing, Vol. 16, 1998, pp. 170- 175
- Bell, Geoffrey G., Oppenheimer, Robert J., Bastien, Andre, *Trust Deterioration in An International Buyer- Supplier Relationship*, Journal Of Business Ethics, Vol. 36, 2002, pp. 65- 78
- Bennet, Roger, Gabriel, Helen, *Reputation, Trust And Supplier Commitment: The Case Of Shipping Company/ Seaport Relations*, Journal Of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, No. 6, 2001, pp. 424- 438
- Bennett, Robert J., Robson, Paul J. A., *The Role Of Trust And Contract in The Supply Of Business Advice*, Cambridge Journal Of Economics, Vol. 28, No. 4, 2004, pp. 471- 488
- Beugelsdijk, Sjoerd, De Groot, Henry L. F., Van Schaik, Anton B.T.M., *Trust And Economic Growth: A Robustness Analysis*, Oxford Economic Papers, Vol. 5, 2004, pp. 118- 134
- Bews, N. F., Russow, G. J., *A Role For Business Ethics in Facilitating Trustworthiness*, Journal Of Business Ethics, 39: 2002, pp. 377–390
- Bhattacharya, Rajeev, Devinney, Timothy M. *A Formal Model Of Trust Based On Outcomes*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, July, 1998, pp. 459–472

- Bigley, Gregory A., Pearce, Jone L., *Straining For Shared Meaning in Organizational Science: Problems of Trust and Distrust*, *The Academy Of Management Review*, Vol. 23, No. 3, July, 1998, pp. 405–421
- Bigne, Enrique, Blesa, Andre, *Market Oriantation, Trust And Satisfaction in Dyadic Relationships: A Manufacturer- Retailer Analysis*, *International Journal Of Retail & Distrubition Management*, Vol. 31, Number 11, 2003, pp. 574, 590
- Bijlsma, Katinka, Kopman Paul, *Introduction: Trust Within Organizations*, *Personal Review*, Vol. 32, No. 5, 2003, pp. 543- 555
- Blois, Keith, *A Trust Interpretation Of Business To Business Relationships: A Case Based Discussion*, *Management Desicion*, 35/5, Mcb University Press, 1998, pp. 302–308
- Blomqvist, Kirsimarja, Stahle, Pirjo, *Building Organazational Trust*, [http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/87\\_BlomqvistStahle.pdf](http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/87_BlomqvistStahle.pdf), 29–07–2005
- Blomqvist, Kirsimarja, Sundgvist, Sana, Soininen, Martti, *Toward Measuring Inter-Organizational Trust: Some Issues in Trust Conceptualization and Organization of Trust in Recent Research on Inter- organizational Trust*, *European Academy of Management Trust*, 2<sup>nd</sup> Annual Conferange on Innovative Research in Management, 2002
- Boe, Tammy A., *Gaining or/and Maintaining Employee Trust Whithin Service Organization*, <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002boet.pdf>, 2002
- Bolle, Friedel, *Rewarding Trust: An Experimental Study*, *Theory And Decision*, Vol. 45, 1998, pp. 83–98

- Bons, H., Dignum Frank, Lee Ronald M., Tan, Yao- Hua, *A Formal Specification Of Automated Auditing Of Trustworthy Trade Procedures For Open Electronic Commerce*, Proceedings of the 32. Hawaii International Conference on System Sciences, 1999
- Bozkurt, Veysel, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık*, 3. Baskı, 2000
- Post Endüstriyel Çağda Hedonist/Narsist Tüketim Kültürü Önem Kazanıyor*, Editör, Zencirkıran, Memet, Entelektüel Perspektif, Kültür, Siyaset ve Toplum Söyleşileri, Alfa Yayınları, 2004
- Börü, Deniz, *Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım, Güvenilir İnsanlar Kim?*  
<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/deniz1.pdf>
- Brenkert, George G., *Trust, Morality, and International Business*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, 1998
- Bridge, James Howard, *Big Business, Economic Power In A Free Society*, Reprinted Edition Arno Pres Inc., Manufactured in The United States Of America, 1973
- Brief; Arthur P. ve Aldag Ramon J., *The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity*, The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 3. Jul., 1977, pp. 496-500
- Brockner, Joel, And Others, *When Trust Matters: The Moderating Effect Of Outcome Favorability*, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 3, September 1997, pp. 558- 583

- Broedling, Laurie A., *The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior*, The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 2., Apr., 1977, pp. 267-276
- Brown; Phillip, Lauder, Hugh, , Baron, Stephan, et al., *Human, Social Capital And Intelligence, Social Capital*, Critical Perspectives, Oxford University Pres, New York, 2000
- Brownell, Eileen, O., *How to Create Organizational Trust*, Manage, 52, 2, ABI/INFORM Global, Nov/Dec, 2000, pp. 10–12
- Bruin, Ronald de, *Consumer Trust in Electronic Commerce: Time For Best Practice*, Published Kluwer Law International, P.O., Box: 85889, 2508 CN The Hague, The Netherlands, 2002
- Buch, Kim and Tolentino, Ann, *Employee Perceptions of the Rewards Associated With Six Sigma*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 19 No. 3, 2006, pp. 356-364
- Burke, Peter J., Stets, Jan E., *Trust and Commitment through Self- Verification*, Social Psychology Quarterly, Vol. 62, No. 4, and December, 1999, , pp. 347- 366
- Buskens, Vincent, *Social Network And Trust*, Published By Kluwer Academic Publishers, P. O. , Box, 17, 3300 AA, Dordrecht, The Netherland, 2002
- Caldwell, Cam, Clapham, Stephen E., *Organizational Trustworthiness: In International Perspective*, Journal Of Business Ethics, Vol. 47, 2003, pp. 349- 364
- Castelfranchi, Cristiano and Rino Falcone, *Social Trust: A Cognitive Approach*, <http://www.istc.cnr.it/T3/download/Social-trust.pdf>, 2005

- Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust and Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, the Netherland, 2001
- Chatterjee, Samir R., Pearson, Cecil A. L., *Trust And Managerial Transition: Evidence From Three Small Asian Economies*, Cross Cultural Management, Volume 9, Number 4, 2002, pp. 19- 28,
- Chawia, Anuradha, Kelloway, E., Kevin, *Predicting Openness and Commitment to Change*, The Leadership & Organization development Journal Vol. 5, No. 6, Emerald Group Publishing Limited, 0143- 7739 DOI 10.1108/01437730410556734, 2004, pp. 485- 498
- Chellappa, Rammath K., Pavlow, Paul A., *Perceived Information Security, Financial Liability And Consumer Trust in Electronic Commerce Transactions*, Logistic Information Management, Volume 15, Number 5/6, 2002, pp. 358- 368
- Chen, Sandy C., Dhillon, Gurpreet S., *Interpreting Dimensions Of Consumer Trust in E-Commerce*, Information Tecnology And Management, Vol. 4, 2003, pp. 303- 318
- Child, John, *Trust And Internationl Strategic Alliances: The Case Of Sino-Foreign Joint Ventures*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conseptual Issues And Emprical Applications, Oxford University Press, New York, 1998
- Claibourn, Michele P., Martin, Paul S., *Trusting And Joining? An Emprical Test Of The Reciprocal Nature Of Social Capital*, Political Behavior, Vol. 22, No. 4, 2000

- Clark, Murray C., Payne, Roy L, *The Nature And Structure Of Workers' Trust in Management*, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 18, No. 3,, May, 1997, pp. 205–224
- Cohen, Don, Prusak, Laurence, *Kavrayamadığımız Zenginlik, Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, Çeviren Ahmet Kardam, Mess, 2001
- Collins, Randal, *Weberian Sociological Theory*, Cambridge University Pres, Printed in United States America, 1986
- Connel, Julia, Ferres, Natalie, Endengering, *Trust in Manager-Subordinate Relationships*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, 2003, pp. 569, 587
- Corbit, Gail, Martz, Ben, *Groupware Case Studies, Trust, Cammtment And The Free Expression Of Ideas*, Team Performance Management: An International Journal, Volume 9, Number ½, 2003, pp. 16–22
- Corbit, Gail, Martz, Ben, *Groupware Case Studies, Trust, Cammtment and The Free Expression Of Ideas*, Team Performance Management: An International Journal, Volume 9, Number ½, 2003, pp. 16–22
- Coriat; Benjamin, Guennif, Samira, *Self- Interest, Trust And Institutions*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998
- Costa, Ana Cristina, *Work Team Trust And Effectiveness*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, 2003, pp. 605- 622
- Costingan, R., D., S., Ülter, S., Berman, J. J., *A Multi- Dimensional Study of Trust in Organization*, Journal of managerial Issues, Vol. 10, no: 3, 1998, pp. 303- 318



