

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GÜÇ MESAFESİ ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ:
BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman USLU

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

TEMMUZ-2013

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GÜÇ MESAFESİ ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ:
BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ




YÜKSEK LİSANS TEZİ

Osman USLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

"Bu tez 02/02/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~oybirliği~~ ile kabul edilmiştir."

JÜRI ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Gültekin YILDIZ	Başarılı	
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Başarılı	
Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Osman USLU

08.07.2013

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılma aşamasında desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen tez danışmanım, değerli hocam sayın Prof. Dr. Kadir ARDIÇ' a,

Çalışmamın kurgusunda ve yöntem kısmında yardımlarını aldığım değerli hocalarım sayın Prof. Dr. Gültekin YILDIZ, Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK, Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS, Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ ve Yrd. Doç. Dr. Fatma Gamze BOZKURT' a,

Çalışmamın başından sonuna kadar nazımı çeken ve tecrübelerini paylaşmaktan sıkılmayan, değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Ahmet KARAKİRAZ' a, Arş. Gör. Mustafa ARAS' a, her türlü kaprisimi çeken değerli oda arkadaşım Arş. Gör. Emrah ÖZSOY' a,

Arkadaşlarım Arş. Gör. Merve TURKMEN, Arş. Gör. Buket BORA ve Arş. Gör. Zülküf ÇEVİK'e, verilerin toplanmasında büyük desteklerini aldığım bütün çalışma arkadaşlarıma,

Afyonkarahisar çevresinden çocukluğumdan bugüne kadar hep beraber olduğum ve dostluklarını ömrüm boyunca hissedeceğim arkadaşlarıma ve kardeşlerime,

Stresli günlerimde destekleriyle her zaman yanımda olan ve halimden anlayan biricik eşim hayat yoldaşım Meryem USLU' ya teşekkürü bir borç bilirim.

Teşekkürlerin en büyüğünü ise beni bugünlere kadar yetiştiren, maddi ve manevi her yönden her zaman yanımda olan, kendilerinden çok beni düşünen, her gün özlediğim canım anneme, babama ve aileme armağan ederim.

Osman USLU

08.07.2013

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: GÜÇ MESAFESİ	5
1.1.Güç ve Güce İlişkin Kavramlar	5
1.1.1.Güç.....	5
1.1.2.Otorite	7
1.1.3. Etki	8
1.1.4. Kuvvet	9
1.2.Güç Kaynakları	9
1.3.Güç Mesafesi	12
1.4.Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar	16
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL GÜVEN	20
2.1.Güven Kavramı	20
2.1.1.Güven Tanımı	20
2.1.2. Emin Olma	22
2.1.3. İşbirliği	23
2.1.4. Tahmin Edilebilirlik	24
2.2. Örgütsel Güven Kavramı	24
2.2.1. Yöneticiye Güven	26
2.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven	27
2.2.3. Örgüte Güven	29
2.3. Güveni ve Güven Düzeyini Etkileyen Faktörler	30
2.4. Güvene İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar	38

2.5.Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven İlişkisi	41
--	----

BÖLÜM 3: GÜÇ MESAFESİ ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı	44
3.2. Araştırmanın Önemi	44
3.3. Araştırmanın Kapsamı	45
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	45
3.5. Araştırmanın Kısıtları	46
3.6. Araştırmanın Yöntemi	46
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	47
3.8. Araştırmanın Modeli	48
3.9. Araştırmanın Hipotezleri	48
3.10. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler	49
3.11. Güvenilirlik Analizi	51
3.11.1. Güç Mesafesi Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	51
3.11.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	54
3.11.3. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri	56
3.12. Faktör Analizi	57
3.12.1. Güç Mesafesi Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi	57
3.12.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizi	59
3.12.3. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Faktör Analizi	61
3.12.4. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Değerleri	61
3.13. Demografik Değişkenlere Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven	61
3.13.1. Cinsiyete Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven	62
3.13.2. Yaş Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven	63
3.13.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven	64
3.13.4. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven	65

3.13.5. Personel Kadrosu Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven	65
3.13.6. Akademik Unvan Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven	66
3.13.7. Gelir Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven	67
3.14. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	68
3.15. Değişkenlere İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizleri	69
3.15.1. Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	69
3.15.2. Güç Mesafesi, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlara İlişkin Regresyon Analizi Bulguları	70
3.16. Araştırma Sonrası Hipotezlerin Durumu ve Araştırma Modeli	72
SONUÇ VE ÖNERİLER	74
KAYNAKÇA	80
EKLER	92
ÖZGEÇMİŞ	95

KISALTMALAR

- TDK** : Türk Dil Kurumu
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
KMO : Kaiser Meyer Olkin

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: 50 Ülke ve Üç Bölgeye İlişkin Güç Mesafesi İndeks Değerleri	14
Tablo 2: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumların Temel Farklılıkları...	15
Tablo 3: Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar	16
Tablo 4: Güven Tanımları.....	21
Tablo 5: Güveni ve Güven Düzeyini Etkileyen Faktörler	30
Tablo 6: Güvene İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar.....	39
Tablo 7: Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bilgiler	49
Tablo 8: Güç Mesafesi Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri.....	51
Tablo 9: Güç Mesafesi Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-1.....	52
Tablo 10: Güç Mesafesi Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-2.....	52
Tablo 11: Güç Mesafesi Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri.....	53
Tablo 12: Güç Mesafesi Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-3.....	53
Tablo 13: Güç Mesafesi Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-3.....	53
Tablo 14: Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-1.....	54
Tablo 15: Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-1.....	54
Tablo 16: Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-2.....	55
Tablo 17: Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-2.....	55
Tablo 18: Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-3.....	55
Tablo 19: Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-3.....	56
Tablo 20: Yöneticiye Güven Boyutunun Güvenilirlik Değeri.....	56
Tablo 21: Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutunun Güvenilirlik Değeri.....	56
Tablo 22: Örgüte Güven Boyutunun Güvenilirlik Değeri.....	57
Tablo 23: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri.....	57
Tablo 24: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi-1.....	57

Tablo 25: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Boyut Tablosu	58
Tablo 26: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans-1	58
Tablo 27: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi-2.....	58
Tablo 28: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Boyut Tablosu-2.....	59
Tablo 29: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans-2.....	59
Tablo 30: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi-1.....	59
Tablo 31: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Boyutlar Tablosu-1.....	60
Tablo 32: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi-2.....	60
Tablo 33: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Boyutlar Tablosu-2.....	60
Tablo 34: Örgütsel Güven Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 35: Faktör Analizi Sonrası Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirlik Değerleri.....	61
Tablo 36: Cinsiyet Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı.....	62
Tablo 37: Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güven.....	62
Tablo 38: Yaş Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı.....	63
Tablo 39: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Güven.....	63
Tablo 40: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı.....	64
Tablo 41: Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Güven.....	64
Tablo 42: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı.....	65
Tablo 43: Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Güven.....	65
Tablo 44: Personel Kadrosu Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı.....	65
Tablo 45: Personel Kadrosu Değişkenine Göre Örgütsel Güven.....	66
Tablo 46: Akademik Unvan Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı.....	66
Tablo 47: Akademik Unvan Değişkenine Göre Örgütsel Güven.....	67
Tablo 48: Gelir Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı.....	67
Tablo 49: Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Güven.....	68
Tablo 50: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	68

Tablo 51: Güç Mesafesi Algısı, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi.....	69
Tablo 52: Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 53: Araştırma Hipotezleri Sonuçları.....	82

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Etkileme Süreci.....	8
Şekil 2	: Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Güvene Yönelik Güven Modeli...	28
Şekil 3	: Shaw'a Göre Güven Oluşumu.....	32
Şekil 4	: Mc. Allister'a Göre Güven Oluşumu.....	35
Şekil 5	: Nyhan'ın Kişiler Arası Güven Modeli.....	38
Şekil 6	: Araştırma Modeli.....	48
Şekil 7	: Araştırma Sonunda Elde Edilen Model.....	73

Tezin Başlığı: Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği	
Tezin Yazarı: Osman USLU	Danışman: Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Kabul Tarihi: 8 Temmuz 2013	Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 92 (tez) + 3 (ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Çalışanları bir arada tutan, sinerjik bir ortam yaratan, işbirliğini, bireysel performansı, örgütsel performansı, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini artırıcı, kaosu, çatışmayı ve iş gören devir oranını azaltıcı etkiye sahip olan örgütsel güven, sürekli olarak geliştirilmesi ve hassasiyet gösterilmesi gereken bir kurum değeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Güveni olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek her türlü faktörün incelenmesi önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı güç mesafesi algısının örgütsel güveni ve örgütsel güven boyutlarını etkileyip etkilemediğini, herhangi bir etki var ise de bu etkinin nasıl ve ne yönde olduğunu ortaya koymaktır. Çalışanların güven düzeyleri ve güç mesafesi algılarının, personel kadrosu, yaş, cinsiyet, gelir ve eğitim gibi birtakım demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını tespit etmek ise çalışmanın diğer amacını oluşturmaktadır.</p> <p>Çalışmanın örneklemini bir devlet üniversitesinin çeşitli fakülte ve birimlerinde görev yapmakta olan 220 akademik ve 109 idari personel olmak üzere 329 çalışan oluşturmaktadır. Standardize anket formu vasıtasıyla elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 20 programı vasıtasıyla bağımsız örneklem t-testi, one-way anova, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.</p> <p>Bulgular incelendiğinde, çalışanların güç mesafesi algısı ile örgütsel güven düzeyi arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların güç mesafesi algısının örgütsel güven düzeyi üzerinde pozitif yönlü zayıf bir etkinin varlığına rastlanmıştır. Çalışanların güç mesafesi algısı ile örgütsel güvenin yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları arasında da pozitif yönlü zayıf ilişkilere rastlanmıştır. Ayrıca çalışanların güç mesafesi algısı, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarını pozitif ve zayıf bir şekilde etkilemektedir. Çalışanların güç mesafesi algısı ve örgüte güven boyutu arasında ise herhangi bir ilişkiye ve çalışanların güç mesafesi algısının örgüte güven üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisinin herhangi bir varlığına rastlanamamıştır. Çalışanların güç mesafesi algısı eğitim, gelir ve personel kadrosu gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterirken, örgütsel güven düzeyi hiçbir demografik değişkene göre farklılık göstermemiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Güç Mesafesi, Güç Mesafesi Algısı, Güven, Örgütsel Güven.	

Title of the Thesis: The Effect of Power Distance Perception to Organizational Trust: Sample of a State University	
Author: Osman USLU	Supervisor: Professor Kadir ARDIÇ
Date: 8 July 2013	Nu. Of Pages: x (pre text) + 92 (main body) + 3(appendix)
Department: Business	Subfield: Management and Organization
<p>It emerges as a corporate value requires continuous improvement and susceptibility, organizational trust, which holds workers together, creates synergistic environment has enhancing effect on cooperation, individual performance, organizational performance, organizational commitment, job satisfaction and has reducing effect on chaos, conflict and turnover rate. It is important to analyze all manner of factors may affect organizational trust as positive or negative ways. The purpose of this study is to find whether power distance perception affects organizational trust and organizational trust dimensions or not and to find if there is an effect how this effect is and on which way it is. Another purpose of the study is to identify whether power distance perception and organizational trust levels of workers differentiate or not according to a number of demographic variables like personnel staff, age, gender, income and education.</p> <p>Sample of the study is composed of 329 workers as of 220 academic and 109 administrative personnel serving in various units and faculties in a state university. The data obtained by standardized questionnaire was evaluated by using independent samples t-test, one-way anova, correlation and regression analysis through IBM SPSS Statistics 20 software.</p> <p>When results are analyzed, it was achieved there was a positive and weak relationship between workers' power distance perception and organizational trust levels. Also it was seen that workers' power distance perception had a positive and weak effect on workers' organizational trust. It was seen too, there were positive and weak relationships between workers' power distance perception level with their level of trust to managers and level of trust to colleagues dimensions. Also workers' power distance perception affects trust to managers and trust to colleagues dimensions as weak and positively. Any relationship wasn't found between workers' power distance perception and trust to organization dimension and it wasn't found any positive or negative effect of workers' power distance perception on trust to organization dimension. While workers' power distance levels differentiated according to demographic variables like education, income and personnel staff, organizational trust levels showed no difference according to any demographic variable.</p>	
Keywords: Power Distance, Power Distance Perception, Trust, Organizational Trust.	

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz modern ötesi çağın özellikleri gereği, örgütler devamlılıklarını sağlamak ve rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanmak gibi temel amaçlarını giderek önemser hale gelmişlerdir. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak bu dönemde örgüt ve kuruluşların başarılı olabilmeleri, değişen çevre koşullarına ve artan belirsizlik ortamına uyum sağlayabilmelerine, kendilerini diğer örgütlerden farklı kılacak özelliklere sahip olabilmelerine ve birtakım yeniliklere odaklanabilmelerine sıkı sıkıya bağlıdır. Aynı iş kolunda faaliyet gösteren benzer firmaların birbirlerinden örgütsel performans, finansal performans, çalışanların bireysel performansı, örgütsel karlılık vb. birtakım yönlerden ayrılmasında çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Bu etkenlerden birisi de örgütsel kültür olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü her işletmeye özgü olan ve sözü edilen örgütleri birbirinden ayıran soyut bir gerçekliktir. Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmeleri, örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan, onları bir arada tutan, aralarında sinerjik bir ortam ve canlılık yaratan örgütsel kültüre büyük oranda bağlıdır (Kaya, 2008:136). Birçok örgüt başarılarını sahip oldukları kurum kültürüne borçlu olduklarını ileri sürmektedir. Konu bu açıdan ele alındığında kurum kültürünün örgütler için önemi oldukça açıktır.

Öte yandan örgüt kültürü örgütlere pozitif bir iklim yaratırken, bazen de negatif durumlara yol açabilmektedir. Sahip olunan kültürün örgüt başarısına yönelik olarak şekillendirilmesi bu anlamda önem taşımaktadır. Literatürde güvene dayalı bir kurum kültürünün, örgütlere birçok açıdan faydalar sağladığı konusunda fikir birliğine varıldığı görülmektedir. Güvene dayalı bir iklimin getirdiği olumlu sonuçlar, örgüt ortamında güven, yani örgütsel güven kavramını daha yakından incelemeyi gerekli kılmıştır. Tıpkı kültür gibi örgütsel güven de örgüt başarısını etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu örgütler, örgütsel güven düzeyinin görece olarak düşük olduğu örgütlerden verimlilik, çalışanların bireysel performansı, örgütsel performans ve çalışanların örgüte olan bağlılığı gibi konularda hiç kuşkusuz daha avantajlıdır (Fard, vd., 2010:30). Örgütsel güven bireysel ilişkileri yapıcı bir şekilde geliştiren olmazsa olmaz bir kurum değeridir (Puusa ve Alvanen, 2006:2).

Çalışmanın Konusu

Yapılmış çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürünün örgütsel güven üzerinde etkisinin olduğu açıkça görülmektedir. Kültür boyutlarından bireyci-toplulukçu kültürlerde örgütsel güven düzeyinin farklılaştığı; toplulukçu kültürlerde güven düzeyinin bireyci kültürlerle göre daha yüksek olduğu araştırma sonucu olarak elde edilmiştir. Bu sonuç diğer kültür boyutlarının da güven üzerinde etkisinin olup olmadığının araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Güç mesafesi bir diğer kültür boyutudur (Hofstede, 1994) ve güç mesafesinin yüksek ya da düşük olması, örgüt içerisinde yöneticiler, çalışanlar ve örgütün bütünü üçlemesi göz önüne alındığında, kişilerin güven düzeyinde farklılıklara yol açabilir.

Güç mesafesi Hofstede (1994:28)'ye göre, bir toplumun üyelerinin gücün, kuruluş ve örgütlerdeki eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi olarak tanımlanmıştır. Bazı toplum bireyleri bu eşit olmayan güç dağılımını normal olarak karşılarlarken, bazı toplum üyeleri normal karşılamamakla beraber bu duruma tepki de göstermektedirler. Güç mesafesinin yüksek ya da düşük olmasından dolayı örgüt ikliminde birtakım farklılıklar meydana gelmektedir. İletişim, kararlara katılma, yönetici tipi gibi bu farklılıkların örgütsel güven düzeyi üzerinde de farklılıklara yol açabileceği varsayılmaktadır. Çünkü bu olguların örgütsel güven düzeyini etkileyebileceği daha önce yapılan çalışmalardan görülmektedir. Bu noktada kararlara katılım, yönetici tipi, iletişim, açıklık gibi faktörler güç mesafesinin yüksek ya da düşük olmasından etkilenirken, aynı zamanda örgütsel güven düzeyini de etkileyebilir. Bu varsayım bizi, bir kültür boyutu olarak güç mesafesinin örgütsel güven düzeyini etkileyip etkilemediğini tespit etmeye yönlendirmektedir.

Çalışmanın Kapsamı

Hofstede (1994) güç mesafesi kültürünü toplumsal düzeyde incelemiştir. Fakat bu çalışmada örgüt bünyesinde çalışan bireylerin güç mesafesi algılamaları dikkate alınmıştır. Yani güç mesafesi bireysel düzeyde incelenmiştir. Güç mesafesi algısı yüksek bireyler gücün adaletsiz dağılımını, güç mesafesi düşük bireylere göre daha olağan karşılarlarken, gücün yarattığı olumsuz durumlardan da daha az etkileneceklerdir. Bir örgütte yer alan hiyerarşik yapının doğurduğu sonuçlardan güç mesafesi algısı düşük bireyler ile güç mesafesi algısı yüksek bireylerin farklı şekilde

etkileneceği, dolayısıyla örgütsel güven düzeylerinde de farklılıklar olabileceği varsayımına dayanarak, güç mesafesi algısının örgütsel güven düzeyini etkileyen bir faktör olup olmadığını tespit etmenin gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümde güç mesafesine ilişkin kavramsal çerçeve, ikinci bölümde örgütsel güvene ilişkin kavramsal çerçeve sunulmuş olup, üçüncü bölümde ise güç mesafesi algısının örgütsel güvene etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırma kısmı yer almaktadır. Araştırmanın sonunda elde edilen bulgular yorumlanmış, örgütlere ve diğer araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmuş ve çalışma sonlandırılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Literatürde örgütlerin başarıları için gerekli ve önem arz eden bir kurum değeri olan örgütsel güvenin sağlam bir kurum kültürü haline getirilmesi, geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması konusunda vurgular yapılmıştır. Dolayısıyla örgütsel güven düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen her türlü faktörün incelenmesi gerekmektedir (Demirel, 2008:180; Arı, 2003:3). Nasıl ki yöneticilerin iş görenlere yaklaşması, onlara yardımsever bir şekilde davranması, iş yerinde adaletin egemen olması gibi faktörler örgütsel güven düzeyini artırıyorsa, adaletsizlik, iletişimsizlik gibi bazı faktörler de örgütsel güven düzeyinin düşmesine neden olmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı örgütsel güven düzeyini etkileyen her faktörün incelenmesi ve gerekli yaptırımların oluşturulması veya tedbirlerin alınması gerekmektedir. Amaç örgütsel güven düzeyini maksimize etmek, dolayısıyla örgütsel performansı mümkün olduğu kadar yükseltmektir. Bu çalışmada çalışanların güç mesafesi algısının da örgütsel güven düzeyini etkileyip etkilemediği ve eğer etkiliyorsa bu etkinin nasıl olduğu incelendiği için önem taşımaktadır. Literatürde güç mesafesi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların sınırlı olduğu, sınırlı olan bu çalışmaların büyük çoğunluğunun da teorik olarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca doğrudan güç mesafesi ile örgütsel güven arasındaki ilişki ve etkiye yönelik çalışmaların sayısının oldukça az olduğu görülmüştür. Bu çalışma söz konusu eksikliklere katkı sağlamaya yönelik ele alındığından önem ve özgünlük taşımaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı güç mesafesi algısının örgütsel güven üzerindeki etkisini saptamaktır. Güç mesafesi algısı arttıkça ya da azaldıkça örgütsel güven düzeyinde de herhangi bir yükselme veya düşüş meydana gelir mi sorusuna yanıt aranmıştır. Güç mesafesi algısının örgütsel güven boyutlarına olan etkilerini saptamak, güç mesafesi ile çeşitli demografik değişkenler ve örgütsel güven ile çeşitli demografik özellikler arasındaki farklılıkları ve ilişkileri incelemek çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın örneklemini bir devlet üniversitesinde çalışan 220 akademik ve 109 idari personel olmak üzere 329 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmada nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Veriler standardize anket yoluyla elde edilmiştir. Örgütsel güven düzeyini ölçmek üzere Omarow (2009) tarafından geliştirilen “Örgütsel Güven Ölçeği”, güç mesafesi algısını ölçmek için ise Varoğlu vd. (2000) tarafından geliştirilen “Güç Mesafesi Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 20 programı vasıtasıyla bağımsız örneklem t-testi, one-way anova, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM 1: GÜÇ MESAFESİ

Bu bölümde ilk olarak güç kavramı ve güce anlam bakımından benzerlik gösteren ve literatürde karışıklığa yol açan otorite, etki ve kuvvet gibi bazı kavramlar açıklanarak aralarındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulacaktır. Sonra güç sahibi kişi veya örgütlerin başkaları üzerinde güçlü olmasına sebep olan faktörler güç kaynakları başlığı altında sunulacaktır. Daha sonra güç mesafesi kavramı açıklanarak, güç mesafesinin toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeydeki farklılıkları tartışılacaktır. En sonda ise güç mesafesi ile ilgili yapılmış olan görgül çalışmalar tablo halinde sunularak bölüm sonlandırılacaktır.