- Coulter, Keith S., Coulte, Robin A., *Determinants Of Trust in A Service Provider :The Moderating Role Of Length Of Relationship*, Journal Of Service Marketing, Vol. 16, No. 1, 2002, pp. 35–50
- Cowles, Deborah L., *The Role Of Trust in Customer Relationships: Asking The Right Questions*, Management Decision, 35/4, , 1997, pp. 273-282
- Cristiano Castelfranchi and Rino Falcone, *Principles of Trust for MAS: Cognitive Anatomy, Social Importance, and Quantification*, <http://www.istc.cnr.it/T3/download/Trust-for-MAS.pdf>, 2005
- Cromie, Stanley, Johns, Sandra, *Irish Entrepreneurs: Some Personal Characteristics*, Journal of Occupational Behaviour, Vol. 4, 1983, pp. 317–324
- Crotts, John C., Turner, Gregory B., *Determinants Of Intra- Firm Trust in Buyer- Seller Relationships in The International Travel Trade*, International Journal Of Contemporarily Hospitality Management, Vol. 11, No: 2/3, 1999, pp. 116- 123
- Cunningham, Ian, Hyman, Jeff, *Empowerment: The Right Medicine For Improving Employee Commitment And Morale in The NHS?* Health Manpower Management, Vol.22, No. 6, 1996, pp. 14- 24
- Cvetkovich, George, Siegrist, Michael, Murray, Rachel, Tragesser, Sarah, *New Information and Social Trust: Asymmetry and Perseverance of Attributions about Hazard Managers*, Risk Analysis, Vol. 22, No. 2, 2002, pp. 359-367
- Daley, Dennis, M., Vasu, Michael, L., *Fostering Organizational Trust in North Carolina*, Administration & Society, Vol. 30, No. 1, Mart, 1998, pp. 62-84

- Das, T. K., Teng Bing-Sheng, *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, Jul. 1998, pp. 491- 512
- The Risk Based View Of Trust: A Conceptual Framework*, Journal Of Business And Psychology, Vol. 19, No. 1, 2004, pp. 85- 116
- Deakin, Simon, Wilkinson, Frank, *Contract Law And The Economics Of The Interorganizational Trust*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Emprical Applications, Oxford University Press, New York, 1998
- Dean, James W. Jr., Brandes, Pamela, Dharwadkar, Ravi, *Organizational Cynicism*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 2, April 1998, pp. 341–352
- Dedeoğlu, Gözde, *Gözetleme, Mahremiyet ve İnsan Onuru*,  
<http://www.ozgurpencere.com/modules.php?name=News&file=article&sid=491>, 2005
- Delgado- Ballester, Munuera- Aleman, Jose Luis Manuera- Aleman, *Brand Trust Scale*, International Journal Of Marketing Researchvol. 45, (I), 2003
- Brand Trust in The Context Of Consumer Loyalty*, European Journal Of Marketing, Vol. 35, No. 11/12, pp. 1238- 1258, 2001, s. 1246
- Delhey, Jan, Newton, Kenneth, *Who Trusts? The Origins of Social Trust in Seven Nations*, Research Unit "Social Structure And Social Reporting", Social Science Research Center Berlin (WZB), erişim:<http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2002/iii02-402.pdf>, May 2002

- Demolombe, Robert, *To Trust Infirmation Sources: A Proposal For A Modal Logical Framework*, Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, Trust And Deception in Virtual Societies, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001
- Dengel Harald M., Milling Peter M. *Aspect Of Dynamics Of Co-Operations in A Supply Chain Under Consideration Of Trust*, Industriseminar, Schloss S 203, D-68131 Mannheim, 2004
- Dermer, Jerry, *The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation*, The Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 1, Mar., 1975, pp. 125-129
- Dillard, B., Tinsley, *Trust Plus Capabilities*, Academy of Management, The Academy of Management Review, 21, 2, ABI/INFORM Global, April, 1996, pp. 335-337
- Dimock, Susan, *Retributivism And Trust*, Law And Philosophy, Vol. 16, 1997, pp. 37-62
- Dirks, Kurt T. *Trust in Leadership And Team Performance: Evidence From NCAA Basketball*, Journal Of Applied Psychology, Vol. 85, 2000, pp. 1004-1012
- Dirks, Kurt T., Ferrin, Donald L., *The Role Of Trust in Organizational Settings*, Organization Science, Vol. 12, 2001, pp. 450- 467
- Dirks, Kurt T., Skarlicki, Daniel, *Trust in Leaders: Existing Research And Emerging Issues, To Appearin Trust Within Organizations*, Edited By R. Kramer & K. Cook, Russell Sage Foundation,  
<http://www.olin.wustl.edu/faculty/dirks/trust%20in%20leader%20chapter.pdf>

- Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P., Mullen, Michael R., *Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, Jul. 1998, pp. 601- 620
- Driscoll, James W., *Trust and Participation in Organizational Decisin Making as Predictors Of Satisfaction*, The Academy Of Management Journal, Vol. 21, No. 1, March, 1978, pp. 44- 56
- Durkan Paula, Durkin, Mark, *Explorings Efforts To Engender On-Line Trust*, International Journal Of Entrepreneurial Behavior& Research, Vol. 9, No. 3, 2003, pp. 93–110
- Earle, Timothy, C., *Thinking Aloud About Trust: A Protocol Analysis Of Trust in Risk Management*, Risk Analysis, Vol. 24, No. 1, 2004, pp. 169- 183
- Elangovan, A. R., Shapiro, Debra L., *Betrayal Of Trust in Organizations*, The Academy Of Manegement Review, Vol. 23, No. 3, 1998, pp. 547–566
- Elefson, Greg, *Devoloping Trust With Intelligent Agents: An Exploratory Study*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001
- Erdem, Ferda (Editör), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003
- Erdem, Ferda ve Özen, Canset, *Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olmak ve Güven Ayırımı*, Editör: Erdem, Ferda *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003

- Erdem, Ferda, *Optimal Trust And Teamwork: From Groupthink To Teamthink*, Work Study, Vol. 52, Number. 5, 2003, pp. 229–233
- Örgütsel Yaşamda Güven*, Erdem, Ferda (Editör), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003
- Erdem, Ferda, Özen, Janset, Atsan, Nuray, *The Relationship Between Trust And Team Performance*, Work Study, Vol. 52, Number 7, 2003, pp. 337- 340
- Cognitive And Affective Dimension Of Trust in Developing Team Performance*, Team Performance Management: An International Journal Volume 9, Number, 2003, pp. 131–135
- Erdoğan, İlhan, *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres Ve Çözüm Yolları*, Mess Yayın: 158, Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 22, Bizim Büro Basım Evi, Ekim 1990
- Erdost, Türküler, *Trust And Self Disclosure in The Context Of Computer Mediated Communication*, Middle East Tecnicl University Library, April 2004
- Ettlinger, Nancy, *Cultural Economic Geograpy And A Relational And Microspace Approach To Trusts, Rationalities, Networks, And Change in Collabarative Workplace*, Journal Of Economic Geograpy, 3, 2003, pp. 145–171
- Fairholm, Gilbert W. , *Leadership And The Culture Of Trust*, Praeger, Westport, Connecticut, Printed İn United States Of America, 1994
- Fairholm, Matthew R., Fairholm, Gil, *Leadership Amid The Constraints Of Trust*, Leadership& Organization Development Journal, Vol. 21, No. 2, 2000, pp. 102–109

- Falcone, Rino, Castelfranchi, Cristiano, *Social Trust: A Cognitive Approach*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001
- Falk, Ian, And Guenter, John, *Role Of Stuated Trust in Rural Sustainability: "Levels Of Trust" Community Profile*, <http://www.crlra.utas.edu.au>, 2004
- Farnham, Alan, *The Trust Gap*, *Fortune*, 4, December, 1989, pp. 32- 41
- Farrelly, Francis, Quester, Pascale, *The Effects of Market Oriantation on Trust and Commitment*, *Europan Journal of Marketing*, Vol. 37, No. ¾, 2003, pp. 530- 553,
- Fatt, James Poon Teng, *Understanding Deception*, *Equal Opportunities International*, Vol. 20, No. 3, 2001, pp. 28- 31
- Fenton, Natalie, Passey, Andrew, Hems, Les, *Trust, The Voluntary Sector And Civil Society*, *International Journal Of Sociology And Social Policy*, Vol. 19, Number. 7/8, 1999
- Ferrin, Donald L., Dirks, Kurt T., Shah, Pri P., *Third-Party Relationships And Interpersonal Trust*, <https://mercury.smu.edu.sg/rsrchpubupload/4826/Thirdparty.pdf>, 2004
- Fevre, Ralf, Socializing, *Social Capital: Identity, The Transition To Work, And Economic Development*, Editör: Baron, Stephan, Field Jonn, Schuller Tom, *Social Capital, Critical Perspectives*, Oxford University Pres, New York, 2000

- Ford, Dianne P. *Trust and Knowledge Management*,  
<http://business.queensu.ca/knowledge/consortium2002/TrustAndKM.pdf>, 2005
- Frank, Kenneth, A., Yasumoto, Jeffrey, Y., *Linking Action To Social Structure Within A System: Social Capital Within And Between Subgroups*, AJS, Volume 104, Number 3, November, 1998, pp. 642- 686
- Fromm, Eric, *Hürriyetten Kaçış*, Birinci Baskı, İstanbul, Tür Yayınları, 1979
- Fukuyama, Francis, *Güven*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Birinci Basım, Çeviren: Ahmet Buğdaycı, Ankara, 1998
- Furedi, Frank, *Korku Kültürü*, Birinci Baskı, Ayrıntı Yayınları, 2000
- Gallie, Duncan, Felstead, Alan, Green, Francis, *Employer Policies and Organizational Commitment In Britain 1992-97*, Journal Of Management Studies 38:8, December 2001, pp. 1081-1101
- Gambetta, Diego, *Can We Trust Trust? Trust: Making And Breaking Cooperative Relations*, Electronic Edition, Department Of Sociology, University Of Oxford, Chapter 13, pp. 213–237,  
<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>, 2000
- Ganesan, Shankar, Hess, Ron, *Dimensions And Levels Of Trust: Implications For Commitment To A Relationship*, Marketing Letters, Vol. 8, No. 4, 1999, pp. 439–448
- Garsten, Christina *Trust, Control and Post-Bureaucracy*,  
[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4339/is\\_2\\_22/ai\\_76668286/print](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_2_22/ai_76668286/print)

- Gefen, David V., Rao, Srinivason, Tractinsky, Noam, *The Conceptualization Of Trust, Risk and Their Relationship in Electronic Commerce :The Need For Clarifications*, 2002
- Gerardo A. Guerra and Daniel J. Zizzo, *Economics Of Trust In The Information Economy: Issues Of Identity, Privacy And Security*, Bounded Rationality in Economic Behaviour (BREB)Unit, [http://www.oii.ox.ac.uk/resources/publications/OIIRR1\\_200304.pdf](http://www.oii.ox.ac.uk/resources/publications/OIIRR1_200304.pdf), April, 2003
- Giddens, Anthony, *Sosyoloji*, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000
- Gilbert, Tony, *Towards a Politics of Trust*, Journal of Advanced Nursing, Vol. 27, 1998, pp. 1010- 1016
- Gilbert; Jacqueline A, Li-Ping Tang, Thomas, *An Examination of Organizational Trust Antecedents*, Public Personnel Management; 27, 3; ABI/INFORM Global pg. 321, Fall, 1998
- Gilder, Dick De, Commitment, *Trust And Work Behavior, The Case Of Contingent Workers*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, 2003, pp. 588- 604
- Gillis, Tamara, *More Than A Social Virtue: Public Trust Among Organizations Most Valuable Asset*, Communication World, ABI/INFORM Global, 20, 3, pp. 10- 11, April-May, 2003
- Goris, Jose R., Vaught, Bobby C., Pettit, John D., *Effects Of Trust in Superiors And Influence Of Superiors On The Association Between Individual – Job Congruence And Job Performance/ Satisfaction*, Journal Of Business And Psychology, Vol. 17, No. 3, 2003, pp. 327- 343
- Goudge, Jane, Gilson, Lucy, *How An Trust Be Investigated? Drawing Lessons From Past Experience*, Social Science, Medicine, 61, 2005, pp. 1439–1451



- Gounaris, Spiros P., Venetis, Karin, *Trust in Industrial Service Relationships: Behavioral Consequences, Antecedents And The Moderating Effect Of The Duration Of The Relationship*, Journal Of Services Marketing, Vol. 16, No. 7, 2002, pp, 638–655,
- Gökırmak, Mert, *Küresel Kriz ve Politikada Güven*, Editör: Erdem, Ferda, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003
- Grabner- Kraeuter, Sonja, *The Role Of Consumers' Trust in Online- Shopping*, Journal Of Business Ethics, 39:, 2002, pp. 43–50
- Gritzalis, Stefanos, Gritzalis Dimitris, *A Digital Seal Solution For Deploying Trust On Commercial Transactions*, Information Management& Computer Security, Vol. 9, No. 2, 2001, pp.71–79
- Guseva, Alya, Rona- Tas, Akos, *Uncertainty, Risk, And Trust: Russian And American Credit Card Markets Compared*, American Sociological Review, Vol. 66, No. 5, Oct. 2001, pp. 623- 646
- Guzzo, Richard A. *Types of Rewards, Cognitions, and Work Motivation*, The Academy of Management Review, Vol. 4, No. 1. Jan., 1979, pp. 75-86
- Günaydın, Sezer Cihan, *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TC. YÖK Dokümantasyon Merkezi, İstanbul, 2001

- Güneşer, Ayşe Begüm, *Örgütlerde Güvenin Çalışanların İş Tatminindeki Rolü ve Önemi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, İstanbul 2002,
- Ha, Hong-Youl, *Factors Influencing Consumer Perceptions Of Brand Trust Online*, Journal Of Product & Brand Management, Volume 13, - Number 5, 2004, pp. 329–342
- Hagen, James M., Choe, Soonkyoo, *Trust in Japanese Interfirmrelations: Institutional Sanctionmatter*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, Jul. 1998, pp. 589- 600
- Halliday, Sue Vaux, *How “Placed Trust” Works in A Service Encounter*, Journal Of Services Marketing, Volume 18, Number. 1, 2004, pp. 45–59
- Hardin, Russel, *Trustworthiness*, Ethics, 107, October, 1996, pp. 26 – 42
- Hardy, Cynthia, Philips, Nelson, And Lawrence Tom, *Distinguish Trust And Power in Interorganizational Relations: Forms And Façades Of Trust*, Editör: Lane, C, Bachmann, R., Forms and Facades Trust, Trust Within and Between Organizations, Oxford University Pres, 1998, pp. 64- 87
- Harmon, Harry, A., Jurkus, Anthony F., ve diğerleri, *A Gender Blind System for Promotion in The Salesforce*, Marketing, Intellegence and Planning, Vol. 15, No. 1, 1997, pp. 28- 31
- Harris, Howard, Provis, Chris, Teams, *Trust And Norms: The Importance of Trust In The Development Of Effective Teams*, Paper read at IWOT3, 3rd International Workshop On Teamworking, , London, <http://business.unisa.edu.au/research/grewc/publications/trust.pdf>, 14-15 September 1999

- Hawkins, Wilbert D., *Predictors Of Affective Organizational Commitment Among High School Principals*, Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University In Partial Fulfillment Of The Requirement For The Degree Of Doctor Of Education, Virginia, April 7, 1998
- Heffernan, Troy, *Trust Formation in Cross- Cultural Business- To- Business Relationships*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Volume 7 – Number 2, 2004, pp. 114–125
- Hoffer, Eric, *Kesin İnançlılar, Kitle Hareketlerinin Anatomisi*, Tür Yayınları, İstanbul, 1978
- Holton, Judith A., *Building Trust and Collaboration in A Virtual Team*, *The Performance Management: An International Journal*, Volume 7, Number 3/4, 2001, pp. 36- 47
- Horsburgh; H., J., N., *Trust and Social Objectives*, *Ethics*, Vol. 72, No. 1, Oct. 1961, pp. 28–40
- Hosmer, Larue Tone, *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics*, *Academy Of Management Review*, Vol. 20, No. 2, 1995, pp. 379–403
- Huemer, Lars, *Activating Trust: The Redefinition Of Roles And Relationship in An International Construction Project*, *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 2, 2004, pp. 187–201

- Huff, Lenard C., Kelley, Lane, *Trust Formation in Collectivist And Individualist Societies*,  
<http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/huff.htm>,  
 2004
- Levels of Organizational Trust in Individualist Collectivist Societies: A Seven Nation Study*, Organization Science, Vol. 14, No. 1, January-February, 2003, pp. 81-90
- Humprey, John, *Trust and The Transformation Of Supplier Relations In Indian Industry*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, 1998
- Hunt, Robert W., Kohn, Poul M., Mallozzi, Cstrine B., *Factor Analisis of The Interpersonal Trtst Scale with a Noncollege Population*, Journal of personality Assessment, 47, 5, 1983, pp. 507–598
- Hwang; Peter, Burgers, Willem P. *Apprehension and Temptation: The Forces Against Cooperation*, The Journal of Conflict Resolution, Vol. 43, No. 1, Feb., 1999, pp. 117-130
- Iverson, Roderick D., Mcleod, Colin S, *The Role Of Employee Commitment And Trust in Service Relationships*, Marketing Intelligence & Plannig, Vol. 14, No. 3, 1996, pp. 36- 44
- Izquierdo, Carmen Camarero, Cilan, Jesus Gutierrez, *The Interaction Of Dependence And Trust in Long Term Industrial Relationship*, European Journal Of Marketing, Vol. 38, No: 8, 2004, pp. 974–994
- İnam Ahmet, *Her Şeyin Başı Güven*, Editör: Erdem, Ferda, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003