1.1.Güç ve Güce İlişkin Kavramlar

1.1.1.Güç

Güç çok eski bir kavram olmasına ve üzerinde çok konuşulmasına rağmen araştırmacılarca tanım birliğine varılmamış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Can ve Çelikten, 2000:271; Kirel, 1998:4). Soyut bir kavram olan güç (Vecchio, 1988:258), çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Vrazalic ve Gould, 2000; Kirel, 1999:4). Literatürde çok çeşitli tanımları olan gücün bu nedenle kesin ve açık bir tanımı bulunmamaktadır (Krackhardt, 1990:343).

Güç, TDK sözlüğüne göre fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki oluşturabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde Vecchio (1988:258) gücü, başkalarının davranışlarını değiştirebilme yeteneği olarak ifade etmiştir. Bir diğer tanımda güç, bir şeylerin yapılmasını ya da istenilen doğrultuda yapılmasını sağlama yeteneği veya istenilen bir şeyi bir başkasına yaptırabilme yeteneği olarak belirtilmiştir (Schermerhorn vd., 1994:464). Dahl (1957:203)'a göre güç bir ilişkidir ve bu ilişki insanlar arasında gerçekleşmektedir. Bu bağlamda gücün ilişkisel bir kavram olduğu ifade edilebilir. Greenberg (1999:139) ise gücü, başkalarını istenilen şekilde etkileme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Krackhardt (1990:344) daha önce yapılmış güç tanımlarından yola çıkarak, güç tanımlarının bir kısmında yer alan "etkileme yeteneği" ve "yaptırabilme yeteneği" kavramlarını kullanarak çalışmasında farklı bir güç tanımı kullanmıştır. Güç, direnişe rağmen birilerine bir şeyleri yaptırabilme yeteneği ve büyüleyici özellik olarak nitelendirilen kişisel cazibe ve

çekicilik vasıtasıyla insanları etkileme kapasitesi olarak belirtilmiştir (Krackhardt, 1990:344). Buchanan ve Badham (1999:47) güç kavramının açık bir şekilde kontrol ile ilgili olduğunu ve gücü bireylerin istenilen sonuçlara ulaşma yeteneği olarak ifade etmiştir. Kırel (1998:5) gücün geçmişten günümüze çok farklı şekilde tanımlamalarının mevcut olduğunu belirtmiştir. Günümüzde güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine karşın birtakım şeyleri ele geçirme veya politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Kırel, 1998:5). Hellriegel vd. (1986; akt. Kırel, 1998:5-6) güç tanımlarından yola çıkarak gücün ortak özelliklerini ortaya koymuştur.

- Bir birey diğer bireylerin, bir grup ise diğer grupların üzerinde güce sahiptir. Dolayısıyla güç insanlar arası etkileşimi karakterize eden sosyal bir kavramdır.
- Bireysel değişimler ve durumlarda olduğu gibi dinamik ilişkileri içeren güç, kesin ya da değiştirilemez değildir. Kimi zaman astlar üzerinde oldukça güçlü bir etkileme gücüne sahip olan birey daha sonraki bir dönemde bu gücünü kaybedebilir ve kullanamayabilir. Dolayısıyla güç ilişkilerinin bireylere ve zamana göre değişiklik gösterdiği ileri sürülebilir.

Güç kavramıyla ilgili olarak Can ve Çelikten (2000:270), genel anlamda gücün sosyal aktörler arasındaki ilişkilerin belirlenmesini ve düzenlenmesini sağlayacağını ve güç sahibi bir kişi, kurum ya da birimin güç sahibi olmayan diğer kişi, kurum ve birimlere göre daha fazla önem ve prestije sahip olacağını ifade etmiştir.

Buchanan ve Badham (1999:47) gücün hem hakimiyet gibi sonuçların ortaya çıkmasına neden olan bağımsız bir değişken, hem de bağımlılık ya da merkezliğin bir sonucu olan bağımlı bir değişken olabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla güç yöneticilerin elinde örgütsel hedefleri takip etmede kullanıldığında kullanışlı, yöneticilerin örgütsel hedeflerden sapma ve kendi çıkarlarını gözetmeleri durumunda ise kullanışsız bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Buchanan ve Badham, 1999:47).

Sonuç olarak yukarıdaki tanımlar ışığında gücü, bir kişiye istese de istemese de zorlayarak veya çekicilik gibi bazı kişisel özellikler vasıtasıyla zorlamadan bir şeyi yaptırabilme yetisi olarak tanımlayabiliriz.

Literatürde güç ile eş anlamlı olarak tarih boyunca kullanılan ve bu nedenle anlam karışıklığına neden olan otorite, etki ve kuvvet gibi bazı kavramlar bulunmaktadır. Güç kavramının daha iyi anlaşılması için bu kavramların açıklanması, güç ile benzer ve farklı yönlerinin ortaya konulması ve analiz edilmesi gerekmektedir (Dahl, 1957:202; Kirel, 1998:9; Vecchio, 1988:258).

1.1.2.Otorite

Otorite, gücün uygulanma şekli olarak ifade edilmektedir. Gücün yasal olarak uygulanması aslında otorite anlamına gelmektedir (Greenberg ve Baron, 1997:405; Schermerhorn vd., 1994:465; Hellriegel vd., 1992:534; Kirel, 1998:6). Genç (2010:87) gücün otorite olmadığını, fakat bütün otorite yapılarının arkasında bir güç olduğunu ileri sürmüştür. Otorite kısaca gücün yasal şekli veya kurumsallaşmış güç olarak ifade edilebilir (Şimşek, 1998:170; Genç, 2010:87). Otorite örgütlerde, doğruyu takdir etme, hakkını kullanabilme, harekete geçirebilme, sıraya koyabilme ve hareketleri kontrol edebilme olarak açıklanmıştır (Genç, 2010:87).

Bazı araştırmacılar otoriteyi güç kullanma hakkı olarak belirtmişlerdir. Örneğin, Kirel (1998:10) otoriteyi gücün haklı bir şekilde kullanılması olarak düşünülebileceğini ifade etmiş ve başkalarını kullanma ya da değiştirme hakkı olarak tanımlamıştır. Genç (2010:87)'e göre de bir güç kullanma şekli olan otoritenin, ödül ve ceza verme, değişiklik yapma hakkı olduğu çalışanlar tarafından kabul edilmiştir. Vecchio (1988:258), Schermerhorn vd. (1997:291) ve Buchanan ve Huczynski (1997:679) ise otoriteyi başkalarını yönetme ve değiştirme hakkı olarak belirtmişlerdir.

Barnard (1938; akt. Kirel, 1998:7)'a ve Schermerhorn vd. (1997:291)'e göre otorite ancak astların bu otoriteyi kabul ettiği zaman, yani üstlerin dediklerini yapmayı kabul ettikleri zaman otorite olmaktadır.

Kirel (1998:6), örgütlerde otorite kavramının daha belirgin olduğunu, ast üst ilişkilerinin buna örnek olabileceğini belirtmiştir. Güç ile otorite kapsam bakımından karşılaştırıldığında ise otoritenin alanının güce göre daha sınırlı olduğu söylenebilir (Kirel, 1998:6).

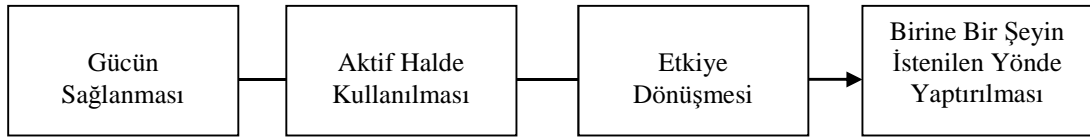
1.1.3.Etki

Etkileme, kişinin güç kullanırken yararlandığı bir süreç olarak ifade edilirken (Şimşek, 1998:176), etki, diğer insanların tatmin ve performans düzeylerini değiştirmek gibi metotlarla onları yönlendirme kabiliyetini de kapsamaktadır (Kirel, 1998:10).

Şimşek (1998:176)'e göre güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme bakımından doğrusal bir ilişki söz konusudur. Buna göre, başkalarını etkileyebilmek için kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme oranı yükselmektedir.

Vecchio (1988:258) etkinin güce nazaran daha zayıf ve daha az güvenilir olduğunu belirtmiştir. Çünkü güçte daha çok bir kuralcılık söz konusudur.

Karizmatik liderlerin kişisel özelliklerinden dolayı çalışanları etkilediği yargısı göz önüne alındığında, etkinin daha çok liderlikle ilgili olduğu ileri sürülebilir. Buradaki güç kaynağı aslında liderin karizmatik özelliğidir ve çalışana yönelik herhangi zorlayıcı bir gücün söz konusu olmadığı öne sürülebilir. Dolayısıyla etkinin bireysel güçten kaynaklandığı ifade edilebilir (Greenberg, 1996:139). Şimşek (1998:171)'e göre karizmatik otoriteyi kullananın kişiliğinde toplanan karizmaya duyulan güven nedeniyle kullandığı yetkiler, tartışmasız olarak astlar tarafından kabul görmektedir. Benzer şekilde Schermerhorn vd. (1994:464; 1997:291) gücü bir şeylerin istenilen yönde olmasını sağlayan bir zorlayıcı olarak görürken, etkiyi gücün uygulanmasına çalışanlar tarafından davranışsal bir karşılık olarak belirtmiştir. Yöneticiler örgüt çalışanları üzerinde etkili olabilmek için gücü kullanırlar ve etkileme süreci gücün sağlanması, aktif hale gelmesi, etkiye dönüşmesi ve istenilen eylemin gerçekleştirilmesi aşamalarından meydana gelmektedir (Schermerhorn, 1994:465).



Şekil 1: Etkileme Süreci

* Schermerhorn vd. (1994:465)'den yararlanılarak derlenmiştir.

Kaynak: Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve R. N. Osborn (1994). Managing Organizational Behavior. Fifth Edition. John Wiley & Sons, Inc.

1.1.4.Kuvvet

Güç ve otorite ile yakından ilgili bir diğer kavram da kuvvettir ve kuvveti tıpkı otoritede olduğu gibi gücün uygulanmış şekli olarak tanımlamak mümkündür (Kırel, 1998:10). Kırel (1998:10) güç ile kuvvet arasındaki farka değinmiştir. Güç'te yöneticinin talimatına uyulur ve A kişinin verdiği emre B kişisi davranış göstermektedir. Oysa kuvvette, B kişisi A kişinin emrine uymamakta, fakat A kişinin fiilen uyguladığı önlemler karşısında uymak zorunda kalmaktadır. Burada kuvvetin zorlayıcı bir güç şekli olduğu ileri sürülebilir.

1.2.Güç Kaynakları

Güç kavramının daha iyi algılanabilmesi için onu bütünleyen ve oluşumuna neden olan güç kaynaklarının kısaca açıklanmasında yarar bulunmaktadır (Şimşek, 1998:168). Literatürde güç kaynaklarına ilişkin sınıflandırmalar birbirine genel anlamda benzemektedir ve iç içe girmiştir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012:388; Bayrak, 2001:23). Fakat araştırmacıların ağırlıklı olarak French ve Raven (1959) tarafından yapılan beşli güç sınıflamasına atıf yapılarak konuyu açıkladıkları göze çarpmaktadır. Buchanan ve Badham (1999:49-50) da bu sınıflamayı kullanmış ve örgüt yöneticilerinin sahip olabileceği beş temel güç kaynağını: ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, kişisel özelliklerden kaynaklanan karizmatik güç, yasal güç ve uzmanlık gücü olarak sıralamıştır. Benzer sınıflandırmalar Robbins (2012:421-423), Kırel (1998:13-18), Şimşek (1998:168-169), Kutanis (2003), Yılmaz ve Altinkurt (2012:388), Schermerhorn vd. (1994:465-466) ve Greenberg (1999:139-140) tarafından da yapılmıştır.

French ve Raven (1959)'in sınıflandırması literatürde geniş kabul görmesine karşın, Robbins (2012:421-423)'in güç kaynakları sınıflandırması da göze çarpmaktadır. Daha önce belirttiğimiz gibi güç kaynakları neredeyse birbirinin aynısıdır. Robbins (2012), French ve Raven (1959)'in sınıflandırmasından doğan güç kaynaklarını iki grup içerisinde ele almıştır. Yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünü biçimsel (resmi) güç grubuna dâhil etmiştir ve resmi gücün zorlama veya ödüllendirme yetkisinden ya da resmi otoriteden kaynaklanabileceğini belirtmiştir (Robbins, 2012:421). Öte yandan kişisel gücü ve uzmanlık gücünü ise, kişisel güç adı altında değerlendirmiştir. Kişisel güç ise bireyin sahip olduğu eşsiz özelliklerden kaynaklanmaktadır.

Zorlayıcı güç bir gruba ait olan bireyleri belirli bir davranışa sevk etmek için başvurulan maddi ve manevi zorlamaları ifade etmektedir (Şimşek, 1998:168). Şimşek (1998:168) zorlayıcı güç kaynağının, fiziki güç kullanımından, silah kullanmaya ve örgütlerde yöneticilerin çalışanların örgüt ile ilişkilerini kesmeye kadar çok değişik şekillerde kullanılabilirdiğini belirtmiştir. Bazı araştırmacılar zorlayıcı gücün korkuya bağlı olarak meydana geldiğini ifade etmişlerdir (Robbins, 2012:421; Kirel, 1998:14; Genç, 2010:89).

Fiziksel ve psikolojik hasar, sözel ve sözel olmayan tehdit ve küçümseme, hiçe sayma, küçümseyici sembolik işaretler, fiziksel saldırı, çalışanın derecesini düşürmek, çalışana istemediği halde başka bir yere ya da pozisyona transfer etmek ve çalışanın ihtiyaç duyduğu kaynakları alı koymak zorlayıcı güce örnek olarak verilebilir (Buchanan ve Badham, 1999:51).

Kirel (1998:14) zorlayıcı gücün insanlar üzerinde çok sık kullanılmasının onları rahatsız edeceğini, inciteceğini böylece kontrolün güçleşeceğini ileri sürmüştür.

Ödüllendirme gücü, zorlayıcı gücün tam tersi olarak belirtilmektedir (Robbins, 2012:422; Kirel, 1998:15). Zorlayıcı güçte yönetici, çalışan tarafından istenmeyen davranış ve eylemlerle çalışanın davranışlarını etkilerken, ödüllendirme gücünde yöneticinin çalışanın ödüllendirmesi söz konusudur (Şimşek, 1998:169). Öyle ki, ödüllendirme gücünün kullanımında olumlu şeylerin elde edilmesi veya olumsuz şeylerin uzaklaştırılması söz konusudur (Kirel, 1998:15). Genç (2010:88) ödüllendirme gücünün yetki gücünden daha önemli olduğunu ancak az kullanıldığını belirtmiştir.

Ücret, ödüller, takdir, övgüler, izinler, terfiler, yetki ve sorumluluk verme gibi yöntemlerin tümü ödüllendirme gücünün kaynağını oluşturmaktadır (Robbins, 2012:422; Kirel, 1998:15; Şimşek, 1998:169; Buchanan ve Badham, 1999:51).

Karizmatik güç kaynağını kişinin sahip olduğu özelliklerden almaktadır. Bazı kişilerde saygı ve hayranlık uyandıran bir karizma, karşısındaki kişileri cezbeden bir kişilik özelliği bulunmaktadır (Robbins:2012, 423; Genç, 2010:88). Örgüt ortamında çalışanları tarafından karizma olarak algılanan yöneticiler bu gücü elinde bulundurmaktadır. Karizma gücüne sahip yöneticiler, çalışanları tarafından sevilir, takdir edilir ve izlenir (Robbins, 2012:423; Kirel, 1998:18). Böyle bir güç kaynağına

sahip bir yöneticinin çalışanlarına istediklerini çok daha kolay yaptırabileceği ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Buchanan ve Badham (1999:51)'a göre, kişisel özelliklere dayalı kimlik, başkalarının karizma bir kişilik olarak algılanma, karşılıklı ilişki içerisinde olma, arkadaşlık, kişisel bilgi paylaşımı, başkaları için değerli olan bir şey gerçekleştirme, ortak zevkler, bakış açıları, değerler ve ilgi alanları karizmatik gücü olumlu yönde etkilemektedir.

Yasal güç yöneticilere çalışanları yönetme hakkını veren güç kaynağıdır (Genç, 2010:89). Şimşek (1998:168) ve Robbins (2012:422) yasal gücün örgüt hiyerarşisinde belirli bir pozisyonda bulunan bir kimseye verilen biçimsel yetkiyi ifade ettiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler buldukları pozisyon gereği kullandıkları gücü yasal güçten almaktadır (Kırel, 1998:16). Yasal güç örgüt içi ile sınırlıdır ki, çalışanlar iş ile ilgili yöneticilerin verdikleri talimatları sorgusuz sualsiz yapmak zorundadırlar (Kırel, 1998:17). Robbins (2012:422), yasal gücün zorlayıcı ve ödüllendirici güçten daha geniş olduğunu belirtmiştir. Yasal güç otorite olarak da ifade edilebilir.

Yasal güç yönetime kontrol hakkı tanır ve çalışanların belli kurallara uymalarını gerektirir. Buna karşın yöneticilerin patron gibi davranmalarına olanak sağlayarak otoriteyi kötüye kullanmalarına neden olabilmektedir (Buchanan ve Badham, 1999:51).

Şimşek (1998:169), karizmatik güç kaynağında olduğu gibi, *uzmanlık güç kaynağında* da çalışanların algısının büyük önem taşıdığı ifade etmiştir. Çünkü çalışanlar bir yöneticinin bilgi ve uzmanlığına ne derece fazla değer veriyor ve güveniyorlarsa, yöneticiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır.

Kırel (1998:17) uzmanlık gücünün genellikle nadir alanlarda sahip olunan özel bilgiden kaynaklandığını belirtmiş ve diş hekimliği mesleğinin bunun bir örneği olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde bazı meslek grupları uzmanlık gücüne sahiptir. Doktorlar, bilgisayar uzmanları, vergi hesaplayanlar, ekonomistler ve psikologlar buna örnek olarak gösterilebilir (Robbins, 2012:422).