- Jo, Samsup, Hon, Childers Linda, Brunner Brigitta R., *Organization- Public Relationships: Measurement Validation In A University Setting*, Journal Of Communication Managemement, Vol 9, 1, Henry Steewart Publications, 1363- 254x, 2004, pp. 14–27
- Johns, Richard, *Determinants of Organizational Commitment Among U. S. Workers*, A Thesis Presented to The McAnulty College and Graduate School of Liberal Arts Duquesne University, June 2005
- Jones, Gareth R., George, Jennifer M., *The Experience And Evolution Of Trust: Implications For Cooperation And Teamwork*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, Jul., 1998, pp 531-546
- Jonsson, Patric, Zineldin, Mosad, *Achieving High Satisfaction in Supplier- Dealer Working Relationships*, Supply Chain Management: An International Journal, Volume. 8, Number. 3, 2003, pp. 224–240
- Judge, William, Q., Dooley, Robert, *Strategic Alliance Outcomes: A Transaction- Cost Economics Perspective*, British Journal Of Management, Vol. 16, DOI: 10.1111/j.1467- 8551.2005.00441.X, 2005
- Kalleberg; Arne L. Van Buren, Mark E., *Is Bigger Better? Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards*, American Sociological Review, Vol. 61, No. 1. Feb., 1996, pp. 47-66
- Kamer, Meltem, *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, 2001

- Karakurt, Elif, *Risk Toplumunda Birey, İşgüç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5 Sayı 2, 2003, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=154](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=154) , 02,01,2004
- Karaman, Taha, *Grup Psikoterapisi Bağlamında Güvenin Gelişimi*, Editör: Erdem, Ferda Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003
- Katz, Harvey A., Rotter, Julian B., *Interpersonal Trust Scores of College Students and Their Parents*, Child Development, Vol. 40, 1969, pp. 657- 661
- Kerkhof, Peter, Winder Annemieke, Klanderman, Bert, *Instrumental and Relational Determinants of Trust in Management Among Members of Works Councils*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, 2003, pp. 623- 637
- Kern, Host, *Lack of Trust: Same Causes of The Innovation Crisis in German Industry*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, 1998
- Keser, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, 1. Baskı, Bursa, Nisan, 2006
- Kıvanç V. İnelman, Ö, *Trust in Buyer- Supplier Relationships: A Small And Medium Sized Enterprises Perspective*, Dissertation Submitted To The Institute Of Social Science in Partial Satisfaction Of The Requirements For The Degrees Of Doctor Philosophy In Management, Boğaziçi University, 2002
- Kidd, John, Richter, Frank- Jürgen, *Learning And Trust in Supply Chain Management*, Management Decision, Vol. 41, No. 7, 2003, pp. 603–612

- Klas, Brain, S., McClendon, John, Gainey, Thomas W., *Trust and The Role of Professional Employee Organizations: Managing HR in Small and Medium Enterprises*, Journal of Managerial Issues, Vol. XIV, Number 1, Spring, 2002, pp. 31–48
- Kleist, Virginia Franke, *A Transaction Cost Model Of Electronic Trust: Transactional Return, Incentives For Network Security And Optimal Risk in The Digital Economy*, Electronic Commerce Research, Vol. 4, 2004, pp. 41–57
- Knack, Stephen, Keefer, Philip, *Does Social Capital Have an Economic Payoffs? A Cross-Country Investigation*, The Quarterly Journal of Economics, November, 1997, pp. 1251- 1284
- Koca, Ahmet Erkan, *Güven Duygusunu Etkileyen Kültürel Faktörler*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Antropoloji Anabilim Dalı, Sosyal Antropoloji Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, YÖK Dokümantasyon Merkezi, 2003
- Koehn, Daryl, *Rethinking Feminist Ethics, Care, Trust And Empathy*, 11 Fetter Lane, London Ec4p 4ee, First Published By Routledge, 1998
- Kollock, Peter, *The Emergence Of Exchange Structures: An Experimental Study Of Uncertainty, Commitment, And Trust*, The American Journal Of Sociology, Vol. 100. No. 2, Sept. 1994, pp. 313–345
- Kolsaker, Ailsa, Payne, Clarie, *Engendering Trust in E-Commerce: A Study Of Gender-Based Concerns*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20, No. 4, 2002, pp 206- 214
- Korczynski, Marek, *Güvenin Ekonomi Politigi*, Editör: Erdem Ferda Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003

- Korsgaard, M. Audrey, Schweiger, Sapienza, Harry J, *Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision- Making Teams: The Role Of Procedural Justice*, The Academy Of Management Review, Vol. 38, No. 1, February, 1995, pp. 60- 84
- Kovner, Christine, Brewer, Carol, et al. *Factors Associated With Work Satisfaction of Registered Nurses*, Journal of Nursing Scholarship; 38:1, 2006, pp. 71-79
- Kramer, Roderick M., Tyler, Tom R., *Trust in Organizations, Frontiers Of Theory And Research Sage Publications*, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1996
- La Porta, Rafael, Lopez de Silanes, Florencio ve Diğerleri, *Trust in Large Organizations*, The American Economic Review, Vol. 87, No. 2, May, 1997, pp. 333-338
- Lagertzpetz, Olli, *Trust The Tacit Demand*, Published By Kluwer Academic Publishers, P. O. Box 17, 3300 AA Dordrecht, The Netherlands, 1998
- Lahno, Bernd, *On The Emotional Character Of Trust*, Ethical Theory And Moral Practise, Vol. 4, 2001, pp. 171–189
- Laka, Mathebula, Mmakgomo Roseline, *Modeling the Relationship between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management and Organizational Trust*, University Of Pretoria, January, 2004
- Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Co-Operation in Inter- Firm Relations in Britain And Germany: The Role Of Social Institution*, The British Journal Of Sociology, Vol. 48, No. 2, Jun., 1997, pp. 226- 254
- Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998



- Lane, Christel, *Introduction: Theories And Issues in The Study Of Trust* Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998
- Larzelere, Robert E., Huston, Ted L., *The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships*, *Journal Of Marriage And The Family*, Vol. 42, No. 3, August 1980, pp. 595–604
- Le Grance, Lesley, *The Role Of (Dis)Trust in A (Trans)National Higher Education Development Project*, *Higher Education* Vol. 46, 2003, pp.491-505
- Leana, Carrie, R., Van Buren III, Harry, J., *Organizational Social Capital and Employment Practices*, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 1999, pp. 538–555
- Lewis, David, Brazil, Kevin et. al., *Extrinsic And Intrinsic Determinants Of Quality Of Work Life*, *Leadership in Health Service*, Vol. 14, No. 2., 2001, pp. 9 – 15
- Lewis, J. David, Weigert, Andrew, *Trust As A Social Reality*, *Social Forces*, Volume 63, Issue 4, 1985, pp. 967- 985
- Lewis, Jordan D., *Trusted Partner, How Companies Build Mutual Trust And Win Together*, Free Pres, 1999
- Liebeskind, Julia Porter, Oliver Amayla Lumerman, *From Handshake To Contract: Intellectual Property, Trust, And The Social Structure Of Academic Research*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, *Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications*, Oxford University Press, New York, 1998

- Lindenberg, Siegwad, *It Takes Both Trust And Lack Of Mistrust: The Workings Of Cooperation And Relational Signaling in Contractual Relationships*, Journal Of Management And Governance, Vol. 4, 2000, pp. 11- 33
- Lindgreen, Adam, *Trust As A Valuable Strategic Variable in The Food Industry, Different Types Of Trust And Their Implimentation*, British Food Journal, Vol. 105, No. 6, 2003, pp. 310 – 327
- Litwinenko, Anna, Cooper, Gary, *The Impact Of Trust Status On Corporate Culture*, Journal Of Management in Medicine, Volume 8, Number 4, 1994, pp. 8- 17
- Livet, Pierre, Reynaud, Benedicte, *Organizational Trust, Learning And Implicit Commitment*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998
- Macy, Michael W., Sato, Yoshimichi, *Trust, Cooperation, and Market Formation in The U. S. And Japan*, PNAS, Vol. 99, Suppl.3, pp. 7214–7220, May 14, 2002
- Macy, Michael W., Skvoretz, John, *The Evolution Of Trust And Cooperation Between Strangers: A Computational Model*, American Sociological Review, Vol. 63, No. 5, October 1998, pp. 638–660
- Madhok, Anoop, *Revisiting Multinational Firms' Tolerance For Joint Ventures: A Trust - Based Approach*, Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 1, First Quarter, 1995, pp. 117- 137
- Martins, Nico, *A Modal For Managing Trust*, International Journal Of Manpower, Vol. 23, No: 8, 2002, pp. 754–769
- Maskell, Peter, Social Capital, *Innovation, And Competitiveness*, Editör: Baron, Stephan, Field Jonn, Schuller Tom, Social Capital, Critical Perspectives, Oxford University Pres, New York, 2000

- Mayer, J. P., Allen, N. J., *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource management Review, Vol. 1, No. 2, 1991, pp. 61- 89
- Mayer, Roger, C, Davis, James, H, *An Integrative Model Of Organizational Trust*, Academy Of Management Review, Vol.20, no.3, 1995, pp. 709–734
- McAllister, Daniel J., *Affect- And Cognition- Based Trust As Foundations For Interpersonel Cooperation in Organizations*, Academy Of Management Journal, Vol. 38, No. 1, February, 1995, pp. 24–59
- McCole, Patrick, *The Role Of Trust For Elecronic Commerce in Services*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Volume 14, Number 2, 2002, pp. 81- 87
- McKnight, D. Harrison, Cummings, Larry L., Chervany, Norman L., *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, Jul. 1998, pp. 473- 490
- Merrilees, Bill, Fry, Marie-Luise, *E- Trust: The Influence F Perceived Interactivity On E-Retailing Users*, Marketing Intelligence& Planning, Vol. 21, No: 2, 2003, pp. 123–128
- Mindek Neşe, *An Evalution Of Determinants Of Interpersonal Trust in Task Grup*, Submitted in Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Masters Of Arts in Clinical Psychology, Boğaziçi University Library, June 1984
- Minkes, A.L. *A Note On Trust, Responsibility And Accountability*, Teaching Business Ethics 1, Kluwer Academic Publishers, Printed ingilizce Netherland, 1998, pp. 333–338

- Mishler, William, Rose, Richard, *Trust, Distrust and Skepticism: Popular Evaluations of Civil and Political Institutions in Post-Communist Societies*, The Journal of Politics, Vol. 59, No. 2, May, 1997, pp. 418–451
- Mishrai Aniel K., Spreitzer, Gretchen M., *Explaining How Survivors Respond To Downsizing: The Roles Of Trust, Empowerment, Justice, And Work Redesign*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, Jul, 1998, pp. 567–588
- Misztal, Barbara, A. *Trust in Modern Societies, The Search For The Bases of Social Order*, Polity Pres, Cambridge, 1996
- Normality And Trust in Goffman's Theory Of Interaction Order*, Sociological Theory, Vol. 19, No. 3, Nov. 2001, pp. 312–324
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L., *The Measurement Of Organizational Commitment*, Journal Of Vocational Behavior, Vol. 14, 1979, pp. 224–247
- Möllering, Guido, *The Nature Of Trust From Georg Simmel To A Theory Of Expectation, Interpretation And Suspension*, Sociology Vol. 35, No. 2, Pp. 403–420. Printed In The United Kingdom BSA Publications Limited <http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow/team/Moellering/sociology.pdf>, 2001
- Möllering, Guido, Bachmann, Reinhard, Lee, Soo Hee, *Introduction, Understanding Organizational Trust- Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 19, No. 6, 2004, pp. 556–570
- Möllering, Guido, *Perceived Trustworthiness And Inter- Firm Governance: Empirical Evidence From The UK Printing Industry*, Cambridge Journal Of Economics, Vol. 26, 2002, pp. 139- 160

- Clark, Murray C., Payne, Roy L., *The Nature and Structure of Workers' Trust in Management*, Journal Of Organizational Behavior, Vol. 18, No. 3, Pp. 205-224, May, 1997, s. 207
- Nahapiet, Janine, Ghoshal, Sumantra, *Social Capital, Intellectual Capital, And Organizational Advantage*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 2, April 1998, pp. 242- 266
- Nakata, Cherly, Zhu, Zhen, *The Effects Of Information Technology and Organizational Trust on Market Orientation; A Socio- Technical and Resource- Based View*, American Marketing Association, Conference Proceeding, 12, ABI/INFORM Global, pg. 108, Summer 2001
- Nikandrou, Irene, Papalexandris, Nancy, Bourantas, Dimitris, *Gaining Employee Trust After Acquisition*, Employee Relations, Vol. 22, No: 4, 2000
- Nooteboom, Bart, *Trust, Forms, Foundations, Functons, Failures and Figures*, Published By Edward Elgar Publishing Limited, Printed And Bound in Great Britain By Bookcraft (Bath) Ltd. 2002
- Nooteboom, Bart, Berger, Hans, Noorderhaven, Niels G., *Effects Of Trust and Governance On Relationla Risk*, The Academy Of Management Journal, Vol. 40, No. 2, Special Research Forum On Alliances And Networks, pp. 308–338, April 1998
- O'Brain, Rita Cruise, *Involvement In Performance Improvement*, Employee Relations, Vol. 17, No. 3, 1995, pp. 110–120
- Ono, Chihiro, Nishiyama, Satoshi, *Trust- Based Facilitator: Handling Word- Of- Mouth Trust For Agent- Based E- Commerce*, Electronic Commerce Research, Volume 3, 2003, pp. 201- 220

- Ortin-Angel, Pedro, Salas-Fumas, Vicente, *Agency-Theory and Internal-Labor-Market Explanations of Bonus Payments: Empirical Evidence From Spanish Firms*, Journal Of Economics & Management Strategy, Volume 7, Number 4, Winter 1998, pp. 573-613
- Ortmann, Andreas, Fitzgerald, John, Boeing, Carl, *Trust, Reciprocity, And Social History: A Re- Examination*, Experimental Economics, Vol. 3, 2000, pp. 81- 100
- Özen, Janset, *Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*, Erdem, Ferda (Editör), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003
- Panteli, Niki, *Trust in Global Virtual Teams*,  
<http://www.ariadne.ac.uk/issue43/panteli/intro.html>, 30-April-2005
- Papadopoulou, Panagiota, Andreou, Andreas, Drakoulis, Martakos, *Trust and Relationship Building in Electronic Commerce*, Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy, Volume 11, Number 4, 2001, pp. 322- 332
- Parasız İlker; *İktisadın ABC'si*, Ezgi Kitabevi, 4. Baskı, Bursa 2000
- Parks, Craig, D., Henager, Robert, F., Scamahorn, Shawn, D., *Trust and Reactions to Messages of Intent in Social Dilemmas*, Journal of Conflict Resolutions, Vol. 46, No. 1, March, 1996, pp. 134- 151
- Patton, Mary Anne, Josang, Audun, *Technologies For Trust in Electronic Commerce*, Electronic Commerce Research, Vol. 4, 2004, pp. 9- 21
- Paxton, Pamela, *Is Social Capital Declining in The United States? A Multiple Indicator Assesment*, The American Journal Of Sociology, Vol. 105, No. 1, Jul., 1999, pp. 88-127

- Payne, Roy L., Clark Murray C., *Dispositional And Situational Determinants Of Trust In Two Types Of Managers*, International Journal of Human Resource Management, Volume 14, Number 1, February 2003, pp. 128-138
- Pearce, Jone, L. Branyiczki, Imre, Bigley, Gregory A., *Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in Particularistic Organizations*, Organization Science, Vol. 11, No. 2. Mar-Apr. 2000, pp. 148–162
- Perelman, Michael, *The Neglected Economics Of Trust: The Bentham Paradox And Implications*, American Journal Of Economics And Sociology, October, 1998
- Peterson, Robyn, *Trust For Quality*, The Total Quality Management Magazine, Vol. 10, No. 6, 1998, pp. 413- 416
- Phatak, Arwind V., *Uluslararası Yönetim*, Çeviren: Baransel, Atilla, Somay, Tomris, The Kent International Business Series, y.y.
- Pillai, R., *Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two- Sample Study*, Journal of Management, Vol. 25, No. 6, 1999
- Politis, John D., *The Connection Between Trust and Knowledge Management: What Are Its Implications For Team Performance*, Journal Of Knowledge Management, Vol. 7, No. 5, 2003, pp. 55- 66
- Poortinga, Wouter, Pidgeon, Nick F., *Trust in Risk Relation: Cause or Consequence of The Acceptability Of GM Food?*, Risk Analysis, Vol. 25, No. 1, 2005, pp. 199-209
- Trust, The Asymmetry Principle, and The Role of Prior Beliefs*, Risk Analysis, Vol. 24, No. 6, 0272-4332/04/0100-, pp. 1475/1486, 2004

- Porras, Salvador T., Clegg, Stewart, Crawford, John, *Trust As Networking Knowledge: Precedents From Australia*, Asia Pasific Journal Of Management, Vol. 21, 2004, pp. 345- 363
- Prietula, Michael J., Carley, Katleen M., *Boundedly Rational And Emotional Agents Cooperation, Trust And Rumor*, pp. 169- 193, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust and Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001
- Putnam, Robert D, *Bowling Alone, America's Declining Social Capital*, Journal of Democracy Vol. 6, No. 1, Jan 1995, pp. 65- 78
- Ranaweera, Chatura, Prabhu, Jaideep, *The Influence Of Satisfaction, Trust And Switching Barriers On Customer Retention in A Continuous Purchasing Setting*, International Journal Of Service Industry Management, Vol. 14, No. 4, 2003, pp. 374–396
- Rankin, Jim, *Building Trust- The Essential Ingredient in Partnering To Improve Business Results*, Empowerment in Organizations, Vol. 6 No. 5, 1998, pp. 135- 145



Ratnasingam, Pauline, *The Importance Of Tecnology Trust in Web Service Security*, Information Management & Computer Security, Vol. 10, No. 5, 2002, pp. 255, 260