Başkaları tarafından değer gören özellikli bilgiye sahip olma, bilgisi aracılığıyla rica edildiğinde veya istenildiğinde başkalarına yardım etme uzmanlık gücünü olumlu yönde

etkilerken, ihtiyaç duyulduğu zaman sahip olunan bilgiyi saklama ya da geri çekme olumsuz yönde etkilemektedir (Buchanan ve Badham, 1999:51).

1.3.Güç Mesafesi

Kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı araştırmalardan birisi Hofstede'nin IBM firması çalışanlarına yaptığı araştırmadır. Yapılan araştırmada elli farklı ülkenin denekleri araştırmaya dâhil edilmiş ve ulusal kültürün örgüt kültürü açısından sonuçları incelenmiştir. Sonuç olarak dört farklı kültür boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar kısaca güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erillik-dişlilik olarak sıralanabilir (Bakan vd., 2004:82). Araştırma sonucu elde edilen bu dört özellik toplumların sergiledikleri ortak inançlar, değerler vs. şeklinde ifade edilebilir. Çünkü bazı toplum üyelerinin güç mesafesi yüksek iken, diğer bazı toplum üyelerinin güç mesafesi düşüktür. Benzer şekilde bazı toplum üyeleri bireyci değerlere sahipken, diğer bazı toplum üyeleri ise daha toplulukçu değerlere sahiptir, bir diğer ifadeyle kolektiftir.

Güç mesafesi Hofstede (1994:28) tarafından diğer üyelere göre güç bakımından daha zayıf olan örgüt ve kuruluş üyelerinin, gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi olarak tanımlanmıştır. Burada bahsedilen kuruluşlar toplumun temel unsurları olan aile, okul ve topluluğu ifade ederken; örgütler insanların çalıştığı yerleri belirtmektedir (Hofstede, 1994:28). Görüldüğü üzere gücün eşit olmayan dağılımı sadece belirli kesimlerde değil insanların bulunduğu her ortamda ortaya çıkmaktadır. Hofstede (1994:23), eşitsizliğin bütün toplumlarda var olduğunu belirtmiştir. İnsanları diğerlerine göre daha güçlü kılan şey, sahip oldukları statü, zenginlik, büyüklük, yakışıklılık, saygınlık vb. olabilir. Bazı insanlar bu ayrıcalıkların birçoğuna sahip olabilir, bazıları ise sadece birkaçına sahiptir. Örneğin, bazı ülkelerdeki politikacılar statü sahibiyken zenginlikten yoksun olabilir ya da iş adamları zenginliğe ve saygınlığa sahipken statüden yoksun olabilir (Hofstede, 1994:23). İşte bu eşitsizlik insanlar arasında bir güç mesafesi oluşturmaktadır.

Güç mesafesi, insanların eşitsizliğin üstesinden nasıl geldikleri ile ilgilidir. Güç mesafesi puanları, IBM'de benzer pozisyonlarda olan farklı ulustan çalışanlara aynı anket sorularının uygulamasıyla elde edilmiştir (Hofstede, 1994:24). Çalışanlara üç soru sorulmuştur ve aynı ülke vatandaşlarından alınan puanların ortalamaları alınarak ülke

güç mesafesi indeksi elde edilmiştir. Güç mesafesi indeksini oluşturmak üzere sorulan sorular aşağıda belirtilmiştir:

- Çalışanlar, yöneticileriyle anlaşmazlık yaşadıklarında bunu ifade etmekten hangi sıklıkla korku duyarlar? (Çok sık'tan çok nadire kadar 1-5 arası ortalama puan)
- Çalışanların yönetici ya da patronlarının gerçek karar verme biçimine ilişkin algılamaları (Otokratik, paternalistik vb.).
- Çalışanların yönetici ya da patronlarının karar verme biçimlerinden hangilerini tercih ettikleri (Oy çokluğu, otokratik, paternalistik vb.) (Hofstede, 1994:25).

Güç mesafesi indeksi ülkelerin güç mesafesine ilişkin aldıkları puanları ve puanlar bazında sıralanışını göstermektedir. Tablo 1'de güç mesafesi indeksi gösterilmiştir. Türkiye 66 puanla ve 18. sıra ile güç mesafesi yüksek toplumlar arasında yer almaktadır. Malezya, Guatemala ve Panama gibi ülkeler güç mesafesinin en yüksek olduğu toplumlar iken, Avusturya, Danimarka ve İsrail gibi ülkeler ise güç mesafesinin en düşük olduğu toplumlar olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 1
50 Ülke ve Üç Bölgeye İlişkin Güç Mesafesi İndeks Değerleri

Puan Sıralaması	Ülke ya da Bölge	Güç Mesafesi Puanı	Puan Sıralaması	Ülke ya da Bölge	Güç Mesafesi Puanı
1	Malezya	104	27/28	Güney Kore	60
2/3	Guatemala	95	29/30	İran	58
2/3	Panama	95	29/30	Tayvan	58
4	Filipinler	94	31	İspanya	57
5/6	Meksika	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japonya	54
7	Arap ülkeleri	80	34	İtalya	50
8/9	Ekvator	78	35/36	Arjantin	49
8/9	Endonezya	78	35/36	Güney Afrika	49
10/11	Hindistan	77	37	Jamaika	45
10/11	Batı Afrika	77	38	ABD	40
12	Yugoslavya	76	39	Kanada	39
13	Singapur	74	40	Hollanda	38
14	Brezilya	69	41	Avustralya	36
15/16	Fransa	68	42/44	Kosta Rika	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Almanya	35
17	Kolombiya	67	42/44	İngiltere	35
18/19	Salvador	66	45	İsviçre	34
18/19	Türkiye	66	46	Finlandiya	33
20	Belçika	65	47/48	Norveç	31
21/23	Doğu Afrika	64	47/48	İsveç	31
21/23	Peru	64	49	İrlanda	28
21/23	Tayland	64	50	Yeni Zelanda	22
24/25	Şili	63	51	Danimarka	18
24/25	Portekiz	63	52	İsrail	13
26	Uruguay	61	53	Avusturya	11
27/28	Yunanistan	60			

Kaynakça: Hofstede, G. (1994:26). Cultures and Organizations. Software of the Mind. Harper Collins Publishers. Great Britain.

Özet olarak güç mesafesi indeks puanları bir ülkedeki bağımlılık ilişkileriyle ilgidir. Güç mesafesi düşük ülkelerde çalışanın yöneticisine bağımlılığı sınırlıdır ve çalışan yöneticisini sadece danışma mercii olarak tercih eder. Bu çalışan ve yönetici arasındaki bağımsızlığı ifade etmektedir. Güç mesafesi yüksek ülkelerde ise çalışanlar yöneticilerine kayda değer şekilde bağımlıdırlar. Bu bağımlılık durumunda ya yöneticinin otokratik veya babacan şekilde olmasını tercih ederler ya da bu bağımlılığı tümenden reddederler (Hofstede, 1994:27).

Güç mesafesi yüksek ve düşük toplumların genel özellikleri tablo 2'de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 2
Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumların Temel Farklılıkları

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
*İnsanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	*İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenir hem de istenir.
*Güçlü ve daha az güçlü insanlar arasında belli bir dereceye kadar bağımsızlık vardır ve olmalıdır.	*Az güçlü insanlar daha güçlü insanlara bağımlı olmalıdır.
*Anne ve baba çocuklarına eşit davranır.	*Anne baba çocuklarına itaati öğretir.
*Çocuklar anne babalarına eşit davranır.	*Çocuklar anne babalarına saygılı davranır.
*Eğitilmiş insanlar daha eğitilmiş insanlara göre daha az otokratik değerler taşırlar.	*İster eğitilmiş olsun ister daha az eğitilmiş olsun, her ikisi de neredeyse eşit seviyede otokratik değerler taşırlar.
*Örgütlerdeki hiyerarşi uyum için gerekli olan rollerin eşitsizliği anlamındadır.	*Örgütlerdeki hiyerarşi ast ve üstler arasında varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.
*Adem-i merkezilik popülerdir.	*Merkezilik popülerdir.
*Örgütün en üst ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı dardır.	*Örgütün en üst ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı geniştir.
*Çalışanlar kendilerine danışılmasını beklerler.	*Çalışanlar kendilerine ne yapılacağını anlatılmasını beklerler.
*İdeal patron bol kaynaklı bir demokrattır.	*İdeal patron yardımsever, baba tarzı bir otokrattır.
*Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hoş karşılanmaz.	*Yöneticiler için ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hem beklenir hem de popülerdir.
*Gücün kullanımı yasal olmalıdır ve iyi ve kötü kriterlerine tabidir.	*Kim güçlü ise doğru ve iyinin üzerindedir.
*Yeteneklerin, zenginlik, güç ve statülerin birlikte ilerlemesi gerekmez.	*Yetenekler, zenginlik, güç ve statü birlikte ilerlemelidir.
*Toplumdaki orta sınıf yaygındır.	*Toplumdaki orta sınıf azdır.
*Herkes eşit haklara sahiptir.	*Güçlü olan ayrıcalıklara sahiptir.
*Güçlü insanlar olduklarından daha az güçlü görünmeye çabalarlar.	*Güçlü insanlar mümkün olduğunca etkileyici görünmeye çabalarlar.
*Güç resmi pozisyona, uzmanlığa ve ödül verme yeteneğine dayanır.	*Güç aileye, arkadaşlara, karizmaya ve kuvvet kullanma yeteneğine dayanır.
*Politik bir sistemi değiştirmenin yolu kuralları değiştirmekten geçer.(evrim)	*Politik bir sistemi değiştirmenin yolu tepedeki insanları değiştirmekten geçer. (devrim)
*Yerel politikada şiddet kullanımı nadirdir.	*Yerel politik çatışmalar çoğunlukla şiddeti doğurur.
*Çoğunluk oylarının sonucuna dayalı çoğulcu hükümetler vardır.	*Atamaya dayalı otokratik ve oligarşik hükümet biçimi vardır.
*Politik görünüm güçlü merkez ve zayıf sağ ve sol kanatlar şeklindedir.	*Politik görünüm eğer açıkça gösterilmesine izin verilirse, zayıf merkez ve güçlü kanatlar şeklindedir.
*Çoğunluk oylarının sonucuna dayalı çoğulcu hükümetler vardır.	*Atamaya dayalı otokratik ve oligarşik hükümet biçimi vardır.
*Politik görünüm güçlü merkez ve zayıf sağ ve sol kanatlar şeklindedir.	*Politik görünüm eğer açıkça gösterilmesine izin verilirse, zayıf merkez ve güçlü kanatlar şeklindedir.
*Toplumdaki gelir adaletsizliği düşüktür ve vergi politikası ile daha da azaltılır.	*Toplumdaki gelir adaletsizliği yüksektir ve vergi politikası ile daha da artırılır.
*Egemen olan din ve filozofik sistemler eşitliği vurgular.	*Egemen olan din ve filozofik sistemler hiyerarşiyi ve sınıfsal düzeni (tabakalaşma) vurgular.

Tablo 2 (Devamı)
Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumların Temel Farklılıkları

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
*Egemen olan politik fikirler gücün paylaşımını vurgular ve uygular.	*Egemen olan politik fikirler güç mücadelesini vurgular ve uygular.
*Yerel yönetim teorileri çalışanların rollerine odaklanır.	*Yerel yönetim teorileri yöneticilerin rollerine odaklanır.

Kaynak: Hofstede, G. (1994:37). Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival. Software of the Mind. Harper Collins Publishers.

1.4.Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar

Bu kısımda güç mesafesi ile ilgili yapılmış olan görgül çalışmaların bazıları tablo halinde sunulmaktadır. Bu çalışmaların bazılarında güç mesafesi bireysel düzeyde, bazılarında ise örgütsel düzeyde incelenmiştir.

Tablo 3
Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Yazarı ve Yılı	Örneklem	Araştırma Sonuçları
Güç Mesafesi ve Güç Kullanım Şekli	Koslowsky vd. (2009)	191 polis	*Güç mesafesi arttıkça çalışanları etkileme taktiğinin daha sert, güç mesafesi azaldıkça ise daha yumuşak taktiklerin uygulandığı ortaya çıkmıştır. *Görev odaklı liderlerin, çalışan odaklı liderlere göre daha sert taktikler uyguladıkları bulunmuştur. *Yönetim tarzı, güç mesafesi ile güç kullanım tercihi arasında aracılık rolü oynamaktadır.
Güç Mesafesi, Dağıtımsal Adalet, Prosedürel Adalet ve Olumlu Sonuçlar (İşten Çıkma Niyeti, Duygusal Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini) Arasındaki İlişki	Begley vd. (2002)	440 çalışan	*Yüksek güç mesafesinde prosedürel adalet ile duygusal güven hariç olmak üzere, işten çıkma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gibi olumlu sonuçlar arasında güçlü ilişki bulunmuştur. *Düşük güç mesafesinde dağıtımsal adalet ile tüm olumlu sonuçlar arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.
Güç Mesafesi Algısını Etkileyen Faktörler	Tan ve Chong (2003)	104 çalışan kotalı örneklem	*Güç mesafesi algısını oldukça karmaşık olduğu ve 12 faktör tarafından etkilenebileceği sonucuna ulaşılmış. *12 faktörün “örgütsel iklim” ve “çalışanların değer sistemleri” şeklinde iki gruba ayrıldıkları araştırmanın diğer bir sonucudur.

Tablo 3 (Devamı)
Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Yazarı ve Yılı	Örneklem	Araştırma Sonuçları
Prosedürel Adalet, Etik Liderlik, İş Güvensizliği ve Güç Mesafesi	Loi vd. (2012)	381 çalışan	*Prosedürel adalet ile iş güvensizliği negatif yönde ilişkilidir. *Etik liderlik, prosedürel adalet ile iş güvensizliği arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır ve bu ilişki, yüksek düzeyde etik liderlikte düşük düzeyde etik liderliğe göre daha güçlüdür. *Prosedürel adalet, etik liderlik ve güç mesafesinin iş güvensizliği üzerinde üç şekilde etkileşimi vardır. Etik liderliğin prosedürel adalet ve iş güvensizliği arasındaki negatif ilişkisindeki aracılık etkisi güç mesafesi düşük çalışanlarda güçlü iken, güç mesafesi yüksek çalışanlarda zayıftır.
Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri Kültürlerinin Hofstede Kültürel Boyutları Bazında Karşılaştırılması	MacNab ve Worthley (2007)	939 katılımcı Kanada (476) ve Amerika Birleşik Devletleri (463)	*İki ülke arasında güç mesafesi bakımından anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.
Güç Mesafesi, Sesli Davranış Sergileme ve Lider Üye Etkileşimi	Botero ve Dyne (2009)	Amerika Birleşik Devletleri (108 çalışan) ve Kolombiya (138 çalışan)	*Bireysel güç mesafesi ile çalışanın sesli davranış sergilemesi (tatminsizliği dile getirme davranışı) arasında negatif yönde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
Global İnovasyon Skorları ve Güç Mesafesi İlişkisi	Rinne vd. (2011)	66 ülkenin kültürel boyutlarına ve global inovasyon skorlarına ilişkin veriler toplanmıştır.	*Güç mesafesi ile global inovasyon puanları arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Bireysel Güç Mesafesi, Dönüştürücü Liderlik Prosedürel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kirkman vd. (2009)	734 katılımcı Çalışan (660) Lider (174)	*Prosedürel adaletin bireysel güç mesafesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkide pozitif yönde aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Bireysel güç mesafesinin dönüştürücü liderlik ile prosedürel adalet arasındaki pozitif ilişkide aracılık etkisi bulunmaktadır. Bu ilişki yüksek bireysel güç mesafesinde düşük bireysel güç mesafesine göre daha pozitif bulunmuştur.
Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışı	Yücel ve Koparan (2010)	159 çalışan	*Araştırma sonunda güç mesafesi ile cinsel taciz davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Kişilik Tipi ve Algılanan Güç Mesafesi	Güleç (2010)	400*12,5% Yaklaşık 50 çalışan	*Çalışanların kişilik yapısı ile algılanan güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Tablo 3 (Devamı)
Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Yazarı ve Yılı	Örneklem	Araştırma Sonuçları
Güç Mesafesi Algısı ve Cam Tavan Engeli	Jahangirov (2012)	111 çalışan	*Çalışanların güç mesafesi algısı cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir. *Çalışanların güç mesafesi algısı ile çalıştıkları örgütteki cam tavana ilişkin algılamaları arasında bir ilişki vardır. *Kadın çalışanların güç mesafesi ve cam tavan algıları arasındaki ilinti erkek çalışanlara göre daha fazladır.
Güç Mesafesi ve Liderlik Tarzı	Akyol (2009)	33 çalışan	*Örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticinin iş odaklı liderlik tarzını sergileme düzeyi arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. *Örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticinin insan odaklı liderlik tarzı sergileme düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunamamıştır.
Güç Mesafesi ve İletişim	Akyürek (2001)	447 askeri personel	*Güç mesafesi ile iletişim boyutlarından mesaj şeklinin öne geçmesi arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. *İletişimden kaçınma ile güç mesafesi boyutları arasında da anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur. *Güç mesafesi ile iletişimde filtreleme değişkenlere arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Güç Mesafesi ve Başarı	Altay (2004)	221 öğrenci	*Güç mesafesi değişkenine ilişkin yapılan analiz sonucu başarılı ve başarısız öğrenciler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.
Güç Aralığı ve Cinsiyet	İslamoğlu ve Börü (2005)	240 çalışan	*Çalışanların kendi tercih ettikleri güç aralığı ile örgütteki mevcut güç aralığı arasında farklılık bulunmuştur. *Örgütteki mevcut güç aralığı ile çalışanların tercih ettiği güç aralığı arasında fark yükseldikçe (uyumsuzluk düzeyi arttıkça) örgüt içinde var olan itaat ve yönetici desteğinin daha çok hissedilmekte olduğu sonucuna varılmıştır. *Cinsiyet açısından kadın ve erkekler arasında, örgüt içinde güç aralığı ile kendi tercih ettikleri güç aralığı bakımından anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3 (Devamı)
Güç Mesafesine İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Yazarı ve Yılı	Örneklem	Araştırma Sonuçları
Güç Mesafesi ve Çeşitli Demografik Özellikler	Turan vd. (2005)	2002-2003 Anadolu ve Osmangazi Üniversitelerinde görev yapan dekan, dekan yardımcısı müdür ve bölüm başkanları	*Yaş ve görev gibi çeşitli demografik değişkenler arasında güç mesafesi bakımından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yaşları 51 ve üzeri olan yöneticiler, bölüm başkanı ve müdürlerin, statü farklılığından kaynaklanan yönetici-çalışan arasındaki gücün dağılımındaki eşitsizliği normal karşılama eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır.

*Literatürden yararlanılarak derlenmiştir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde ilk önce güven kavramına kısaca değinilerek, güvene ilişkin yapılmış tanımlar ortaya koyulacaktır. Sonra güven ile anlam karışıklığına yol açan; emin olma, işbirliği ve tahmin edilebilirlik kavramları açıklanacaktır. Daha sonra örgütsel güven kavramı boyutlarıyla birlikte açıklanacak, güven ve güven düzeyini etkileyen faktörler tartışılacaktır. En sonunda ise güvene ilişkin yapılmış deneysel çalışmalar sunulurken bölüm sonlandırılacaktır.

2.1.Güven Kavramı

Güven Almanca ferahlık, refahlık gibi anlamlara gelen ‘*trost*’ kelimesinden türemiştir ve bir başkasının karakterini ve yeteneklerini değerlendirme ile başlayan bir kavram anlamına gelmektedir (Shaw, R. B., 1997:21). TDK sözlüğünde ise güven, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak ifade edilmiştir.