*The Importance Of Trust in Electronic Commerce*, *Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy*, Volume 8, Number 4, 1998, pp. 313- 321

*The Influence Of Power On Trading Partner Trust in Electronic Commerce*, *Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy*, Volume. 10, Number 1, 2000, pp. 56–62

*Trust in Web- Based Electronic Commerce Sequiry*, Information Management, & Computer Security, Volume 6, Number 4, 1998, pp. 162- 166

Raub, Werner, Snijder, Chris, *A Reluctant Match: Models For The Analysis Of Trust in Durable Two Party Relations*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception in Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001

Rea, Tim, Engendering, *Trust in Electronic Environments*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, *Trust And Deception In Virtual Societies*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001,pp. 221- 236

Redwine, Samuel T., Jr, *Dissecting Trust and The Assurance- Violation Dynamic*, <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/09/187490331b.pdf>

Rich, Mchael K. *Are We Losing Trust Through Tecnology?* Journal Of Business & Industrial Marketing, Vol. 17, No. 2/3, pp. 215–222, 2002

- Richards, Les, *Empowerment and Trust Key To Partnerships*, The Total Quality Management Magazine, Vol. 7, Number. 1, 1995, pp. 38- 41
- Rindfleisch, Aric, *Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination Of Horizontal Versus Vertical Alliances*, Marketing Letters, Vol. 11, No. 1, 2000, pp. 81–95
- Rivaud- Danset, Dorothee, *Trust and Collective Action in Financial Markets*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998
- Rogers, Robert W., *The Psychological Contract Of Trust, Part I*, Executive Department, Vol. 8, No. 1, 1995, pp. 15–19
- The Psychological Contract Of Trust Part II*, Executive Department, Vol. 8, No. 2, 1995, pp. 7–15
- Rosanas, Josep M., *Loyalty And Trust as The Ethical Bases of Organizations*, Journal Of Business Ethics, Vol. 44, 2003, pp. 49–59
- Roy, Marie Christine, Dewit, Olivier, Aubert, Benoit A., *The Impact Of Interfece Usability On Trust in Web Retailers, Internet Research: Electronic Networking Applications And Policy*, Volume 11, Number 5, 2001, pp. 388–398
- Roy, Matthew H. , Dugal, Sanjiv S., *Developing Trust: The Importance Of Cognitive Flexibility And Co-Operative Contexts*, Management Decision, Vol. 36, No. 9, 1998, pp. 561–567
- Ruppel, Cynthia P., Harrington, Susan J., *The Relationship Of Communication, Ethical Work Climate, And Trust To Commitment And Innovation*, Journal Of Business Ethics, 25, 2000, pp. 313–328

- Ryan, Ann Marie, Schmit, Mark J., et al. *Workplace Integrity? Differences, In Perceptions of Behaviors and Situational Factors*, Journal Of Business And Psychology, Volume 12, No. 1, Fall 1997, pp. 67-83
- Sahay, B. S., *Understanding Trust in Supply Chain Relationships*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 103, No. 8, 2003, pp. 553- 563
- Sako, Mari, *Prices, Quality And Trust, Inter-Firm Relations in Britain And Japan*, Cambridge University Press, 1992
- Does Trust Improve Business Performance?*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Emprical Applications, Oxford University Press, New York, 1998
- TheInformation Requirements Of Trust in Supplier Relations: Evidence From Japan, Europe And United States*, Editör, Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998
- Sargut, A. Selami, *Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü*, Editör: Erdem Ferda, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003
- Saunders, Mark N. K. *Organizational Justice, Trust And The Management Of Change*, Personal Review, Vol. 32, 2003, pp. 360- 375
- Saunders, Mark N. K., Thornhill, Adrian, *Trust and Mistrust in Organizations: An Exploration Using an Organizational Justice Framework*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 13 (4), 2004, pp. 493-515

- Savolainen, Taina, *Towards A New Workplace Culture: Development Strategies For Employer- Employee Relations*, Journal Of Workplace Learning, Vol. 12, Number. 8, 2000, pp. 318–326
- Scarnati, James T., *Beyond Tecnical Competence: Honesty And Integrity*, Career Development International, Vol. 2, No.1, 1997, , pp. 24–27
- Schnake, M., *Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda*, HumanRelations, 47, 7, 1991, pp. 735- 759
- Schoorman, F. David, Mayer, Roger, C., Davis, James, H., *Organizational Trust: Philosophical Perspectives and Conceptual Definitions*, The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 2, April, 1996, pp. 337- 340
- Seal, W. B., *Relationship Banking and The Manegement of Organizational Trust*, International Journal Of Bank Marketing, 16/3, 1998, pp. 102- 107
- Secor, Anna, O'Loughlin, *Social and Political Trust in İstanbul and Moscow: A Comparative Analysis Of Individual And Neighbourhood Effect*, Truns Inst Br Geogr NS 30, 2005, pp. 66-82
- Seligman, Adam B. Seligman, *Trust and Sociability: On The Limits Of Confidence And Role Expectations*. American Journal Of Economics And Sociology, Oct, 1998
- Selnes, Fred, *Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships*, Europan Journal Of Marketing, Vol.32, No 3/4, 1998, pp. 305- 322

- Selvarajan, T.T., Ramamoorthy, Nagarajan, et al., *Employee Stock Option Plan and Employee Attitudes: A Test of Extrinsic Versus Intrinsic Models*, International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 26 No. 5/6, 2006, pp. 245-254
- Sewell, Graham, *Peering Behind, The Mask Of Trust: Between Trust and Control in Contemporary Organizations*, Department Of Management, Employee Relations And Organization Studies, <http://www.management.unimelb.edu.au/Research/papers/wph5.pdf>
- Sgro, Joseph A., Worchel, Philip, And Others, *Perceived Leader Behavior As A Fonction Of Leader's Interpersonal Trust Orientation*, The Academy Of Management Journal, Vol. 23, No. 1, Mar. 1980, pp. 161–165
- Shah, Priti Pradhan, *Network Destruction: The Structural Implications of Downsizing*, The Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 1, Feb., 2000, pp. 101-112
- Shapiro, Susan P., *The Social Control Of Interpersonal Trust*, The American Journal Of Sociology, Vol. 93, No. 3, Nov. 1987, pp. 623- 658
- Sheppard, Blair H., Sherman, Dana M., *The Grammars Of Trust: A Model and General Implications*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, Jul., 1998, pp. 427- 437
- Shockley -Zalabak, Pamela, Elish, Kathleen, et al., *Organizational Trust, What It Means, Why It Matters*, Organizational Development Journal, 18, 4, Winter, 2000, pp. 35-46
- Sitkin, Sim B., Roth, Nancy L., *Explaining The Limited Effectiveness Of Legalistic "Remedies" For Trust/Distrust*, Organization Science, Vol 4, No.3, Printed in U. S. A, August 1993

- Six, Frederique, *Trust And Trouble: Maintaining Trust in The Face Of Trouble*, [https://ep.eur.nl/bitstream/1765/1271/1/EPS2004040ORG\\_905892064X\\_SIX.pdf](https://ep.eur.nl/bitstream/1765/1271/1/EPS2004040ORG_905892064X_SIX.pdf)
- Skarlicki, Daniel, Dirks, Kurt, *Leader As A Builder Of Trust*, HR.com, Online Serial, Jan, 22, 2003
- Skevington, P. J., Hart, T. P. *Trusted Tird Parties in Electronic Commerce*, Bt TecnoJ. Vol. 15, No. 2. April, 1997
- Skinner, Denise, Spira Laura F., *Trust And Control – A Symbiotic Relationship?*, Corporate Governance, Vol. 3, No. 4, 2003, pp. 28- 35
- Smith, Carole, *Trust And Confidence: Possibilities For Social Work in High Modernity*, British Journal Social Work, Vol. 31, 2001, pp. 287- 305
- So, May W. C., Suculli, Domenic, *The Role of Trust, Quality, Value And Risk in Conducting E- Business*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102, No. 9, 2002, pp. 503- 512
- Sobel, Joel, *Can We Trust Social Capital?* Journal Of Economic Literature, Vol. XL, March 2002, pp. 139- 154
- Sojka, Jacek, *The Impact Of Trust On Employee Participation in Poland*, Journal Of Business Ethics, Vol. 21, 1999, pp. 229–236
- Solomon , Robert C., Floreres, Fernando, *Güven Yaratmak*, BZD Yayın Ve İletişim Hizmetleri, MESS Yayın No : 369, İstanbul, Aralık 2001
- Srinivasan, S., *Role of Trust in E-Business Success*, Information Management & Computer Security, Vol. 12, No. 1, 2004, pp. 66- 72