2.1.1.Güven Tanımı

Tarihsel süreç içerisinde birçok araştırmacı tarafından güvene ilişkin çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Güven psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, iktisat, antropoloji ve tarih gibi birçok sosyal bilim literatüründe yer almış ve ilgi görmüş bir kavramdır ve her literatür kendi disiplinine göre güveni açıklamaya çalışmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996:115; Kipnis, 1996:39; Malhotra ve Murnighan, 2002:535; Popa, 2005:5; Dietz vd., 2010:9). Farklı disiplinlere konu olan güvenin, bu nedenden dolayı çok farklı tanımlamaları mevcuttur (Arı, 2003:4; Popa, 2005:5). Güven üzerinde tanım birliğine varılmamış olması (Arı, 2003:4; Fisman ve Khanna, 1999:79; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999:184), bunun en büyük göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvene ilişkin araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli tanımlar tablo 4’te yer almaktadır.

Mishra (1996:5) güveni, bir bireyin karşı bireyin yetkinliğine, ilgili olmasına, açık olmasına ve güvenilirliğine olan inancından dolayı o kişiye karşı savunmasız kalma istekliliği olarak ifade etmiştir.

Shaw (1997:22) ise ilk olarak güveni karşı tarafın beklentileri karşılmasına dair inanç olarak öngörmüş, daha sonra bu beklentinin olumlu yönde olmasının daha doğru bir

ifade olacağını ileri sürerek güveni, karşı tarafın olumlu beklentileri karşılayacağına yönelik inanç olarak tanımlamıştır.

Diğer bir tanıma göre güven, bir tarafın diğer tarafın gözetme ve kontrol yeteneğini hesaba katmadan, kişinin kendisi için önemli bir davranışta bulunacağı beklentisine dayanarak, karşı tarafın sergileyeceği hareketlere karşı savunmasız kalma istekliliğidir (Mayer vd., 1995:712).

Mayer vd. (1995)'in tanımına benzer olarak Moorman vd. (1992:82) güveni, itimat sahibi olan değişim ortağına bel bağlama istekliliği olarak ifade etmiştir.

Doney vd. (1998:604) ise Mayer vd. (1995) ve Moorman vd. (1992) tanımlarına atıf yaparak, benzer ve bütünleyici bir güven tanımı yapmıştır. Bu tanıma göre güven, bir tarafı diğer tarafa karşı savunmasız bırakan durumlarda, karşı tarafa bel bağlama ve harekete geçme istekliliğidir.

Genel olarak güven tanımlarına bakıldığında, güvenin risk içeren bir olgu olduğu ve riskin, güvenin temel yapısı olduğu konusunda literatürde fikir birliğine varıldığı görülür (Davis vd., 2000:564; Lewicki ve Bunker, 1996:116). Benzer şekilde güven tanımlarının bazı hususlarda ortak yönleri bulunmaktadır ki, bir kısmının karşıdaki kişiye savunmasız kalma isteği, diğer kısmının ise karşı taraftan beklentiye yoğunlaştığı görülmektedir (Tüzün, 2007:95). Zaten güvenme durumunda tarafların aldıkları riskin kaynakları, genelde savunmasız kalmayla ve bir beklentinin belirsiz olmasıyla ilgilidir (Doney vd., 1998:603; Davis vd., 2000:564; Erdem, 2003:157).

Tablo 4
Güven Tanımları

Gambetta (1988; akt, Creed ve Miles, 1996)	Karşı tarafın hareketlerinin zarardan ziyade faydalı olacağına yönelik özel beklentidir.
Moorman vd. (1992)	İtimat sahibi olan değişim ortağına bel bağlama istekliliğidir.
Sabel (1993)	Bir ilişkide bir tarafın, diğer tarafın onun zayıflığını istismar etmeyeceğinden emin olmasıdır.
Mc. Allister (1995)	Bir kişinin diğer kişinin kararlarına, eylemlerine ve sözlerine göre davranma istekliliği ve emin olma derecesidir.
Mayer vd. (1995)	Bir tarafın diğer tarafın gözetme ve kontrol yeteneğini hesaba katmadan, kişinin kendisi için önemli bir davranışta bulunacağı beklentisine dayanarak, karşı tarafın sergileyeceği hareketlere karşı savunmasız kalma istekliliğidir
Mishra (1996)	Bir bireyin karşı bireyin yetkinliğine, ilgililiğine, açıklılığına ve güvenilirliğine olan inancından dolayı o kişiye karşı savunmasız kalma istekliliğidir.

Tablo 4 (Devamı)
Güven Tanımları

Cummings ve Bromiley (1996)	Bir grubun ya da bir grup bireyin, bireye veya gruba ilişkin olarak her türlü açık ya da kapalı verilen sözlere göre iyi niyetli davranışlar sergilediğine, anlaşmazlıklar verilen sözlerden önde gelse bile sözünde dürüst olduğuna ve fırsatlar oluşsa dahi kendi çıkarlarına göre hareket etmediğine yönelik ortak inançtır.
La Porte ve Metlay (1996)	Bir kişinin farkına varamama, değerlendirememeye ya da güven duyduğu kişiden kaynaklanabilecek potansiyel bir negatif davranış biçimini önleyememe durumunda bulunsa dahi, etkileşime girdiği kişinin çıkarlarına önem vereceğine dair inanç beslemesidir.
Noteboom vd. (1997)	Bir kişinin bir ilişkiden beklentilerine ve niyetlerine göre, ya da güveni zedelememeye yönelik amaçlarına göre davranma yeteneğidir.
Shaw (1997)	Karşı tarafın olumlu beklentileri karşılayacağına yönelik inanç olarak tanımlanmıştır.
Doney vd. (1998)	Bir tarafı diğer tarafa karşı savunmasız bırakan durumlarda, karşı tarafa bel bağlama ve harekete geçme istekliliğidir.
Rousseu vd. (1998)	Karşı tarafın davranış ve niyetlerine yönelik pozitif beklentilere dayanarak, bir bireyin savunmasız kalma niyetinden kaynaklanan psikolojik bir durumdur.
Hoy ve Tschannen-Moran (1999)	Bir grubun ya da bireyin, karşı tarafın faydalı, güvenilir, yetenekli, dürüst ve açık olduğuna dair itimadından kaynaklanan savunmasız kalma istekliliğidir.
Blomqvist ve Stahle (2000)	Bir aktörün diğer aktörün iyi niyetine, davranışına ve yeterliliğine ilişkin beklentidir.
Appelbaum vd. (2004)	Karşı tarafın sözleriyle, hareketleriyle ve kararlarıyla fırsatçı davranışlar sergilemeyeceğine yönelik olumlu beklentidir.
Josang vd. (2005)	Negatif sonuçlar ortaya çıkacak olsa bile, belirli bir durumda bir kişiye ya da bir şeye bağlı olarak, emniyete benzer bir hisse sahip olma istekliliğinin derecesidir.

*Literatürden yararlanılarak derlenmiştir.

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında genel olarak güveni, bir kişinin diğer bir kişinin kendisine yönelik zararlı olabilecek bir düşünce ya da davranış içerisinde olmayacağına yönelik riskli bir inanç içerisinde olması olarak ifade edebiliriz.

Literatürde güvene anlamca yakın birçok kavram bulunmaktadır. Bunlardan bazıları işbirliği, tahmin edilebilirlik ve emin olma olarak karşımıza çıkmaktadır (Mayer vd, 1995:712). Bu kavramlar birbirine çok benzer olmasına karşın aralarında küçük farklılıklar bulunmaktadır. Farklılıkları açıklayarak güveni diğer kavramlardan ayırmak, böylece güvenin daha iyi anlaşılmasını sağlamak bu anlamda gereklidir.

2.1.2. Emin Olma

Shaw (1997:21), güven ile emin olmanın farklı olgular olduğunu birbirinden bazı yönlerden ayrıldığını öne sürmüştür. Shaw (1997:21)'a göre emin olma, başkalarıyla olan geçmiş deneyimlere dayanır. Emin olma bir gerçek veya bir sebep üzerine inşa

edilir ve bir şeyden veya bir kişiden eminlik derecesi, o şey ya da kişiye yönelik özel bilgi arttıkça artmaktadır. Güven ise her zaman geçmiş deneyimlere dayanmayabilir. Güven bir şey ya da kişi hakkında özel bilgiye sahip olmaktan ziyade, belli bir inanç üzerine kurulur. Güven ile emin olma bu açıdan birbirinden ayrılmaktadır. Ayrıca güven ile emin olma arasında risk faktörü de ayırıcı bir özellik taşır. Shaw (1997:24) güvenin risk almadan gelişmeyeceğini belirtmiştir. Başkasından emin olma risk içermezken güven duymak risk almayı gerektirir. Erdem (2003:157), emin olmanın sisteme güven duymaya benzer bir olgu olduğunu ifade etmiştir. Sisteme güven duyulurken büyük riskler almaya gerek yoktur. Bu yüzden sisteme duyulan güven, bireye duyulan güvenden farklıdır. Bireylerarası güvende ise kişi, alternatif bir davranış sağlama imkânı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güven duyar; yani risk üstlenir (Erdem, 2003:157).

Yukarıdaki ifadeler ele alındığında, emin olma ile güven duyma arasındaki temel farkın risk faktörü olduğu ileri sürülebilir. Kısaca herhangi şeye ya da kişiye güven duyulduğunda risk alınırken, o şey veya kişi hakkında emin olunduğunda risk alınmaz şeklinde ifade edilebilir.

2.1.3. İşbirliği

Güvene benzeyen ve anlam karışıklığına neden olan bir diğer kavram işbirliğidir. İşbirliği amaçları ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığıdır. Amaçları ve çıkarları bir olan bireyler, birbirlerine güven duymasalar bile işbirliği oluşturabilir. Güven ile işbirliği bu anlamda birbirinden ayrılmaktadır. Mayer vd. (1995:712) bu ayrımı, güven işbirliği davranışını geliştiren bir değer olmasına rağmen, işbirliğinin oluşması için gerekli bir şart değildir şeklinde açıklamıştır, çünkü işbirliği bir tarafın risk almasını gerekli kılmaz. Yani bir kişi güven duyarken risk almak zorundayken, karşı taraftaki bir kişiyle işbirliği içerisine girdiğinde risk almak zorunda değildir. Kişiler tanımadıkları kişilerle bile amaçları bir olduğunda işbirliği yapabilirler.

Risk alma faktörü, emin olma ile güven arasında bir ayrım noktası oluştururken, benzer şekilde işbirliği ile güven arasında da bir farklılık meydana getirmektedir.

2.1.4. Tahmin Edilebilirlik

Güven ile karıştırılan bir diğer kavram ise tahmin edilebilirliktir. Tahmin edilebilirlik, akla, sezgiye veya bazı verilere dayanarak gelecek bir şeyi, olayı kestirme anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle tahmin edilebilirlik davranıştaki tutarlılıktır. Literatürde tahmin edilebilirlik ile güveni eşdeğer kabul eden araştırmalar bulunmaktadır (Mayer vd., 1995:712). Karşı tarafın davranışlarında tutarlı olması bireyin güvenini artırır. Fakat Mayer vd. (1995:714) davranıştaki tutarlılığın, güven duymak için yeterli bir durum olmadığını öne sürmüştür. Çünkü bir bireyin bir olay karşısında sergileyeceği davranış olumsuz ve tutarlı bir davranış ise, diğer bireyler sırf davranış tutarlı diye risk alıp güven duymayacaklardır. Hatta bu durum diğer bireylerin güvenini de zedeleyici ya da düşürücü bir etki oluşturabilir (Mayer vd., 1995:714). Dolayısıyla bir olgunun, davranışın tutarlı olması veya tahmin edilebilir olması güven duymak için yetersizdir. Bu açıdan bakıldığında güven tahmin edilebilirliği kapsayan ve tahmin edilebilirlikten ayrı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Örgütsel Güven Kavramı

Örgütsel güveni açıklamadan önce, güven ile örgütsel güven arasındaki ince farklılığı belirtmek konunun daha iyi anlaşılması bakımından gereklidir. Güven ile örgütsel güven birbirleri ile oldukça yakın ve iç içe kavramlardır. Güven bireye özgü iken, örgütsel güven örgütün tamamını kapsamaktadır. (Demirel, 2008:180). Aralarındaki tek farkın, etkin oldukları alanlarla ilişkili olduğu söylenebilir. Güven bireysel ve örgütsel düzeyde meydana gelmektedir (Halis vd., 2007:192; Şakar, 2010:27; Büte, 2011:175; Polat, 2009:11; Aslan ve Özata, 2009:106). Örgütsel güvene göre çok daha geniş kapsamlı bir kavram olan güven, özgüven, bireylerarası güven, örgüte güven, sisteme güven, sektöre güven ve topluma güven gibi birçok kavramı muhteva etmektedir. Örgütsel güven ise adından da anlaşılacağı üzere kapsam bakımından örgüte duyulan güven ile sınırlıdır ve dardır. Güven ile örgütsel güven arasında kapsam bakımından kaynaklanan bu farklılık, doğal olarak bu iki kavramın tanımlarına da yansımıştır.

Örgütsel güven örgütün kimliğine veya kişiliğine duyulan güveni temsil etmektedir ve bir çalışanın, örgütsel desteğe ilişkin algıları, yöneticinin doğru sözlü olacağına ve sözünü tutacağına yönelik inancı olarak tanımlanmaktadır (Derin, 2011:101).

Güven, bir bireyin karşı tarafın beklentilerini olumlu şekilde karşılayacağına dair inançken (Shaw, 1997:22), örgütsel güven, örgüt içi oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, etkileşim ve ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, diğer üyelerin niyetlerine ve davranışlarına yönelik olumlu beklentiler içermesidir (Tüzün, 2007:105).

Bir diğer tanıma göre ise örgütsel güven, belirli amaçların gerçekleşmesi için örgütsel yapı içerisinde örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerinde doğruluk, inanç, bağlılık, samimiyet gibi değerlerin oluşturduğu ve bu değerlerin davranışlarla somutlaştığı bir süreç olarak ifade edilmiştir (Arslan, 2009:276).

Literatürde örgütsel güvenin içsel güven ve dışsal güven olarak iki şekilde incelendiği görülmektedir (Huff ve Kelley, 2002:82; Zaheer vd., 1998:142). İçsel güven, örgüt içinde gelişen, çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve bağlı oldukları örgüte duydukları güven ile açıklanırken, dışsal güven müşterilerin, diğer örgütlerin ve dış paydaşların örgüte, yöneticilerine, çalışanlara ve örgütün imajına olan güvenini ifade etmektedir. Örgütsel güven ile ilgili yapılmış çalışmaların büyük çoğunluğunun içsel güvene odaklandığı görülmektedir. Buna karşın bu çalışmaların büyük bir kısmı, içsel güven ya da dışsal güven olarak herhangi bir ayırım yapılmaması gereksinimi duyulmadan doğrudan örgütsel güven olarak ifade edilmiştir.

1950'lerden itibaren güvene ilişkin farklı boyutlar ortaya konmaya başlanmıştır (Tüzün, 2007:100). Örgütsel güven konusundaki araştırmalar ise genellikle üç alanda incelenmiştir (Tüzün, 2007:113). Bu alanlar çalışma arkadaşlarına güven (Mayer vd., 1995; McAllister, 1995), yöneticiye güven (Davis vd., 2000; Tan ve Tan, 2000) ve örgüte güven (Tan ve Tan, 2000; Zaheer vd., 1998) olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalara bakıldığında çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven türlerinin, bireye güven, bireyler arası güven ya da kişiler arası güven olarak, örgüte güven ise kuruma güven veya işletmeye güven olarak benzer ama farklı kelimeler ile ifade edildiğini görülmektedir (Börü vd., 2007:50). Örneğin, Davis vd. (2000), yaptıkları çalışmada genel müdüre güven kavramını kullanırlarken, McAllister (1995) yöneticiye güven kavramını kullanmıştır. Bu küçük farklılıklar dikkat edildiğinde diğer çalışmalarda da gözlenebilir. Dolayısıyla, yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güvenin, örgütsel güvenin genel kabul görmüş boyutları olduğu ileri

sürülebilir (Börü vd, 2007:50; Özen, 2003:187). Bu üç güven düzeyi birleşerek örgüte yönelik güveni, yani örgütsel güveni oluşturmaktadır (Zaheer vd., 1998).

2.2.1. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, Reinke ve Baldwin (2001:164) tarafından çalışanın, yöneticinin verdiği sözleri tutacağına, tutarlı ve adil davranacağına ve açık ve doğru cevaplar vereceğine yönelik inancı olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan kişiler arası güven ilişkilerinde güven oluşumunu etkileyen dürüstlük, bütünlük, uzmanlık, diğerkâmlık, yardımseverlik vb. faktörlerin, çalışanların yöneticilerine güven duyup duymamalarında da etkili olduğu görülmektedir (İslamoğlu vd., 2007:32). Tan ve Tan (2000:249) yaptığı çalışmada yöneticiye duyulan güvenin yardımseverlik, uzmanlık ve dürüstlük faktörleri ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda yöneticiye duyulan güven, tıpkı çalışma arkadaşlarına duyulan güven gibi örgüt içinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır (Kılıçlar, 2011:24; Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:47).

Yöneticiler, çalışanların örgüte güven duymalarını sağlamada ve onlarla olumlu ilişkiler kurma hususunda oldukça önemli role sahiptir (Yolaç, 2011:64). Ülker (2008:191) ve Creed ve Miles (1996:20) yöneticilerin inanç ve eylemlerinin doğrudan veya dolaylı bir şekilde örgüt içinde güven düzeyini etkileyeceğini ve yöneticilerin örgüt içi güven düzeyini etkilemede merkezi rol oynadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanlar, yöneticileri örgütü temsil eden kişiler olarak algılamalarından dolayı yöneticiye güven duyduklarında bunu örgütün tümüne atfedebilmektedirler (Derin, 2011:108; Büte, 2011:176; Tan ve Tan, 2000:242; Konovsky ve Pugh, 1994:657). Büte (2011:176) örgütlerde güvenin hangi düzeyde olduğunu saptayabilmek için yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamanın yeterli olacağını ileri sürmüştür. Demirel (2008:186) ise yöneticinin karakter sağlamlığının veya güven veren kişiliğinin kişileri örgüte çekeceğini iddia etmiştir. Yöneticiler yaptıkları ve uyguladıkları ile örgütte güven ortamını oluşturabilir ya da yok edebilmektedirler (Tüzün, 2007:107). Bu nedenledir ki çeşitli araştırmacılar tarafından, güvenin yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu (Arslan, 2009:14; İslamoğlu vd., 2007:31; Tüzün, 2006:34) ileri sürülmektedir.

Yöneticiye güven ve örgüte güven birbirinden farklı olgular olmasına rağmen (Derin:2011:109; İslamoğlu vd., 2007:30), yöneticiye güven ve örgütsel güven arasında

aynı yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Büte, 2011:176).Yöneticiye güvenin bu sebeple, örgütsel güven oluşturma açısından oldukça büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Whitener vd. (1998), örgüt içerisinde çalışanların yöneticiye güven algılamalarını etkileyen faktörlere yönelik yaptıkları çalışmada beş yönetici davranışı tespit etmişlerdir ve yönetsel güvenilirlik isminde bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre yöneticinin:

- Davranışında tutarlı olması
- Davranışında bütün veya dürüst olması
- Kontrolü çalışanlarla paylaşması ve yetkilendirme yapması
- Çalışanlar ile doğru ve açık iletişim kurması
- Çalışanlara ilgili davranması

gibi faktörler çalışanların yöneticileri güvenilir olarak algılamalarında etkili olmaktadır (Whitener vd., 1998:516).

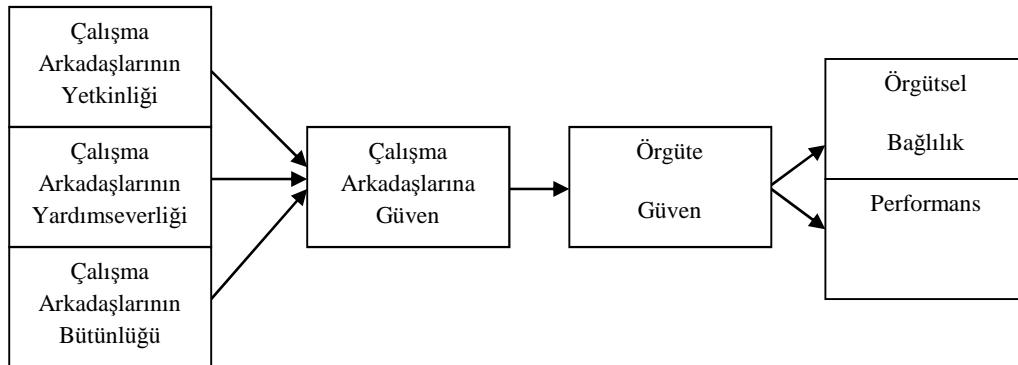
Yöneticiye güveni tetikleyen bir diğer durum lider üye etkileşimidir. Lider üye etkileşimi, liderin çalışanlar ile geliştirdiği ilişkide aynı tarzdan ziyade farklı rollere bürünerek her çalışanıyla etkileşim içerisinde olmasını ifade etmektedir (Derin, 2011:111). Etkileşim sıklığı hem çalışanın yöneticiye (McAllister, 1995:29), hem de yöneticinin çalışanına güven duymasında (Derin, 2011:111) etkili olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşları Tan ve Lim (2009:46)'e göre, gün boyunca etkileşime girilen ve kısmen eşit otorite düzeyine sahip olan örgüt üyeleri olarak tanımlanmıştır. Tan ve Lim (2009:46) Mayer vd. (1995)'nin güven tanımına dayanarak çalışma arkadaşına güveni, kişinin çalışma arkadaşlarına ilişkin kontrol edemediği davranış ve eylemlere karşı savunmasız kalma istekliliği olarak tanımlamışlardır. Çalışma arkadaşlarına güven, Ferres vd. (2004:610) tarafından ise bir çalışanın çalışma arkadaşının yetkinliğine itimat etmesi ve onun adil, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine yönelik inanç beslemesi olarak ifade edilmiştir. Bu varsayıma göre çalışma arkadaşına güvenen kişi,

arkadaşının kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağı konusunda itimat etmektedir (Ferres vd., 2004:610).

Çalışma arkadaşlarına güven duyma öncülleri tıpkı kişiler arası güven öncülleri gibi literatürde ağırlıklı olarak yetkinlik, yardımseverlik ve bütünlük olarak ele alınmıştır (Dar, 2010). Tan ve Lim (2009)'in geliştirdiği modelde de çalışma arkadaşlarına güven öncülleri bu şekilde gösterilmiştir. Buna göre eğer bir çalışan yetkin, yardımsever ve davranış ve eylemlerinde bütün ise çalışma arkadaşları tarafından güven duyulan birisi olacaktır. Tan ve Lim (2009:46)'in geliştirdiği modele göre, yetkinlik, yardımseverlik ve bütünlük gibi çalışma arkadaşlarına güven öncülleri, çalışma arkadaşlarına güven duymayı sağlamaktadır ve ayrıca çalışanların örgüte güven duymalarını da etkileyerek, bağlılık ve performans gibi örgütsel çıktılarını elde edilmesini sağlamaktadır. Araştırmanın sonunda çalışma arkadaşlarına güven ile örgüte güven arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır.



Şekil 2: Çalışma Arkadaşlarına ve Örgüte Güvene Yönelik Güven Modeli

Kaynak: Tan, H. H. ve A. K. H. Lim (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. The Journal of Psychology. 2009, 143 (1), 45-66.

Büte (2011:177) örgüt içi grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin devam etmesinin en önemli koşulunun güven olduğunu ve birbirine güvenmeyen çalışanlardan meydana gelen grupların ortak amaçlar doğrultusunda hareket edemeyeceğini ifade ederek, çalışma arkadaşlarına güvenin önemini vurgulamıştır. Çalışma gruplarındaki güven iklimi bağlılık ve tutarlılık oluşmasına yarar sağladığı gibi, yeni fikirlerin ve yaratıcı düşünmenin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır (Tüzün, 2007:106). Demirel (2011:184) çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güvenin, onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını da olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Arı (2003:9) ise

bireylerin birbirine duyduğu güvenin, yönetsel sorun çözme etkililiğini belirgin bir şekilde artırdığını ifade etmiştir. Öyle ki bireyler arası güvenin düşük olduğu gruplarda bireyler arası ilişkiler, problemlerin algılanmasında hata ve çarpıtmalara yol açacak nitelikte olurken, güven düzeyinin yüksek olduğu gruplarda toplumsal belirsizlikler oluşmamakta, problemler daha etkili bir şekilde çözülmektedir (Arı, 2003:9). Demirel (2008:184) çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerinin birbirlerine olan sadakatlerini güçlendirdiğini belirtmiştir. Gerek ast üst ilişkilerinde gerekse çalışanlar arasındaki güven, örgütlerin uzun dönem istikrarı için olduğu kadar, çalışanların huzur ve mutluluğu için gerekli bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Arı ve Tosunoğlu, 2011:86).

2.2.3. Örgüte Güven

Örgüte güven Tan ve Lim (2009:50)'e göre çalışanların bağlı oldukları örgütün eylemlerine karşı savunmasız kalma isteklilikleri olarak tanımlanmıştır ve bu istekliliğin ancak bir örgütün resmi ve resmi olmayan ağlar vasıtasıyla eylemlerini çalışanlarına açık bir şekilde iletğinde ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir.

Örgüte güven Derin (2011:112) tarafından, örgüt içerisinde çalışanların rolleri, ilişkileri, geçmişteki deneyimleri, karşılıklı bağılıkları temelinde çeşitli niyetler ve davranışlara ilişkin bireylerin taşıdıkları olumlu beklentiler olarak ifade edilmiştir.

Örgüte güven örgütün yapısına duyulan güven veya örgütün ne kadar güvenilir olduğunun çalışanlar tarafından değerlendirilmesi olarak da ifade edilmektedir (Derin, 2011:112).

Sayın (2009:48)'a göre ise örgüte güven, örgütün çalışanlarının menfaatlerini düşüneneğine, en azından zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güven algılaması olarak tanımlanmıştır.

Tanımlardan görüldüğü üzere, örgüte duyulan güven kişilerden çok kurumlara odaklıdır (Durukan vd., 2010:415). Çalışanların bağlı oldukları örgüte güven duyabilmeleri için örgütün, yasa, tüzük ve yönetmeliklerle çalışanlarına sunduğu vaatleri yerine getirmesinin gerekli olduğu savunulmuştur (McKnight vd., 1998:479). Tan ve Tan

(2000:246) örgüte güvenin, çalışanların kendilerini kurumun içinde değerli hissetmeleri durumunda daha güçlü algılanacağı ve bu durumda çalışanlar nezdinde desteği ve eşitlik hissini artıracığını belirtmişlerdir. Öyle ki, örgüte duyulan güvenin arkasında adaletli olmanın son derece önemli bir payı olduğu düşünülmektedir (Şakar, 2011:26). Puusa ve Tolvanen (2006:31) çalışanların örgüte duydukları güvenin algılanan örgütsel destekten ve örgütsel adaletten etkilendiğini belirtmiştir. Çalışanlar için çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanlara çeşitli fırsatların sunulması onların örgüte olan güveni artıracaktır. Çalışanın emeğinin karşılığını alması, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belli olması, terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması, örgüte duyulan güven düzeyini olumlu bir şekilde etkilemektedir. (Demirel, 2008:182).

Literatürde az da olsa diğer örgütsel güven boyutları dışında sadece örgüte duyulan güvenin sonucuna yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Tan ve Lim (2009:51) yaptıkları araştırmada örgüte duyulan güvenin, çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile duygusal bağlılık ve performans çıktıları arasında aracılık rolü oynadığı sonucuna ulaşmışlardır.

2.3. Güveni ve Güven Düzeyini Etkileyen Faktörler

Örgüt kültüründen bireylerin davranış tarzlarına kadar bir örgüt içerisinde güven oluşumunu ve örgütsel güven düzeyini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Genel anlamda yetkinlik, yardımseverlik, dürüstlük, bütünlük, açıklık, örgütsel iletişim, istikrar, adalet ve örgütsel kültür gibi faktörlerin literatürde ağır bastığı görülmektedir. Araştırmacılar güveni etkileyen faktörleri sıralarken benzer olguları farklı sözcüklerle ifade etmişlerdir. Tablo 5’te bu faktörler özetlenmiştir.

Tablo 5
Güveni ve Güven Düzeyini Etkileyen Faktörler

Güven Oluşumunu (Düzeyini) Etkileyen Faktörler	Konuyu İnceleyen Araştırmacılar
Geçmiş etkileşimler, kişisel deneyim	Boyne Bonacich, 1970; Creed ve Miles, 1996
Yetkinlik, uzmanlık, yetenek	Butler, 1992; Cook ve Wall, 1980; Deutsch, 1960; Giffin, 1967; Good, 1988; Hovland ve diğerleri, 1953; Jones ve diğerleri, 1975; Kee ve Knox, 1970; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Rosen ve Jerdee, 1977; Sitkin ve Roth, 1993; Mayer ve diğerleri, 1995; Ridings ve diğerleri, 2002; Blumqvist ve Stahle, 2000; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; O’Brien, 1995; Sydow, 1998

Tablo 5 (Devamı)
Güveni ve Güven Düzeyini Etkileyen Faktörler

Güven Oluşumunu (Düzeyini) Etkileyen Faktörler	Konuyu İnceleyen Araştırmacılar
Yardımseverlik, ilgi	Strickland, 1958; Solomon, 1960; Larzelere ve Huston, 1980; Mayer ve diğerleri, 1995; Ridings ve diğerleri, 2002; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; O'Brien, 1995; Mishra, 1996
İyi niyet, güvenilirlik, bütünlük, ahlaki bütünlük, dürüstlük, empati	Butler, 1992; Cook ve Wall, 1980; Giffin, 1967; Johnson-George ve Swap, 1982; Larzelere ve Huston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring Van de Ven, 1992; Das ve Teng, 1998; Barney ve Hansen, 1994; Farris ve diğerleri, 1973; Dasgupta, 1988
Açıklık, paylaşılan değerler, sosyal benzerlik, otonomi, geribildirim	Butler, 1992; Hart ve diğerleri, 1986; Gabarro, 1978; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Mishra, 1996; Stkin ve Roth, 1993; Jones ve George, 1998; Mccauley ve Kuhnert, 1992; Jones ve diğerleri, 1975; Zucker, 1986; Creed ve Miles, 1996; Ladegard, 1997
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairhol, 1994; Malowe, 1992; Mishra ve Morrisey, 1990; Luhmann, 1979; O'Brien, 1998; Mishra, 1996; Das ve Teng, 1998; Jarpenpaa ve Liedner, 1999
İstikrar, güvenlik, etkileşim sıklığı	Butler, 1992; Erikson, 1950; Creed ve Miles, 1996; Sydow, 1998; Mc Allister, 1995
Örgütsel yapı, hedefler ve vizyonlar, örgütsel kültür, yönetim felsefesi	Creed ve Miles, 1996; Das ve Teng, 1998; Sydow, 1998; Barnes, 1991; Barney ve Hansen, 1994; Whitener ve diğerleri, 1998; Gidens, 1984
Adalet Algıları	Mayer ve diğerleri, 1995; Konovsky ve Pugh, 1994; Greenberg, 1999; Pillai ve diğerleri, 1999; Tyler ve Degoey, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğerleri, 1995; Das ve Teng, 1998
Bilgi, öğrenme ve anlama	O'Brien, 1998; Mishra, 1996; Das ve Teng, 1998; Swan, 1995; Whitener ve diğerleri, 1998; Jones ve George, 1998
İtibar, bireysel cazibe, dönüştürücü liderlik	Giffin, 1967; Barney ve Hansen, 1994; Zucker, 1986; Creed ve Miles, 1996; Pillai ve diğerleri, 1999; Kauzers ve Posner, 1987
Örgütsel küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994

*Demircan ve Ceylan, (2003:144), Blomqvist ve Stahle (2000:8-9) ve literatürden yararlanılarak derlenmiştir.

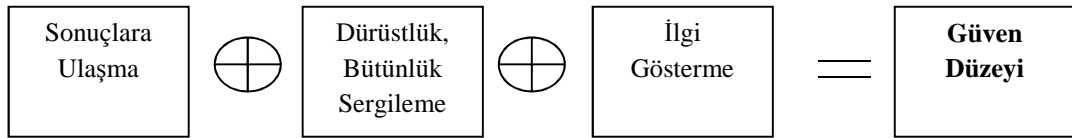
Kaynak: Demircan, N. ve A. Ceylan (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. Yönetim ve Ekonomi. Cilt:10, Sayı:2. 139-150

Blomqvist, K. ve P. Stahle (2000). Building Organizational Trust. 16. Annual IPM Conference.

Literatürde örgütsel güven oluşumunu ve düzeyini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütsel yapıdan örgütsel kültüre, çalışanların adalet algılamalarından yöneticilerin davranış tarzlarına kadar geniş ölçüde faktörler çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Bu faktörlere bakıldığında çoğunun birbirine benzer kavramlar olduğu göze çarpmaktadır. Bazı araştırmacılar yetkinliği güven oluşumun bir faktörü olarak açıklarken, diğer bazıları uzmanlık, yeterlilik veya yetenek olarak ifade etmişlerdir. Yine aynı şekilde dürüstlüğü açıklarken bazı araştırmacılar doğrudan

dürüstlük kavramını kullanırken, bazıları ise dürüstlüğü, davranışta bütünlük, ahlaki bütünlük, verilen sözleri tutma vb. kavramlarla açıklamışlardır.

Shaw (1997:39) güven oluşumu için üç faktörün zorunlu olduğunu ifade etmiş ve bu faktörleri sonuçlar, bütünlük ve ilgi olarak açıklamıştır. Shaw'a (1997:39) göre verilen sözleri yerine getirmeye yönelik sonuçlara ulaşmak güven oluşumunun gereksinimlerindedir. Çünkü bireyler karşı bireylerin sözlerini tutabileceğine yönelik inançlar taşırlar. Güven değerler, inançlar ve uygulamalar setinde bir bütünlüğü, dürüstlüğü gerektirir, yani güven birinin söz ve eylemlerindeki istikrara ve uyuma göre değişkenlik gösterir (Shaw, 1997:39). Öyle ki istikrarlı davranışlar geleceği tahmin etme anlamında önem taşır ve bu da kişilerin güven duymasında etkili olmaktadır. İstikrarsızlık durumunda ise bireyler karşısındakinin dürüst olmayabileceğini ya da kendine hizmet edebileceğini düşünebilmektedirler ve bu yüzden duydukları güven zedelenir (Shaw, 1997:62). Shaw (1997:83), üçüncü faktör olarak ilgiyi öne sürmüştür. Güven başkalarının refahı veya mutluluğu için ilgili olmayı gerektirir. Bireyler kendileriyle, aileleriyle, çalışma gruplarıyla ya da çalıştıkları firma ile ilgilenildiği derecede güven duyma beklentisi içerisindedirler (Shaw, 1997:83). Shaw (1997:29), bu üç faktörün toplamından güven düzeyinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Şekil.3'te sonuçlar, dürüstlük ve ilgi faktörlerinin ilişkisi gösterilmiştir.



Şekil 3: Shaw'a Göre Güven Oluşumu

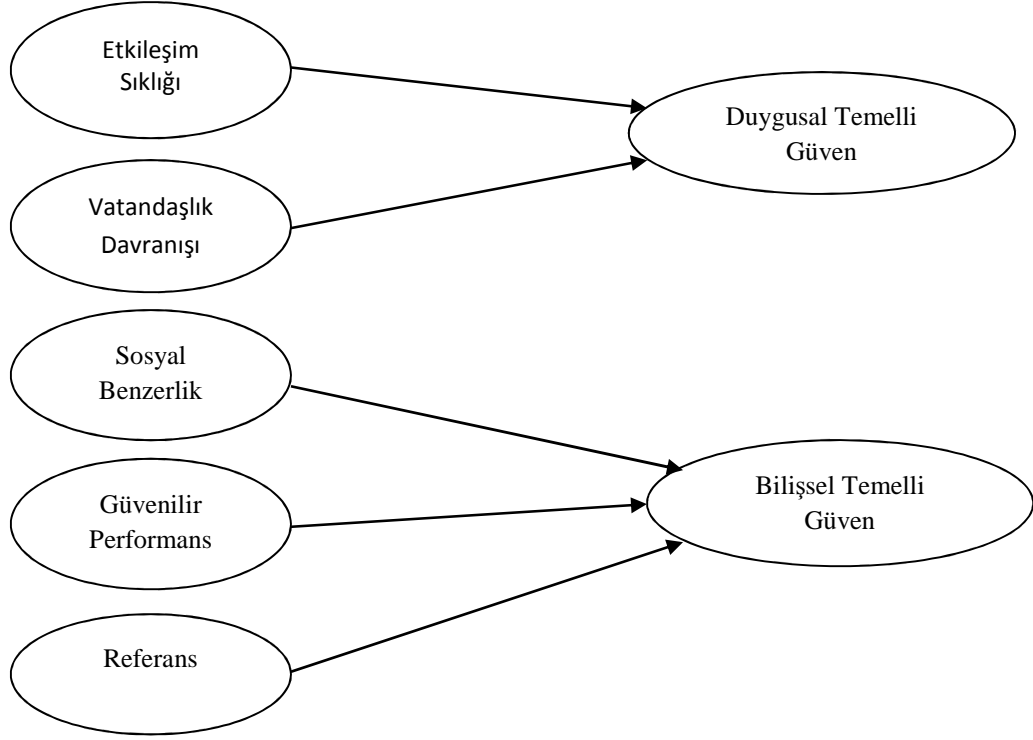
Kaynak: Shaw, R. B., 1997. Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. 1997.

Mayer vd. (1995:717) ise güveni etkileyen temelde üç faktörün olduğunu, literatürdeki diğer faktörlerin bu üç faktör etrafında yoğunlaştığını öne sürmüştür. İleri sürdüğü faktörler yetenek, yardımseverlik ve dürüstlüktür. Yetenek, bir bireyin özellikli bir alanda hâkim olmasına imkân sağlayan özellikler, yetenekler ve yeterlilikler topluluğudur (Mayer vd., 1995:717). Burada yetenek sahibi bireye duyulan güven, kişinin sahip olduğu yeteneğe ilişkin özel alana yöneliktir; çünkü kişi bu özel alanda yetenek sahibi iken kişiler arası iletişim vb. gibi bir başka alanda benzer yeteneğe sahip

olmayabilir. İkinci faktör olan yardımseverlik, Mayer vd. (1995:718)'e göre, güvenilen tarafın güvenen tarafa karşı benmerkezci bir davranışın aksine, iyi davranışlar sergileyeceğine yönelik güvenen tarafın beslediği inancın derecesi olarak ifade edilmiştir. Yardımseverlik güvenilen kişinin güvenen kişiye karşı sevgisel bağlılık içerdiği ve güvenen kişinin bu yüzden güvenilen tarafı olumlu yönde algılaması anlamına gelmektedir (Mayer vd., 1995:719). Bireyin karşı bireye yönelik olumlu yönde algıya sahip olması ve karşı bireyin yardımsever davranışlar sergileyeceğine yönelik inanç beslemesi, ona karşı güven duymasında etkili bir faktördür. Mayer vd. (1995)'e göre güven oluşumunu etkileyen üçüncü faktör dürüstlüktür. Dürüstlük ya da bir diğer ifadeyle bütünlük, güvenilen bireyin güvenen bireyin kabul edilebilir bulduğu birtakım dürüstlük ilkelerine bağlı kalması olarak ifade edilmiştir (Mayer vd., 1995:719). Bir bireyin geçmiş eylemlerinin istikrarlılığı, diğer taraflarla güvenilir iletişim kurması, güçlü bir adalet sağduyusuna sahip olduğuna yönelik diğer tarafların inancı ve aynı bireyin eylemleriyle sözleri arasındaki uyumun derecesi gibi koşulların tümü, o bireyin dürüst ya da bütün biri olarak yargılanmasını sağlamaktadır. Mayer vd. (1995:720)'e göre, yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük her biri güveni etkileyen birbirinden bağımsız, fakat buna karşın birbirlerinden ayırt edilebilir ve birbirleriyle ilişkili önemli faktörlerdir. Oldukça yardımsever ve iyi niyete sahip olan bir yönetici aynı zamanda yetenek sahibi olamayabilir. Bu eksiklikten dolayı yönetici örgüt içinde çalışanların hangi konuda ne yapması gerektiği hakkında yeterli bilince sahip olamayabilir ve çalışanların kariyer gelişimini bu sebepten olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla yardımseverlik güven oluşturmada veya güven düzeyini yükseltmede tek başına yeterli bir davranış değildir (Mayer vd., 1995:721). Bunu tam tersi de düşünebilir. Yardımseverlik derecesi düşük olan bir yönetici buna karşın yetenek sahibi olabilir ve örgüte ve çalışanlara bilgisi sayesinde oldukça büyük katkılarda bulunabilir. Mayer vd. (1995:721), yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük faktörlerinin tümünün birden yüksek olarak algılanması sonucunda güven düzeyinin oldukça yüksek olacağını ifade etmiştir. Buna karşın, bu üç faktörden herhangi birinin düşük olması durumunda ise güvenin zedelenebileceğini ileri sürmüştür.