- Stolle, Deitlint, *Social Capital – A New Research Agenda? Toward an Attitudinal Approach*, ECPR Workshop, 13 Voluntary Associations, Social Capital and Interest Mediation: Forgoing to Link, Copenhagen, 2000
- Sullivan, Jeremiah, Peterson, Richard B., et al., *The Relationship Between Conflict Resolution Approaches And Trust: A Cross Cultural Study*, The Academy Of Management Journal, Vol. 24, No. 4, December, 1981, pp. 803- 815
- Svensson, Göran, *Extending Trust And Mutual Trust in Business Relationship Towards A Synchronised Trust Chain in Marketing Channels*, Management Decision, Vol. 39, No. 6, 2001, pp. 431–440
- Perceived Trust Towards Suppliers And Customers in Supply Chains Of The Swedish Automotive Industry*, International Journal Of Physical Distribution& Logistics Management, Vol. 31, No. 9, 2001, pp. 647–667
- The Importance of Trust Chain in Marketing Channels*, Visionary Marketing, ANZMAC, <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC2000/CDsite/papers/s/Svensso1.PDF>, 2004, pp. 1223–1227
- Triadic Trust in Business Networks: A Conceptual Model and Empirical Illustration*, European Business Review, Vol. 16, No. 2, 2004, pp. 165- 190
- Svensson, Göran, Wood, Greg, *Corporate Ethics and Trust in Intra- Corporate Relationships*, Employee Relations, Vol. 26, No.3, 2004, pp. 320–336
- Swinth, Robert, L., *The Establishment of The Trust Relationship*, The Journal of Conflict Resolution, Vol. 11, No. 3, September, 1967, pp. 335- 344

- Swiss, James E. , *A Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management*, Public Administration Review, Vol. 65, No. 5, September/October 2005
- Sydow, Jörg, *Understanding The Constitution Of Interorganizational Trust*, Editör: Lane, Christel, Bachman, Reinhard, Trust Within And Between Organizations, Conceptual Issues And Empirical Applications, Oxford University Press, New York, 1998
- Székelyi, Mária – Örkény, Antal Barna, Ildikó, *The Interpretation Of Trust In Empirical Research, Two Examples: Trust In Ethnic And Social Conflicts In Eastern And Central Europe*, <http://www.colbud.hu/honesty-trust/orkeny/pub01.htm>, Paper prepared for the workshop on "Trust and Honesty", Collegium Budapest, 25-26 May, 2001
- Sztompka, Piotr, *Trust, A Sociological Theory*, Cambridge University Press, 1999
- Şimşek, Savaş, Taşçı, Alptekin, *Örgütlerde "Güven" Konsepti Ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi*, [http://www.egm.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/dergi/34/yeni/web/Savas\\_SIMSEK\\_A\\_TASCI.htm](http://www.egm.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/dergi/34/yeni/web/Savas_SIMSEK_A_TASCI.htm)
- The Oxford Dictionary of Sports Science and Medicine. Oxford University Press, *Oxford Reference Online*.  
<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t161.e2354>, 1998.
- The Thiagi Group, *Creating a Motivating Environment*, <http://www.ispi.org/proComm/resources/IntroductiontoMotivationRichardter.pdf>
- Thompson, Frank J., *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*, The American Political Science Review, Vol. 90, No. 2, Jun., 1996, p. 420



- Thompson, Richard C., et al., *Final Raport*, National Technical Information Service, Springfield, Virginia, 22161, [http://www.hf.faa.gov/docs/508/docs/cami/00\\_14.pdf](http://www.hf.faa.gov/docs/508/docs/cami/00_14.pdf), May 2000
- Thye Shane R., Lawyer Edward J. *Group Cohesion, Trust And Solidarity*, Jai An Imprint Of Elsevier Science, 2002
- Tilly, Charles, *Trust And Rule, Theory And Society*, Kluwer Academic Publisher Vol. 33, Printed in Netherland, 2004, pp. 1- 30
- Todd, Chiles, H., McMackin, John, F., *Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics*, Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, 1996, pp. 73- 99
- Tokat, Bülent, Şerbetçi, Derya, *İşletmecilik Bilgisi*, Avcı Ofset, 5. Baskı, İstanbul, 2001
- Tordjman, Helene, *The Formation of Beliefs on Financial Markets: Representativeness and Prototypes*, Editör: Lazaric, Natalie, Lorenz, Edward, Trust And Economic Learning, Published By Edward Elgar Publishing Limited, 1998
- Tsai, Wenpin, Ghoshal, Sumantra, *Social Capital and Value Creation: The Role Of The Intrafirm Networks*, The Academy Of Management Journal, Vol. 41, No. 4, August 1998, pp. 464- 476
- Tschannen- Moran, Megan, *Collabaration And The Need For Trust*, *Journal Of Educational Administration*, Vol. 39, No 4, 2001, pp.308- 331
- Turan İlter, *Siyasal Sistem Ve Siyasal Davranış*, Der Yayınları, 2. Baskı İstanbul, 1976

- Turnage; Janet J. Muchinsky, Paul M., *The Effects of Reward Contingency and Participative Decision Making on Intrinsically and Extrinsically Motivating Tasks*, The Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 3. Sep., 1976, pp. 482-489
- Tyler, Tom R., *Trust Within Organizations*, Personal Review, Vol. 32, No. 5, 2003, pp. 556- 568
- Udy, Stanley, H., Jr., *“Bureaucracy” and “Rationality” in Weber’s Organization Theory: An Empirical Study*, American Sociological Review, Vol. 24, No. 6, Decaber, 1959, pp. 791- 795
- Ugboro, Isaiah O. *Influence of Managerial Trust on Survivors’ Perceptions of Job Insecurity and Organizational Commitment in a Post Restructuring and Downsizing Environment*, the Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 4(3), Winter, 2003, pp. 230- 245
- Vallas, Steven P., *Rethinking Post-Fordiszm: The Meaning Of Workplace Flexibility*, Sociological Theory, Vol. 14, No. 1, March, 1999, pp. 68–101
- Van , Dyne, L., Graham, J, W, Dienesch, R. M., *Organizational Citizenship Behavior, Construct Redefinition, Measurement and Validation*, Academy of Management Journal, 37, 4, 1994, pp. 765–802
- Veninga, Robert L., *The Importance Of Trust: Creating Wealth in A Connective Economy*, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 13, No. 6, 2002, pp. 419–424
- Victor, Wekselberg, *Reduced “Social” in A New Model of Organizatioal Trust*, The Academy of Management Review, 21, 2, ABI/INFORM Global, April, 1996, pp. 333- 335

- Vigoda-Gadot, Eran, Yuval, Fany, *Managerial Quality, Administrative Performance and Trust in Governance Revisited*, *The International Journal Public Sector Management*, Vol. 16, No.7, 2003, pp. 502–522
- Volken, Thomas, *Elements of Trust: The Cultural Dimension of Internet Diffusion Revisited*, *Electronic Journal of Sociology*, ISSN 1198 3655, 2002
- Wagner, Jerry, Walter, Achim, Ritter, Thomas, *Downsizing Effect on Organizational Development Capabilities at an The Influence Of Adaptations, Trust, And Commitment On Value- Creating Functions Of Costumer Relationships*, *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 4/5, 2003, pp. 353–365
- Wang, Karen Yuan, Clegg, Stewart, *Trust and Decision Making: Are Managers Different in The People's Republic Of Chine And In Australia?*, *Cross Cultural Management*, Vol. 9, No. 1, 2002, pp. 30- 45
- Wang, Yuan, *Trust, Procedural Justice And Decision Making Style: A Study Of Collective And Private Enterprises in The Context Of China's Reform*, *Managerial Finance*, Volume. 29, Number. 12, 2003
- Ward, Aidan, Smith, John, *Trust and Mistrust*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Susses PO19 8SQ, England, 2003
- Webber, Sheila Simsarian, *Leadership and Trust Facilitating Cross-Functional Team Success*, *Journal Of Management Development*, Vol. 21, No. 3, 2002, pp. 201-214
- Weber, Linda R., *On Constructing Trust: Temporality, Self-Disclosure, And Perspective Taking*, *Internationan Journal Of Sociology And Social Policy*, Volume.18, Number. 1, 1998, pp.7–24

- Weber, Max, *The Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University Press, Inc., pp. 330- 340, 1947, Çeviren: Sezal İhsan, Sosyoloji Yazıları, Ekin Kitabevi Yayınları, 3. Baskı, Aralık 1995
- Weckert; John, *Trust and Monitoring in The Workplace*, Australian Institute Of Computer Ethics Conferance, July, Lilydale 1999
- Weigant, Hans, Van Den Heuvel, Willem- Jan, *Trust in Electronic Commerce*, Editör: Castelfranchi, Cristiano, Tan, Yao Hua, Trust And Deception in Virtual Societies, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, The Netherland, 2001
- Wells, Carole V., Kipnis, David, *Trust, Dependency, and Control in The Contemporary Organization*, Journal Of Business And Psychology, Volume 15, No. 4, 2001, pp. 593- 613
- Whitener, Ellen M., Brodt, Susan E., et al. *Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, The Academy Of Management Review, Vol. 23, No. 3, Jul. 1998, pp. 513- 530
- Wilson, Stephan, *Certificates and Trust in Electronic Commerce*, Information Management & Computer Security, Vol. 5, No. 5, 1997, pp. 175- 181
- Wong, Amy, Sohal, Amrik, *An Examination Of The Relationship Between Trust, Commitment And Relationship Quality*, International Journal Of Retail & Distribution Management, Volume. 30, Number 1, 2002, pp. 34- 50
- Wong, Yui- Tim, Ngo, Hang- Yue, Wong, Chi- Sum, *Antecedents and Outcomes of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures*, Asia Pacific Journal of Management, Vol. 20, 2003, pp. 481- 499