Mc. Allister (1995) ise güveni duygusal temelli güven ve bilişsel temelli güven olarak ikiye ayırmıştır ve araştırmasında kişiler arası güveni konu edinmiştir. Bilişsel güven oluşumunun, örgütteki bireylerin sosyal benzerlik derecesine, geçmiş etkileşimlerin

başarısına ve örgütsel bağlamdaki düşüncelere göre şekillendiğini ileri sürmüştür. Sosyal benzerlik derecesi örgüt içindeki bireylerin etnik köken vb. benzer temel özelliklere sahip olmasıyla ilgilidir ve Mc. Allister (1995:28)'a göre bilişsel temelli güveni olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların geçmişte görevlerini ne derecede yerine getirdikleri, yani geçmiş etkileşimlerinden ortaya çıkan başarıları ise, bilişsel güven oluşumunu etkileyen ikinci faktördür (Mc. Allister, 1995:28). Üniversite, kolej veya herhangi bir konuda özel eğitim sağlayan eğitim örgütleri veya profesyonel örgütlerden eğitim almış diploma, sertifika ve benzeri yeterlilik belgesine sahip bireyler, diğer bireylere göre daha çok güvenilir. Bu yüzdendir ki yöneticinin çalışanına güven duyma derecesinde çalışanların referansları, eğitim aldıkları örgütler veya profesyonel örgütler etkili olmaktadır (Mc. Allister, 1995:28). Mc. Allister (1995) bilişsel güven oluşumu etkileyen bu son faktörü örgütsel bağlamdaki düşünceler/değerlendirmeler olarak ifade etmiştir. Bilişsel güven oluşumunu etkileyen faktörlerin yanı sıra duygusal güven oluşumunu etkileyen faktörler olarak ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve etkileşim sıklığı da Mc. Allister (1995:29) tarafından ortaya koyulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin karşılığında bir çıkar ya da ödül beklemeden yardımsever ve özgeci davranışlar sergilemesi olarak ifade edilebilir (Organ, 1988; akt, Mc. Allister, 1995:29). Bireyin özgeci davranışlar sergilemesi, örgütteki çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaya yönelik niyet beslemesi bir diğer ifadeyle fedakar olması ona karşı duygusal güven duyulmasını sağlamaktadır. Mc. Allister'a (1995:29) göre etkileşim sıklığı ile yöneticilerin çalışanlarına duydukları duygusal güven düzeyi arasında ilişki bulunmaktadır. Etkileşim sıklığı bireylerin birbirlerini daha yakından tanımalarına olanak sağladığından onların birbirlerine olan güven düzeylerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.



Şekil 4: Mc. Allister'a Göre Güven Oluşumu

*Mc. Allister (1995:41)'ten yararlanılarak derlenmiştir.

Kaynak: Mc. Allister, D. J., 1995. Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1 (Feb., 1995), pp. 24-59.

Chathoth vd. (2011:234) 2007 yılında aynı ekiple yapmış oldukları çalışmalarına da atıf yaparak ve yararlanarak örgütsel güven oluşumunu etkileyen üç faktör öne sürmüşlerdir. Bunlardan ilki adalet ve eşitlik gibi unsurları muhteva eden bütünlük faktörüdür. Bütünlük örgütteki bireylere bir nevi rehberlik yaparak, örgüt içi ilişkilerde açıklık, güvenilirlik ve dürüstlük olgularının ortaya çıkmasını sağlar (Paine, 2003). İkinci faktör bağlılıktır. Bir birey çalıştığı örgüte ne kadar bağlı ise ve bu bireyin aidiyet hissi ne kadar yüksek ise güven düzeyi de buna bağlı olarak yüksek olacaktır (Chathoth vd., 2011:234). Güvenilebilirlik güven oluşumunu etkileyen üçüncü faktör olarak Chathoth vd. (2011) tarafından ileri sürülmüştür. Güvenilebilirlik, örgüt bireyelerinin örgütün kendilerine ne kadar sadık olduğunu algılamaları ve onların örgüt eylemlerine ne derecede bel bağlayabileceği ile ilgilidir. Bireylerin güvenilebilirliğe ilişkin algıları onların güven duymasında etkili bir faktör olacaktır (Chathoth vd., 2011:234).

Paine (2003:5) çalışmasında güveni oluşturan birçok unsurun var olduğunu öne sürmüştür. Paine (2003:5-6) güven oluşumunu etkileyen faktörleri yetkinlik, bütünlük, güvenilebilirlik, açıklık ve dürüstlük, savunmasız kalma, çalışanlarla ilgilenme, kimlik, karşılıklı kontrol ve tatmin olarak ifade etmiştir.

Noteboom vd. (1997), kurumsallaşma ve alışılmışlık olarak güven oluşumunu etkileyen iki faktörden bahsetmiş ve bu iki faktörün Mayer vd. (1995) çalışmasındaki üç faktörden ikisine karşılık geldiğini ileri sürmüşlerdir. Alışılmışlık faktörü yardımseverlik faktörüne, kurumsallaşma faktörü ise bütünlük faktörüne karşılık gelmektedir (Noteboom vd., 1997:315). Norm ve değerlerin kurumsallaşması, ilişkilerde etik bir iklim yaratmaktadır ve böylece güven oluşumunu etkilemektedir (Noteboom vd., 1997:314). Örgütteki bireylerin ortak norm ve değerlere sahip olması kurumsallaşmayı açıklamaktadır. Öte yandan güven, benzerlikleri ve ortak anlamları gerektirdiğinden tekrarlanan hareketler anlamına gelen alışılmışlık, Noteboom vd. (1997:315) tarafından güven oluşumunu etkileyen ikinci faktör olarak öne sürülmüştür. İncelendiğinde iki faktörün birbirine oldukça yakın olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle, hem alışılmışlık ve hem de kurumsallaşma faktörlerinin yerleşik ilişkiler temeline dayanmasından dolayı, görgül çalışmalarda birbirinden ayırıt edilmesi mümkün olmayabilir (Noteboom vd., 1997:315).

Hoy ve Tschannen-Moran (1999) güven oluşumunu etkileyen faktörlerden yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklığın literatürde en çok kabul gören faktörler olduğunu ileri sürmüş ve bu faktörlerin fakülteler ya da okullar bazında oluşan güvenin yapısı için de geçerli olup olmadığını test etmiştir. Söz konusu araştırmanın sonucunda hipotez kabul edilmiş ve literatürü destekleyici sonuç elde edilmiştir.

Mishra (1996:5) literatür taramaları sonucu güven oluşumunu etkileyen uzmanlık, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olarak birbirinden farklı dört faktör tespit etmiş ve bu faktörlerin güven literatürünü muhteva ettiğini ifade etmiştir.

Mukherjee ve Nath (2007) ise çevirim içi perakendecilikte güvenin rolüne ilişkin araştırmalarında, güven ve bağlılık kuramlarından yararlanarak güven oluşumunu etkileyen beş faktörden söz etmişlerdir. Bu faktörler paylaşılan değerler, iletişim, fırsatçı davranış, gizlilik ve güvenlik olarak ifade edilmiştir. Araştırmalarının sonunda güven oluşması için bu faktörlerden en etkilisinin gizlilik daha sonra güvenlik olduğu

sonucuna ulaşmışlardır. İletişim faktörünün güven yaratmada kayda değer bir rolünün olduğu araştırmanın diğer bir sonucu olarak elde edilmiştir (Mukherje ve Nath, 2007:1197).

Jones ve George (1998:532), güvenin oluşumunda etkili olan duygu ve duygusallığın çok fazla araştırılmadığını ifade ederek, güvenin psikolojik bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmüştür. Jones ve George (1998:532)'a göre güven, insanların değerleri, özellikleri, ruh halleri ve duygularının etkileşimi ile ortaya çıkan bir olgudur. Değerler, bağlılık, yardımseverlik, eşitlik, tahmin edilebilirlik, güvenilirlik, dürüstlük, sorumluluk, bütünlük, uzmanlık, istikrar ve açıklıktır ve insanların içsel olarak inandığı bu değerler onların birbirlerine güven duyup duymamalarında etkili olmaktadır (Jones ve George, 1998:532). Örneğin, eşitliği bir değer olarak gören birisinin, kendisine ve çevreye adil davranan veya adalete önem veren diğer kişiye güven duymasında etkili olacaktır.

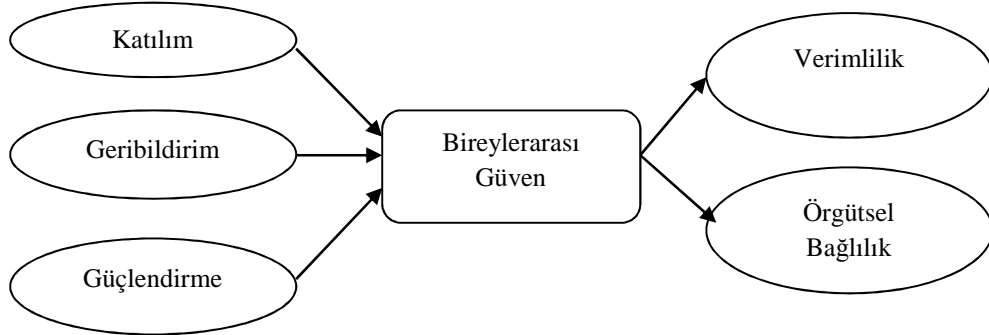
Sanal topluluk arasında güvene ilişkin Ridings vd. (2002) yaptığı çalışmada, güven oluşumunu etkileyen iki faktör öne sürmüştür. Bunlardan birisi yetenek, diğeri ise yardımseverlik ve bütünlüğün kombinasyonu olarak göze çarpmaktadır.

Örgütsel güven düzeyi ile güven oluşum faktörlerinin belirlenmesine yönelik Halis vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ise katılım, geribildirim, yetkilendirme ve örgütsel bağlılığın örgütsel güveni etkileyen parametreler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılım, olumlu geri bildirim ve yetkilendirme sağlandıkça, örgütsel bağlılık oluşacak ve örgütsel güven artacaktır (Halis vd., 2007:201).

Örgüt içindeki bireylerin güven duymamalarını etkileyen birçok faktör olduğunu öne süren La Porte vd. (1996:342), bunlardan bir kısmına araştırmalarında yer vermiştir. Bu faktörler, örgüt içi faydaların ve maliyetlerin dağılım şekli, doğruluk ve geribildirim hızı, diğer kişilerin beklentilerini karşılayabilme yeteneği ve diğer kişileri anlayabilme ve uyum sağlayabilme olarak ifade edilmiştir. Elbette bu faktörler çalışanların örgüt içerisinde güven duymamalarını etkilediği gibi güven duymalarına da etkilemektedir. Dolayısıyla yukarıda sayılan faktörler örgütsel güven düzeyini etkileyen faktörler kapsamına alınabilir.

Güveni etkileyen faktörler kapsamına alınabilecek bir diğer çalışma ise Nyhan (2000)'ın kamu örgütlerine yönelik yaptığı çalışma olabilir. Nyhan (2000:91) kişiler arası güveni etkileyen üç faktör olduğunu ifade etmiştir. Bu faktörler sırasıyla katılım, geribildirim ve güçlendirmedir. Bu faktörlerle beslenen güvenin sonucunda ise verimlilik ve örgütsel

bağlılığın ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Şekil 5'te Nyhan'ın (2000) kişiler arası güven modeli yer almaktadır.



Şekil 5: Nyhan'ın Kişiler Arası Güven Modeli

Kaynak: Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Administrations. *The American Review of Public Administration*. 2000, 30. 87-109.

2.4. Güvene İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar

Güvenin örgüt ortamında var olması durumunda örgütsel güvenden söz edilebileceğini, bireyler arası güvenin tıpkı toplumda insan ilişkilerini etkilediği gibi örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri de etkilediği daha önce belirtmişti. Dolayısıyla bu çalışma da örgütsel güven bu perspektiften ele alındığı için, ister örgüt içi olsun ister örgüt dışı olsun, güvene ilişkin yapılmış tüm çalışmalar çalışma kapsamına dâhil edilmiştir. Güvenle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında bir kısmının teorik ve bir diğer kısmının görgül olduğunu görülmektedir. Görgül çalışmaların sonuçlarından bahsedilebilirken, teorik çalışmaların sonuçlarından bahsedilememektedir. Bu nedenle bu kısımda konunun anlaşılabilirliğini artırmak amacıyla güven ile ilgili yapılmış görgül çalışmaların bulguları sunulmuştur.

Tablo 6
Güvene İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Yazarı ve Yılı	Örneklem	Araştırma Sonuçları
Bireyci ve toplulukçu kültürlerle göre örgütsel güven düzeyi	Chathoth ve diğerleri, 2011	177 çalışan	*Güven oluşumunu etkileyen faktörlerden bütünlük, dürüstlük ve güvenilirliğin düzeyleri ulusal kültüre göre farklılaşmaktadır. *Bireylerin güvenin yapısına ilişkin algılamaları bireyci ve toplulukçu kültürlerde farklılaşmaktadır.
Çalışanların girişimci davranışları ile güven ilişkisi	Costigan ve diğerleri, 2011	1048 çalışan	*Çalışanların çalışma arkadaşlarına duyduğu bilişsel ve duygusal güven ile girişimci davranışlar sergilemeleri arasında ilişki bulunmuştur. *Bilişsel ve duygusal güven ile girişimci davranış sergileme arasında toplulukçu kültür bağlamında değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır. *Yüksek güç mesafesi kültüründe ise bu ilişki anlamlı bulunmuştur.
Örgütsel güven düzeyi ve örgütsel güven düzeyini etkileyen faktörlerin tespiti	Halis ve diğerleri, 2007	163 çalışan	*Çalışmanın sonunda katılım, olumlu geri bildirim, yetkilendirme ve örgütsel bağlılığın örgütsel güven düzeyini pozitif yönde etkileyen faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık	Arı, 2003	220 yönetici	*Banka yöneticilerinin bir üst kademedeki yer alan yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyi ile örgütlerine hissettikleri bağlılık düzeyi arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans	Büte, 2011	303 çalışan	*Etik iklimin, örgütsel güven ve örgütsel güvenin yöneticiye güven, işletmeye güven ve birbirine güven boyutlarından üçü ile birden olumlu yönde çok kuvvetli ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Güven eğilimi ve algılanan örgütsel destek	Eser, 2011	300 çalışan	*Güven eğilimi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur.
Örgütsel güven düzeyi ve mesleki tükenmişlik	Çağlar, 2011	325 öğretmen	*Meslektaşlara güven boyutu ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, tükenmişlik arasında düşük düzeyde negatif ilişkiye kişisel başarı boyutu ile ise düşük düzeyde pozitif ilişkiye rastlanmıştır.
Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven	İşcan ve Sayın, 2010	190 çalışan	*Örgütsel adalet algısı ile örgütsel güven arasında pozitif ilişki bulunmuştur.
Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık	Taşkın ve Dilek, 2010	56 çalışan	*Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Diğer boyutlarda aynı durum geçerli değildir. *Örgütsel güven ile normatif bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6 (Devamı)
Güvene İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Yazarı ve Yılı	Örneklem	Araştırma Sonuçları
Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Yücel ve Samancı, 2009	445 öğretmen	*Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulunmuştur. *Ayrıca öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına duydukları güven ile vatandaşlık davranışları arasında da pozitif yönlü ilişki vardır.
Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık	Demirel, 2008	141 çalışan	*Örgütsel güvenin duygusal bağlılık hissedilmesinde çok etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. *Devamlılık bağlılığında yöneticiye güven boyutu diğer boyutlardan daha etkili çıkmıştır. *Örgüte ve yöneticiye güven, çalışanların duygusal ve devam bağlılıklarını etkilerken normatif bağlılıklarını etkilememiştir.
Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı	Yılmaz, 2009	200 öğretmen	*Örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı aralarında, yüzde doksan dokuz güven aralığında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.
Otantik liderlik, güven ve işe adanmışlık	Hassan ve Ahmed, 2011	395 çalışan	*Otantik liderlik çalışanın liderine güven duymasında etkilidir ve desteklemektedir. *Otantik liderlik çalışanların işe adanmışlık düzeylerine katkıda bulunmaktadır. *Çalışanların liderlerine güven duyması işe adanmışlıklarını tetiklemektedir. *Kişiler arası güven, otantik liderlik ile çalışanların işe adanmışlıkları arasında kısmen aracılık rolü oynamaktadır.
Güven, örgütsel performans	Davis ve diğerleri, 2000	371 çalışan	*Genel müdüre duyulan güven örgütün satışlarını önemli derecede etkilemektedir. Satışlar, güvenin daha yüksek olduğu restoranlarda düşük olan restoranlara göre kayda değer şekilde daha yüksek çıkmıştır. *Genel müdüre duyulan güvenin yüksek olduğu restoranlar, düşük olan restoranlara göre daha yüksek gelir elde etmektedir. *Genel müdüre duyulan güvenin yüksek olduğu restoranlarda, düşük olan restoranlara göre çalışanların devir oranı daha düşük çıkmıştır. *Genel müdüre duyulan güvenin, örgütsel performansı etkileyen sıradan bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Güven, iş tatmini, adanmışlık	Gill, 2008	218 çalışan	*Çalışanın yöneticisine yönelik duyduğu güven ile çalışanın iş tatmini arasında güçlü pozitif ilişki bulunmuştur. *Çalışanın yöneticisine yönelik duyduğu güven ile işe adanmışlığı arasında güçlü pozitif ilişkiye rastlanmıştır.

Tablo 6 (Devamı)
Güvene İlişkin Yapılmış Görgül Çalışmalar

Araştırmanın Konusu	Araştırmanın Yazarı ve Yılı	Örneklem	Araştırma Sonuçları
Çatışmaların çözüm yolu, güven	Sullivan ve diğerleri, 1981	120 yönetici	*Ortaklık ilişkilerinde gerçekleşen anlaşmazlıkları mahkeme kararına bırakmadan kendi aralarında çözmeye girişen ortaklıklarda geleceğe yönelik güvenin daha yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır.
Bireycilik, toplulukçuluk ve örgütsel güven	Huff ve Kelley, 2003	1282 çalışan	*Örgüt içi grup üyelerinin bireysel güven eğilimi, bireyci kültürlerde toplulukçu kültürlere göre daha yüksektir. *Dış paydaşların örgüte yönelik ortalama güven düzeyi, bireyci kültürlerde toplulukçu kültürlere göre daha yüksektir. *Örgütsel güvenin toplulukçu kültürlerde bireyci kültürlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir.
İş tatmini ve güven	Appelbaum ve diğerleri, 2004	230 çalışanı bulunan bir firmada örnek olay	*Araştırmanın sonunda güven ve iş tatmin düzeyleri orta derecede çıkmıştır. İkili arasındaki korelasyon katsayısı sıfıra yakın bir değere sahip olduğundan dolayı, güven ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına yönelik yeterli kanıt elde edilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

*Literatürden yararlanılarak derlenmiştir.

2.5. Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven İlişkisi

Literatürde örgütsel güven düzeyini etkileyen faktörlerden en etkilisinin kültür olduğu ifade edilmiştir. Polat ve Doyuran (2005:268) ulusal kültür ve ulusal kültüre bağlı olarak gelişen örgüt kültürünün güven düzeyini belirleyen özelliklerden birisi olduğunu belirtmiştir. Huff ve Kelley (2003) yaptıkları çalışmada, güven düzeyinin bireyci ve toplulukçu kültürlere göre değiştiğini ortaya koymuştur. Araştırmanın sonucuna göre toplulukçu kültürlerde bireyci kültürlere göre daha yüksek düzeyde güven duyulmaktadır. Bireysel düzeyde düşünüldüğünde, bir bireyin toplulukçu ya da bireyci değerlere sahip olması onun güven düzeyinde farklılıklar meydana getirmektedir. Bu sonuç diğer kültür boyutlarında da benzer ilişkinin var olup olmadığını tespit etmeye yöneltmiştir. Güç mesafesi de bireyci-toplulukçu kültürler gibi sınıflandırması yapılabilen bir diğer kültür boyutudur (Hofstede, 1994:13).

Güç mesafesi her ne kadar toplumsal düzeyde ölçülmüş olsa bile bireysel düzeyde de ele alınabilmektedir. Toplum oluşturulan bireylerin her birinin güç mesafesi düzeyi, bireylerin geçmiş deneyimleri, aile yapıları, eğitimleri, gelirleri vb. nedenlerle farklılaşabilir. Güç mesafesinin bireysel düzeyde incelenmesi ile güç mesafesi algısı

ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesi algısı bireyin gücün eşit olmayan dağılımını kabullenme derecesi olarak ifade edilebilir (Hofstede, 1994:28). Bu durumda güç mesafesi algısı yüksek ve düşük olan bireyler, toplumdaki ve örgütteki eşit olmayan güç dağılımına farklı biçimlerde tutum ve davranış sergileyebileceklerdir. Güç mesafesi algısı düşük bir kişi toplumdaki, örgütteki ya da kişiler arasındaki eşitsizliği çok az kabul edebilecek ya da hiç kabul etmeyebilecektir. Buna karşın güç mesafesi algısı yüksek bir kişi ise bu eşitsizliği büyük ölçüde kabullenebilecektir. Benzer davranış biçimi örgüt ortamında da geçerli olabilir. Hofstede (1994:35) güç mesafesi yüksek olan toplumlarda çalışanların, hiyerarşik yapıyı varoluşsal eşitsizlik olarak nitelendirdiğini ve otoriteyi kabullendiklerini ifade etmiştir. Gücün eşit olmayan dağılımını benimseyen güç mesafesi algısı yüksek çalışanlar için hiyerarşi normaldir ve olması gerektir. Güç mesafesi algısı düşük çalışanlar için ise bu durum normal değildir ve eşitlik sağlanmalıdır. Görüldüğü üzere farklı iki tutum ve davranış söz konusudur.

Börü vd. (2005:113) yaptığı araştırmada örgütte hali hazırda var olan örgütsel güç mesafesi ile çalışanların bireysel güç mesafesi arasındaki farkın artması durumunda örgütsel güven düzeyinin düşeceğini, aradaki farkın azalması durumunda ise örgütsel güven düzeyinin yükseleceği sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü gibi burada birey ile örgüt uyumu veya tam tersi uyumsuzluğu söz konusudur. Örgütsel güç mesafesi yüksek olan bir örgütte çalışanlardan güç mesafesi algısı yüksek olan çalışanlar ile güç mesafesi algısı düşük çalışanlar karşılaştırıldığında, güç mesafesi algısı yüksek olanların düşük olanlara göre daha yüksek düzeyde örgütsel güven düzeyine sahip olduğu sonucuna varılabilir. Çünkü bireysel ve örgütsel kültür uyum içindedir. Bu durumun tabi ki tam tersi de düşünülebilir. Güç mesafesi algısı farklılaştıkça örgütsel güven düzeyinin de farklılaştığı görülmektedir. Bu ilişkiden hareketle aşağıdaki hipotez elde edilmiştir.

H₁: Güç mesafesi algısının örgütsel güven üzerinde etkisi vardır.

Çalışanların güç mesafesi algısı ile örgütsel güvenin örgüte güven ve yöneticiye güven boyutları ile de ilişkili olması beklenmektedir. Khatri (2009:7) güç mesafesi yüksek toplumlarda çalışanların örgütsel kararlara katılmak istemediklerini, bilhassa yöneticilerinin kendileri adına karar vermelerini istediklerini belirtmiştir. Benzer şekilde güç mesafesi yüksek toplumlarda çalışanlar çalıştıkları örgüt sahibini babacan ve kendilerinin geleceğini garanti altına alan biri olarak gördüklerini ve saygı duyduklarını

ifade etmiştir. Bu durum güç mesafesi algısı düşük bir çalışan için tabii ki farklı olacaktır. Hiyerarşik yapı göz önüne alındığında patron, yöneticiler ve örgüt çalışanların üzerinde yer almaktadır. Dolayısıyla çalışanlar ile yöneticiler ve örgüt arasında gözle görülür bir mesafe söz konusudur. Fakat bu mesafe çalışanlar ile çalışma arkadaşları arasında söz konusu değildir. Çünkü çalışanlar ile çalışma arkadaşları benzer pozisyonlarda görev yapmaktadırlar. Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₂: Güç mesafesi algısının yöneticiye güven üzerinde etkisi vardır.

H₃: Güç mesafesi algısının çalışma arkadaşlarına güven üzerinde etkisi yoktur.

H₄: Güç mesafesi algısının örgüte güven üzerinde etkisi vardır.

Üniversite çalışanlarına bakıldığında idari ve akademik personel olarak iki farklı çalışan grubu olduğu görülmektedir. İki grup çalışma koşulları, eğitim seviyeleri, gelirleri, çalıştıkları birimlerin hiyerarşik yapısı, üst-ast ilişkisi gibi yönlerden birbirinden farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma iki grubun güç mesafesi algılarının ve güven düzeylerinin de farklılaşabileceği izlenimi oluşturmaktadır. Kişinin eğitim seviyesi ve gelirinin artması, daha çok özgür olabilmesine imkân verdiği için güç mesafesi algısının düşmesine neden olabilir. Benzer şekilde kendini özgür hisseden, bir yöneticiye ya da örgüte çok fazla bağımlı hissetmeyen çalışanların güç mesafesi algısı diğerlerine göre daha düşük olabilir. Güç mesafesi algısı ile örgütsel güven arasında varsayılan ilişki de göz önüne alındığında, bu iki grup arasında güç mesafesi algısı ve örgütsel güven değişkenlerinin farklılaşabileceği yargısı ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle de aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₅: Akademik personel ve idari personelin güç mesafesi algıları arasında farklılık vardır.

H₆: Akademik personel ve idari personelin örgütsel güven düzeyleri arasında farklılık vardır.

BÖLÜM 3: GÜÇ MESAFESİ ALGISININ ÖRGÜTSEL GÜVENE ETKİSİ: BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde, güç mesafesi algısının örgütsel güven üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek üzere yapılmış olan araştırma ele alınacak olup, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, kısıtları, yöntemi, kullanılan ölçekler, araştırma modeli ve hipotezleri sunulacaktır. Daha sonra ise yapılan analizlerden elde edilen bulgular tartışılıp öneriler sunularak bölüm sonlandırılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı güç mesafesi algısının örgütsel güveni ve örgütsel güven boyutlarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, akademik ve idari personelin güç mesafesi algılamalarının örgütsel güven düzeylerini etkileyip etkilemediği saptanmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde güvenin sürekli olarak geliştirilmesi ve güveni etkileyen her türlü faktörün tespit edilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Demirel, 2008:180; Arı, 2003:3). Örgütsel güveni etkileyen en büyük faktörün ise örgütsel kültür olduğu kabul edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:143). Literatürde kültür ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Özellikle Hofstede'nin ulusal kültür sınıflandırmasından ortaya çıkan bireyci ve toplulukçu kültürler ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çalışmaların olduğu gözlenmektedir. Huff ve Kelley (2003) ve Chathoth vd. (2011)'in araştırmaları bunlara örnek olarak gösterilebilir. Buna karşın bir diğer kültür boyutu olan güç mesafesi ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların çok fazla olmadığı ve sınırlı olan bu araştırmaların da kuramsal düzeyde kaldığı görülmektedir. Güç mesafesi ve örgütsel güven ilişkisi üzerinde görgül çalışmaların çok fazla olmamasından dolayı bu alanda bir eksiklik gözlenmektedir. Bu araştırma bu eksikliği gidermeye yönelik ele alındığından

ve güç mesafesi algısının örgütsel güveni etkileyen bir faktör olup olmadığını ortaya çıkarması bakımından önem taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada kullanılan değişkenlerden güç mesafesi algısı, Hofstede (1994)'nin ulusal kültür sınıflandırmasından gelen güç mesafesinin bireysel düzeyde ölçülmesiyle elde edilmiştir. Güç mesafesi algısı kişinin toplumdaki ve çalıştığı örgütteki eşitsizliği kabul edip etmemesiyle ilgili genel görüşünü ortaya koymaktadır. Bir diğer değişken olan örgütsel güven ise bu araştırmada örgüt içi güveni ifade etmektedir. Örgütsel güven, çalışanların üstlerine, amirlerine duydukları güven olarak yöneticiye güven, çalıştıkları örgütteki mesai arkadaşlarına duydukları güven olarak çalışma arkadaşlarına güven ve çalıştıkları kurum ya da birime duyulan güven olarak da örgüte güven olarak üç boyutta ele alınmıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel güveni ölçmede benzer boyutlar Büte (2011), Baş ve Şentürk (2011), Arslan (2009), Polat ve Celep (2008), İşcan ve Sayın (2010), Demirel (2008) ve Yılmaz (2009) tarafından da kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini bir devlet üniversitesinin çeşitli birimlerinde görev yapan tüm akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Evrenin bir kamu üniversitesi olarak seçilmesinde, verilere ulaşılabilirliğin kolay olması, güven ile ilgili daha önce yapılmış çalışmaların çok az bir kısmının kamu sektöründe yapılmış olmasından dolayı bu alanda bir eksikliğin olması gibi koşullar etkili olmuştur. Üniversitelerin hiyerarşik olarak hem idari hem de akademik personeli muhteva eden farklı bir örgüt yapısına sahip olmasının, güç mesafesi algısındaki farklılıkları belirlemede diğer örgütlere göre daha uygun bir evren olabileceği varsayılmaktadır. Bu varsayım söz konusu evrenin seçilmesinde etkili bir diğer faktördür.

Araştırmanın örneklem yöntemi olarak olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden tabakalı (zümrelere göre) örnekleme yöntemi seçilmiştir. Tabakalı örnekleme yönteminde belli bir değişken dikkate alınır ve bu değişkene ilişkin evrende var olan özelliklerin örnekte de aynı oranda temsil edilmesi söz konusudur. Bu yöntem özellikle değişkenlerin öne çıktığı çalışmalarda yararlıdır ve örnek külenin evreni temsil gücünü

artırır (Altunışık vd., 2007:130). Bu araştırmada personel türü değişkeni dikkate alınmıştır ve evrendeki idari ve akademik personelin birbirine oranları tespit edilerek (% 95 güven aralığı dikkate alınarak) örneklem büyüklüğüne de bu oranlar yansıtılmıştır.

Üniversitede 1734'ü akademik ve 697'si idari olmak üzere toplamda 2431 personel çalışmaktadır. Buna göre yaklaşık 237 akademik ve 97 idari personelin örneklem büyüklüğüne yansıtılması gerekmektedir. Söz konusu sayılar örneklem büyüklüğü hesaplama tablosundan yararlanılarak elde edilmiştir.

Araştırmaya bir devlet üniversitesinde görev yapan 224 akademik ve 116 idari personel olmak üzere toplam 340 kişi katılmıştır. Toplamda dağıtılan 500 anketin geri dönüş oranı % 68 olmuştur. Anketlerden 7 tanesinin büyük bir kısmı eksik doldurulduğundan ve 4 tanesininse gelişigüzel cevaplandırılmış olmasından dolayı 11 anket çıkarılmış olup, 329 anket analize elverişli görölmüştür.

3.5.Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada güç mesafesi her ne kadar bireysel düzeyde ölçölmüş olsada, örneklemin tek bir ülkeden elde edilmesinden dolayı, araştırmaya katılanların benzer kültürel özellikler sergileyebileceği varsayımı göz önüne alındığında, sonuçların kültürler arası karşılaştırma yapmaya imkân vermemesi araştırmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın tek bir örgüt çalışanlarını kapsamaması, yine araştırma sonuçlarının genelleme yapılabilmesinde engel teşkil etmektedir. Buda araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Akademik personeli oluşturan örnekleme katılımcıların unvana göre dengeli olmayan bir dağılım gösterdikleri görölmüştür. Profesör ve Doçent unvanına sahip olan katılımcıların oldukça az, buna karşın Araştırma Görevlisi unvanına sahip katılımcıların ise çok olduğu görölmüştür. Bu durumda araştırmanın kısıtı olarak kabul edilebilir.

3.6.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler standardize anket formu vasıtasıyla elde edilmiştir. Anket formları dağıtılmış ve belli bir süre sonra geri toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki ayrı ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. İlk olarak güç mesafesi algısını ölçen sorular, daha sonra örgütsel güven düzeyini ölçen sorular yer alırken, en sonda ise katılımcılara ilişkin demografik sorular bulunmaktadır.

3.7.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

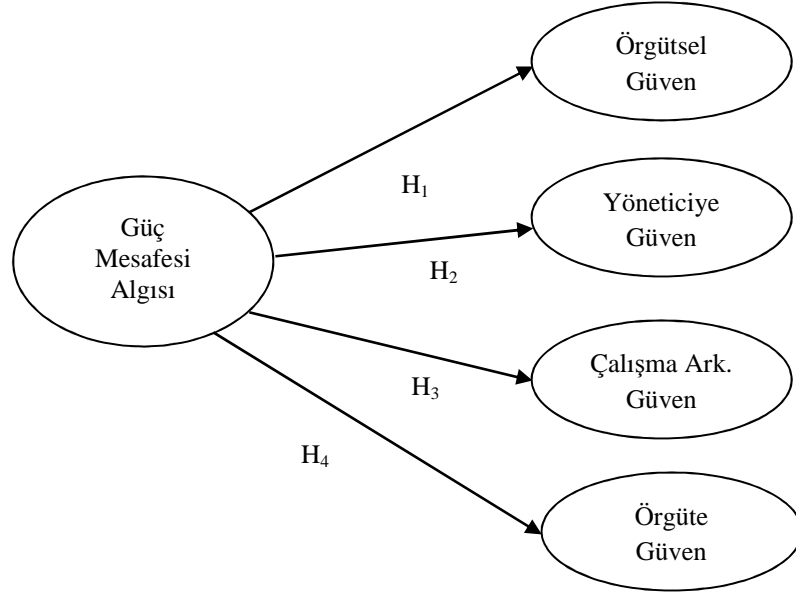
Araştırmada güç mesafesi algısını ölçmek üzere Varoğlu vd. (2000) tarafından geliştirilen güvenilirliği (Cronbach alpha: 0.87-0.91) ve geçerliliği test edilmiş Türkçe güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güç mesafesini bireysel düzeyde ölçmesi araştırmanın amacına uygun bulunmuştur. Varoğlu vd. (2000:434) ölçekte yer alan ifadeler arası korelasyonların yüksek olması nedeniyle güç mesafesi boyutunun ölçümünde tutarlı olduğunu belirtmiştir. Geçerlilik testi amacı ile de faktör analizi uygulamış ve başarılı sonuçlar elde etmiştir. Analiz sonuçlarına dayanarak ölçüm aracının geçerli olduğunu ifade etmiştir. Ölçek 10 sorudan oluşmaktadır ve ifadeler 5’li Likert tipi yapısında hazırlanarak katılımcıların sırasıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüşleri belirlenmiştir. Ölçekten alınan puan arttıkça katılımcının güç mesafesi algısının yüksek, puan azaldıkça güç mesafesi algısının düşük olduğu sonucuna varılmaktadır.

Örgütsel güveni ölçmek üzere ise Omarov (2009)’un geliştirdiği geçerliliği ve güvenilirliği (Cronbach alpha: 0.96) test edilmiş Türkçe örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Yapısal geçerliliği test etmek üzere açıklayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Ölçekteki faktör yükleri tatmin edici düzeyde çıkmış ve örgütsel güven boyutlarının açıklanan toplam varyansı % 69,485 olarak elde edilmiştir. Ayrıca aynı ölçek, Uslu ve Özsoy (2012) tarafından da kullanılmış güvenilirlik (Cronbach alpha: 0.92) ve geçerlilik anlamında olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Ölçekte toplam 22 soru yer almakta olup, ilk 10 soru yöneticiye güven, 10-15 arasındaki 5 soru çalışma arkadaşlarına güven ve 15-22 arasındaki 7 soru ise örgüte güven boyutlarını ölçmektedir. Örgütlerin hiyerarşik yapısında çalışanlar, yöneticiler ve yönetim bulunmaktadır. İnsan davranışları, iletişim, etkileşim ve benzeri olgular bu üçlü grup arasında gerçekleşmektedir. Ölçeğin ise yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven boyutlarından oluşması, bu anlamda araştırmanın amacına uygun bulunmuştur. Ölçek 5’li Likert tipinde hazırlanmış olup katılımcılardan sırasıyla “1-

Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekten alınan puan arttıkça örgütsel güven yüksek, puan azaldıkça örgütsel güven düşük olarak ele alınmıştır.

3.8.Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 6: Araştırma Modeli

3.9.Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan literatür taraması ve eleştirel kaynak incelemesinden sonra araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Güç mesafesi algısının örgütsel güven üzerinde etkisi vardır.

H₂: Güç mesafesi algısının yöneticiye güven üzerinde etkisi vardır.

H₃: Güç mesafesi algısının çalışma arkadaşlarına güven üzerinde etkisi yoktur.

H₄: Güç mesafesi algısının örgüte güven üzerinde etkisi vardır.

H₅: Akademik ve idari personelin güç mesafesi algıları arasında farklılık vardır.

H₆: Akademik ve idari personelin örgütsel güven düzeyleri arasında farklılık vardır.