- Woolcock, Michael, *Social Capital and Economic Development: Toward A Theoretical Synthesis and Policy Framework*, Theory And Society, Vol. 27, No. 2, April 1998, pp. 151- 208
- Wright, Wilbert, *Relationship of Trust and Racial Perceptions Toward Therapist – Client Conditions During Counseling*, The Journal of Negro Education, Vol. 44, No. 2, Spring, 1975, pp. 161- 169
- Yamagishi, Toshio, Kikuchi, Masako, Kosugi, Motoko, *Trust, Gullibility, and Social Intelligence*, Asian Journal Of Social Psychology 2, Blackwell Publishers Ltd with the Asian Association of Social Psychology and the Japanese Group Dynamics Association, 1999, pp. 145-161
- Yamagishi, Toshiocook, Karen S., Watabe Motoki, *Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in The United States and Japan*, The American Journal Of Sociology, Vol. 104, No. 1, Jul. 1998, pp. 165- 194
- Yavuz, Kerim, *Din ve Güven*, Erdem, Ferda (Editör), Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları, 1. Basım, 2003
- Yıldırım, Engin, *Örgüt Kültürü İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not*, Keser Aşkın, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Mart 2002
- Young, L. Wilkinson, I., *The Role of Trust and Cooperation in Marketing Channels: A Preliminary Study*, European Journal of Marketing, 23, 2, 1989, pp. 109 – 123
- Yuki, Masaki, Maddux, William W., et al., *Cross-Cultural Differences in Relationship- and Group-Based Trust*, PSPB (Personality and Social Psychology Bulletin), Vol. 31 No. 1, January 2005, pp. 48-62

- Zabkar, Vesna, Brencic, Maja Makojevec, *Values, Trust, and Commitment in Business- To-Business Relationships, A Comparision Of Two Former Yugoslav Markets*, International Marketing Review, Vol. 21, No. 2, 2004, pp. 202- 215
- Zand, Dale E., *Trust And Managerial Problem Solving*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 2, June, 1972, pp. 229- 239
- Zemke, Ron, *Can You Manage Trust? Training*, 37, 2, ABI INFORM Global, February, 2000, pp. 76–84
- Zineldin, Mosad, Jonsson, Patric, *An Examination of The Main Factors Affecting Trust/ Commitment in Supplier- Dealer Relationships: An Emprical Study Of The Swedish Wood Industry*, The Total Quality Management, Vol. 12, Number. 4, 2000, pp. 245- 265
- Zolin, Roxanne, Hinds, Pamela J., *Trust in Context: The Development Of Interpersonal Trust in Georaphically Distributed Work Teams*, CIFE (Center For Integrated Facility Engineering) Working Paper, 66, April 2002

EK 1. ANKET FORMU

**Sayın katılımcı,**  
**Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar sadece bilimsel araştırmalara veri olarak kullanılacak ve başka herhangi bir amaç için kullanılmayacaktır.**

**Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyunuz ve size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz.**

<b>[1. Kesinlikle Katılmıyorum] [2. Katılmıyorum] [3. Fikrim Yok] [4. Katılıyorum ] [5.Kesinlikle Katılıyorum]</b>	
1. Bu örgütün personel uygulamaları kayırmacılığı teşvik etmektedir.	① ② ③ ④ ⑤
2. Performans ölçümü uygulamaları burada güvensizlik ve küskünlük yaratıyor görünmektedir.	① ② ③ ④ ⑤
3. Genel olarak örgütün personel uygulamaları işçiler arasında bir güvensizlik yaratıyor gibi görünüyor.	① ② ③ ④ ⑤
4. Personel politikaları burada bir takım ruhunun yaratılmasına karşı çalışıyor gibi görünüyor.	① ② ③ ④ ⑤
5. Personel politikaları işçiler içinde bu örgütün güvenilir olduğu hissini veriyor.	① ② ③ ④ ⑤
6. Performans değerlendirme sistemi gösteriyor ki bu örgüt işçilerine güveniyor.	① ② ③ ④ ⑤
7. Performans değerlendirme sisteminin benim hedeflerime ulaşmamı zorlaştırdığı görünüyor.	① ② ③ ④ ⑤
8. Bu örgütün ücret politikaları işbirliğini teşvik ediyor.	① ② ③ ④ ⑤
9. Genel olarak, personel politikaları işçiler için bu örgütün güvenli olduğu hissini veriyor.	① ② ③ ④ ⑤
<b>[1. Kesinlikle Katılmıyorum] [2. Katılmıyorum] [3. Fikrim Yok] [4. Katılıyorum ] [5.Kesinlikle Katılıyorum]</b>	
Benim çalıştığım kurum içerisinde yükselme fırsatı vardır.	① ② ③ ④ ⑤
Sıkı çalışan insanlar ekstra çabaları için ödüllendirilirler.	① ② ③ ④ ⑤
Çalışanlar kimleri tanıdıklarına göre değil, niteliklerine göre terfi ettirililer.	① ② ③ ④ ⑤
Terfi fırsatlarının duyurusu iş yerinde yeterince yapılır ve böylece bütün çalışanlara başvuru fırsatı verilir.	① ② ③ ④ ⑤
<b>[1. Kesinlikle Katılmıyorum] [2. Katılmıyorum] [3. Fikrim Yok] [4. Katılıyorum ] [5.Kesinlikle Katılıyorum]</b>	
1. Üst yönetim farklı çalışma üniteleri arasında işbirliğini destekler.	① ② ③ ④ ⑤
2. Benim fikrime göre, üst yönetim çalışanların işyerindeki sıkıntılarından haberdardır.	① ② ③ ④ ⑤
3. Kurumun üst yönetim tarafından getirildiği duruma olumlu bakıyorum.	① ② ③ ④ ⑤
4. Yönetim birlikte çalışanlar arasında açık iletişim fırsatlarını teşvik etmektedir.	① ② ③ ④ ⑤

[1. Kesinlikle Katılmıyorum] [2. Katılmıyorum] [3. Fikrim Yok] [4. Katılıyorum ] [5.Kesinlikle Katılıyorum]	
1.Örgütün her tarafında çok yüksek seviyede güven vardır.	① ② ③ ④ ⑤
2.Bu örgüt içerisinde, emir altında çalışanlar yöneticilere büyük güven duyarlar.	① ② ③ ④ ⑤
3.Eğer bu örgüt içerisinde birisi bir söz verirse, örgütteki diğerleri onun sözünü tutmak için elinden gelenin en iyisini yapacağına genellikle güvenirlir.	① ② ③ ④ ⑤
4.Bu şirket içerisindeki yöneticiler, emri altında çalışanların iyi kararlar vereceğine güvenirlir.	① ② ③ ④ ⑤
[1. Kesinlikle Katılmıyorum] [2. Katılmıyorum] [3. Fikrim Yok] [4. Katılıyorum ] [5.Kesinlikle Katılıyorum]	
Diğerleri yerine zamanında ben bu örgütte çalışmayı seçtiğim için son derece memnunum.	① ② ③ ④ ⑤
Diğer insanlara bu şirketin bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	① ② ③ ④ ⑤
Benim değerlerim ile örgütün değerlerinin çok benzer olduklarını gördüm. (keşfettim)	① ② ③ ④ ⑤
Ben bu örgütün başarısına yardım etmek amacı ile normal olarak kabul edilenin daha ötesinde büyük bir çaba harcamaya istekliyim.	① ② ③ ④ ⑤
Bu örgütte çalışabilmek için hemen hemen her türlü işi kabul edebilirim.	① ② ③ ④ ⑤
Bu örgüt, iş performansı açısından, bende en iyi duyguları uyandırmaktadır.	① ② ③ ④ ⑤

**Lütfen aşağıdaki formu da doldurunuz.**

1. Yaşınız:	2. Cinsiyetiniz? 1) Erkek 2) Kadın	3. Eğitim Düzeyiniz?
4. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız?		5. Aylık geliriniz ne kadar?
6. Medeni durumunuz? A) Bekar B)Evli C) Boşanmış D) Diğer	7. Uyuşunuz?	8. Dininiz?
9. Siz dâhil toplam kaç kardeşiniz?	10. Babanızın eğitim düzeyi nedir?	11. Annenizin eğitim düzeyi nedir?
12. İçinde bulunduğunuz aile tipini tanımlayınız A) Çekirdek aile B) Geniş aile C) Diğer.....		

Ankete katılımınız için teşekkür ederiz.