3.10. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Bu kısımda araştırmaya katılan kişilerin demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 7
Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler		Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	118	35,9
	Bay	211	64,1
Yaş	17 ve altı	0	0
	18-25	50	15,2
	26-30	110	33,4
	31-35	69	21,0
	36-40	37	11,2
	41-45	27	8,2
	46-50	23	7
	51 ve üzeri	13	4
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	0	0
	Lise	24	7,3
	Ön Lisans	28	8,5
	Lisans	103	31,3
	Yüksek Lisans	89	27,1
	Doktora	85	25,8
Çalışma Süresi (Yıl)	0-2	134	40,7
	3-5	56	17
	6-8	44	13,4
	9-11	24	7,3
	12-14	29	8,8
	15 ve üzeri	42	12,8
Personel Kadrosu	Akademik Personel	220	66,9
	İdari Personel	109	33,1
Akademik Personel Unvanı	Prof. Dr.	11	5,0
	Doç. Dr.	10	4,6
	Yrd. Doç. Dr.	50	22,8
	Öğr. Gör.	10	4,6
	Arş. Gör.	119	54,3
	Diğer (Uzman,vs.)	19	8,7
Aylık Gelir (TL)	1000 ve altı	3	0,9
	1001-2000	83	25,2
	2001-3000	191	58,1
	3001-4000	36	10,9
	4001-5000	7	2,1
	5001 ve üzeri	9	2,7

Araştırmaya katılan 329 kişinin 118'i bayan, 211'i bay olup, bayanlar tüm katılımcıların % 35,9'unu oluştururken, baylar tüm katılımcıların % 64,1'ini oluşturmaktadır. Katılımcılarının büyük çoğunluğunun bay olduğu görülmektedir.

Yaş değişkenine göre veriler değerlendirildiğinde ise 17 ve daha küçük yaşta olan hiç kimseye rastlanamamıştır. 18-25 yaş aralığında bulunan 50 katılımcı, tüm katılımcıların % 15,2'sini, 26-30 yaş aralığında bulunan 110 katılımcı, tüm katılımcıların % 33,4'ünü, 31-35 yaş aralığında bulunan 69 katılımcı, tüm katılımcıların % 21'ini, 36-40 yaş aralığında bulunan 37 katılımcı, tüm katılımcıların % 11,2'sini, 41-45 yaş aralığında bulunan 27 katılımcı, tüm katılımcıların % 8,2'sini oluştururken, 46-50 yaş aralığında bulunan 23 katılımcı ise tüm katılımcıların % 7'sini oluşturmaktadır. 51 ve daha yüksek yaşa sahip ise sadece 13 katılımcı bulunmakta olup tüm katılımcıların % 4'ünü oluşturmaktadır.

En son mezun olunan eğitim düzeyi sorusuna yanıt veren katılımcılardan ilköğretim cevabını veren olan hiç kimse olmamıştır. Katılımcılardan 24'ü lise, 28'i ön lisans, 103'ü lisans, 89'u yüksek lisans ve 85'i doktora mezunu olup, lise eğitim düzeyine sahip olanlar tüm katılımcıların % 7,3'ünü, ön lisans eğitim düzeyine sahip olanlar tüm katılımcıların % 8,5'sini, lisans eğitim düzeyine sahip olanlar tüm katılımcıların % 31,3'ünü, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olanlar tüm katılımcıların % 27,1'ini oluştururken, doktora eğitim düzeyine sahip olanlar tüm katılımcıların % 25,8'ini oluşturmaktadır. Tabloya bakıldığında genel olarak katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çalışma süreleri ele alındığında büyük çoğunluğun 3-5 yıl ve 6-8 yıl arasında olduğu görülmektedir. 2 yıl ve daha az süredir çalışan 134 kişi tüm katılımcıların % 40,7'sini, 3-5 yıl arasında çalışan 56 kişi tüm katılımcıların % 17'sini, 6-8 yıl arasında çalışan 44 kişi tüm katılımcıların % 13,4'ünü, 9-11 yıl arasında çalışan 24 kişi tüm katılımcıların % 7,3'ünü ve 12-14 yıl arasında çalışan 29 kişi tüm katılımcıların % 8,8'ini oluşturmaktadır. 15 yıl ve daha uzun süredir çalışan katılımcı sayısı 42 olup tüm katılımcıların % 12,8'ini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan 329 kişinin 220'si akademik personel statüsünde olup tüm personelin % 66,9'una tekabül ederken, 118 kişi idari personel statüsünde olup tüm

personelin % 33,1'ine rast gelmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun akademik personel statüsünde çalıştığı görülmektedir.

Akademik personelin unvanına ilişkin değişkene bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun Araştırma Görevlisi ve Yardımcı Doçent Doktor unvanına sahip oldukları görülmektedir. 220 katılımcının 11'i Profesör Doktor, 10'u Doçent Doktor, 50'si Yardımcı Doçent Doktor, 10'u Öğretim Görevlisi, 119'u Araştırma Görevlisi ve 19'u ise Uzman, Okutman gibi çeşitli unvanlara sahiptir. Yüzde olarak bakıldığında ise Profesör Doktor unvanına sahip olan katılımcılar tüm akademik personelin % 5'ini, Doçent Doktor unvanına sahip olan katılımcılar tüm akademik personelin % 4,6'sını, Yardımcı Doçent Doktor unvanına sahip olan katılımcılar tüm akademik personelin % 22,8'ini, Öğretim Görevlisi unvanına sahip olan katılımcılar tüm akademik personelin % 4,6'sını, Araştırma Görevlisi unvanına sahip olan katılımcılar tüm akademik personelin % 54,3'ünü ve Uzman, Okutman vb. unvanlara sahip olan katılımcılar tüm akademik personelin % 8,7'sini oluşturmaktadır.

Katılımcıların gelirlerine ilişkin verilere bakıldığında aylık geliri 1000 TL ve daha düşük olan 3 kişi bulunmakta olup, tüm katılımcıların % 0,9'unu oluşturmaktadır. Aylık geliri 1001-2000 arasında bulunan 83 katılımcı tüm katılımcıların % 25,2'sini, 2001-3000 arasında bulunan 191 katılımcı tüm katılımcıların % 58,1'ini, 3001-4000 arasında bulunan 36 katılımcı tüm katılımcıların % 10,9'unu ve 4001-5000 arasında bulunan 7 katılımcı tüm katılımcıların % 2,1'ini oluşturmaktadır. Aylık geliri 5001 TL üzerinde olan 9 katılımcı ise tüm katılımcıların % 2,7'sini oluşturmaktadır.

3.11. Güvenilirlik Analizi

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği incelenecektir. İlk olarak güç mesafesi algısı ölçeğinin ve sonra örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik katsayıları tespit edilip, ölçeklere ilişkin toplam madde korelasyonları analiz edilecektir.

3.11.1. Güç Mesafesi Algısı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Tablo 8
Güç Mesafesi Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-1

Cronbach Alpha (α)	İfadeler (N)
0,683	10

Güç mesafesi ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,683 olarak elde edilmiştir. Bu değer güç mesafesi ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra kültüre ilişkin değişkenlerin ölçümünde 0,683 değeri kabul edilebilir görülmektedir. Toplam madde korelasyonlarına bakıldığında ise ölçekten bazı ifadelerin çıkarılması durumunda Cronbach's Alpha değerinin yükselmesi söz konusudur.

Tablo 9
Güç Mesafesi Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-1

	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim	İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri(α)
İfade 1	28,70	28,796	0,346	0,659
İfade 2	29,42	26,018	0,456	0,635
İfade 3	29,23	28,585	0,331	0,661
İfade 4	29,10	27,524	0,400	0,648
İfade 5	28,56	30,700	0,241	0,675
İfade 6	29,51	27,535	0,389	0,650
İfade 7	30,52	30,048	0,166	0,693
İfade 8	29,17	27,379	0,374	0,653
İfade 9	29,64	26,738	0,483	0,633
İfade 10	29,98	29,290	0,244	0,678

Tablodan da görüldüğü üzere ölçekten ifade 7 çıkarıldığında Cronbach's Alpha değeri 0,693'e yükselecektir. Dolayısıyla ifade 7 ölçekten çıkarılmış ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır.

Tablo 10
Güç Mesafesi Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-2

Cronbach Alpha (α)	İfadeler (N)
0,693	9

Tablo 11
Güç Mesafesi Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-2

	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim	İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri (α)
İfade 1	26,58	24,942	0,391	0,663
İfade 2	27,29	22,709	0,460	0,646
İfade 3	27,10	24,764	0,370	0,666
İfade 4	26,98	23,941	0,423	0,656
İfade 5	26,43	26,760	0,291	0,681
İfade 6	27,39	24,507	0,358	0,669
İfade 8	27,05	23,918	0,384	0,664
İfade 9	27,52	23,847	0,443	0,652
İfade 10	27,86	26,490	0,185	0,703

İfade 7 çıkarıldıktan sonra tekrarlanan analizde Cronbach's Alpha değeri 0,693'e yükselmiştir. Bunun yanında ifade 10'un da ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. İfade 10 da ölçekten çıkarıldıktan sonra güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır.

Tablo 12
Güç Mesafesi Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-3

Cronbach Alpha (α)	İfadeler (N)
0,703	8

Tablo 13
Güç Mesafesi Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-3

	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim	İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri (α)
İfade 1	23,91	21,518	0,407	0,672
İfade 2	24,63	19,666	0,449	0,661
İfade 3	24,43	21,323	0,388	0,676
İfade 4	24,31	20,771	0,417	0,669
İfade 5	23,77	22,945	0,346	0,685
İfade 6	24,72	21,487	0,333	0,688
İfade 8	24,38	20,414	0,411	0,671
İfade 9	24,85	21,008	0,402	0,672

Tablo 13'te görüldüğü üzere ifade 7 ve ifade 10 ölçekten çıkarıldıktan sonra elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,703'tir. Diğer ifadelerden herhangi birisi ölçekten kaldırılabilir, hiçbir son elde edilen güvenilirlik değerine ulaşamayacağı için, ayrıca hiçbir ifadenin madde korelasyonunun 0,25'ten küçük olmaması sebebiyle kalan 8 ifade analizlere uygun görülmüştür.

3.11.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Tablo 14
Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-1

Cronbach Alpha (α)	İfadeler (N)
0,928	22

22 ifadeli örgütsel güven ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,928 bulunmuştur. Bu değer örgütsel güven ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 15
Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-1

	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim	İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri (α)
İfade 11	72,4954	176,617	0,670	0,924
İfade 12	72,4620	177,219	0,709	0,923
İfade 13	72,4103	176,755	0,711	0,923
İfade 14	72,4498	176,602	0,672	0,924
İfade 15	72,6505	174,759	0,698	0,923
İfade 16	72,1429	178,531	0,677	0,924
İfade 17	72,3404	176,756	0,728	0,923
İfade 18	72,2097	179,983	0,540	0,926
İfade 19	72,3678	178,495	0,697	0,924
İfade 20	72,7872	177,003	0,589	0,925
İfade 21	71,8146	183,670	0,480	0,927
İfade 22	71,9696	182,456	0,549	0,926
İfade 23	71,8936	183,284	0,494	0,927
İfade 24	72,0213	183,259	0,504	0,927
İfade 25	72,0942	185,080	0,463	0,927
İfade 26	72,6018	177,003	0,649	0,924
İfade 27	72,5927	177,681	0,653	0,924
İfade 28	72,6018	188,954	0,203	0,933
İfade 29	72,4924	176,952	0,683	0,924
İfade 30	72,6018	178,990	0,545	0,926
İfade 31	72,6140	182,384	0,425	0,929
İfade 32	72,7477	177,897	0,647	0,924

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin toplam madde korelasyonları tablosuna bakıldığında, ifade 28'in madde korelasyonunun 0,25'ten küçük olması nedeniyle ve silindiğinde Cronbach's Alpha değerinin 0,928' ten 0,933'e yükseleceği göz önüne alınarak bu ifade ölçekten çıkarılmış ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır.

Tablo 16
Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-2

Cronbach Alpha (α)	İfadeler (N)
0,933	21

Tablo 17
Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-2

	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim	İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri(α)
İfade 11	69,2705	169,491	0,672	0,928
İfade 12	69,2371	169,919	0,719	0,928
İfade 13	69,1854	169,420	0,722	0,928
İfade 14	69,2249	169,352	0,679	0,928
İfade 15	69,4255	167,581	0,703	0,928
İfade 16	68,9179	171,313	0,682	0,928
İfade 17	69,1155	169,578	0,733	0,927
İfade 18	68,9848	172,674	0,546	0,931
İfade 19	69,1429	171,214	0,704	0,928
İfade 20	69,5623	169,814	0,592	0,930
İfade 21	68,5897	176,493	0,479	0,932
İfade 22	68,7447	175,313	0,547	0,931
İfade 23	68,6687	176,100	0,493	0,932
İfade 24	68,7964	176,047	0,505	0,931
İfade 25	68,8693	177,669	0,471	0,932
İfade 26	69,3769	169,888	0,650	0,929
İfade 27	69,3678	170,709	0,648	0,929
İfade 29	69,2675	169,886	0,683	0,928
İfade 30	69,3769	171,772	0,549	0,931
İfade 31	69,3891	176,037	0,395	0,934
İfade 32	69,5228	170,951	0,642	0,929

Tekrarlanan güvenilirlik analizi sonucu 31. ifadenin de ölçekten çıkarılması uygun bulunmuştur. İfade 31'de ölçekten çıkarılmıştır ve güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır.

Tablo 18
Örgütsel Güven Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri-3

Cronbach Alpha (α)	İfadeler (N)
0,934	20

Tablo 19
Örgütsel Güven Ölçeği Toplam Madde İstatistikleri-3

	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalamasında Değişim	İfade Silindiğinde Ölçek Varyans Değerinde Değişim	Toplam Madde Korelasyonu	İfade Silindiğinde Cronbach's Alpha Değeri(α)
İfade 11	66,06	157,000	0,682	0,929
İfade 12	66,02	157,475	0,727	0,929
İfade 13	65,97	156,886	0,735	0,929
İfade 14	66,01	156,933	0,687	0,929
İfade 15	66,21	155,400	0,704	0,929
İfade 16	65,71	159,105	0,678	0,930
İfade 17	65,90	157,259	0,736	0,929
İfade 18	65,77	160,323	0,546	0,932
İfade 19	65,93	158,913	0,704	0,929
İfade 20	66,35	157,600	0,591	0,931
İfade 21	65,38	163,918	0,482	0,933
İfade 22	65,53	162,866	0,547	0,932
İfade 23	65,46	163,627	0,492	0,933
İfade 24	65,58	163,689	0,499	0,933
İfade 25	65,66	164,934	0,481	0,933
İfade 26	66,16	157,747	0,646	0,930
İfade 27	66,16	158,595	0,641	0,930
İfade 29	66,05	157,765	0,677	0,930
İfade 30	66,16	159,650	0,541	0,932
İfade 32	66,31	158,843	0,634	0,930

Son yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,934 olarak elde edilmiştir ve herhangi ifadenin silinmesi durumunda 0,934 düzeyine ulaşamayacağı görülmüştür. Bu nedenle 20 ifade analizlere uygun bulunmuştur.

3.11.3. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri

Örgütsel güven ölçeğinin tamamı güvenilirlik analizine tabi tutulduğu için, alt boyutlarına da aynı işlemin uygulanmasına gerek görülmemiştir. Bu nedenle bu kısımda sadece alt boyutların güvenilirlik değerleri verilmiştir. Aşağıdaki tablolardan örgütsel güven alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Son olarak tablo 23'te araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri bir arada verilmiştir.

Tablo 20
Yöneticiye Güven Boyutunun Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alpha (α)	İfadeler (N)
0,932	10

Tablo 21
Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutunun Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alpha (α)	İfadeler (N)
0,870	5

Tablo 22
Örgüte Güven Boyutunun Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alpha (α)	İfadeler (N)
0,910	5

Tablo 23
Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Cronbach Alpha (α)	İfade Sayısı (N)
Güç Mesafesi Ölçeği	0,703	8
Örgütsel Güven Ölçeği	0,934	20
Yöneticiye Güven Alt Boyut Ölçeği	0,932	10
Çalışma Arkadaşlarına Güven Alt Boyut Ölçeği	0,870	5
Örgüte Güven Alt Boyut Ölçeği	0,910	5

3.12. Faktör Analizi

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere, tüm ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak güç mesafesi algısı ölçeği, daha sonra ise örgütsel güven ölçeği ve alt boyutları analize tabi tutulmuştur.

3.12.1. Güç Mesafesi Algısı Ölçeğinin Faktör Analizi

Bireysel düzeyde güç mesafesini ölçen ve güvenilirlik analizi sonucu sekiz ifadeye düşen güç mesafesi algısı ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. KMO, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren bir test yöntemidir (Altunışık vd., 2007:226).

Tablo 24
Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi-1

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		0,780
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	331,277
	Serbestlik Derecesi	28
	Anlamlılık	0,000

KMO değerinin 0,5-1,0 arasında olması kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, bu değer en az 0,7 düzeyinde olması tatmin edici olarak görülmektedir (Altunışık vd., 2007:226). Tablo 24'ten görüldüğü üzere, KMO değerinin 0,780 düzeyinde olması ve Barlett Küresellik Testi'ne göre ölçekteki değişkenlerin birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşması ($p < 0,05$), verilere faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 25
Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Boyut Tablosu

İfadeler	Boyut	İfadeler	Boyut
	1		1
İfade 1	0,595	İfade 5	0,519
İfade 2	0,634	İfade 6	0,493
İfade 3	0,564	İfade 8	0,589
İfade 4	0,599	İfade 9	0,569

Tablo 26
Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans-1

İfadeler	Birincil Öz Değerler			Faktör Yükleri Kareleri Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
İfade 1	2,615	32,692	32,692	2,615	32,692	32,692
İfade 2	1,035	12,937	45,629			
İfade 3	0,901	11,259	56,888			
İfade 4	0,809	10,113	67,001			
İfade 5	0,773	9,656	76,657			
İfade 6	0,730	9,126	85,784			
İfade 8	0,592	7,402	93,186			
İfade 10	0,545	6,814	100,000			

İlk faktör uygulamasında açıklanan varyans değeri % 32,692 olarak elde edilmiştir. Bunun yanı sıra güç mesafesi algısı ölçeğine ilişkin boyut tablosuna bakıldığında ifade 6'nın faktör yükü olan 0,493 değeri, 0,500 değerinden küçük olduğu için ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. İfade 6 ölçekten çıkarıldıktan sonra faktör analizi tekrar edilmiştir. Tekrar edilen faktör analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 27
Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi-2

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		0,758
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	287,015
	Serbestlik Derecesi	21
	Anlamlılık	0,000

Tablo 28
Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Boyut Tablosu-2

İfadeler	Boyut	İfadeler	Boyut
	1		1
İfade 1	0,620	İfade 5	0,516
İfade 2	0,649	İfade 8	0,585
İfade 3	0,579	İfade 9	0,557
İfade 4	0,620		

Tablo 29
Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açıklanan Toplam Varyans-2

İfadeler	Birincil Öz Değerler			Faktör Yükleri Kareleri Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
İfade 1	2,444	34,919	34,919	2,444	34,919	34,919
İfade 2	1,010	14,423	49,341			
İfade 3	0,845	12,071	61,412			
İfade 4	0,793	11,323	72,736			
İfade 5	0,760	10,859	83,594			
İfade 8	0,601	8,584	92,179			
İfade 9	0,547	7,821	100,000			

Tekrarlanan faktör analizi sonucu açıklanan toplam varyans % 34,919'a yükselmiş olup, kalan 7 ifadenin istatistiki analizlere uygun olduğu görülmüştür.

3.12.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Analizi

Tablo 30
Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi-1

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		0,935
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4558,597
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	0,000

Tablo 30' dan görüldüğü üzere KMO değerinin 0,935 düzeyinde olması ve Barlett Küresellik Testi'ne göre ölçekteki değişkenlerin birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşması ($p < 0,05$), verilere faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 31
Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Boyutlar Tablosu-1

	Boyutlar				Boyutlar		
	1	2	3		1	2	3
İfade 11	0,806			İfade 21			0,727
İfade 12	0,815			İfade 22			0,832
İfade 13	0,860			İfade 23			0,795
İfade 14	0,825			İfade 24			0,767
İfade 15	0,832			İfade 25			0,763
İfade 16	0,683			İfade 26		0,823	
İfade 17	0,785			İfade 27		0,842	
İfade 18	0,616			İfade 29		0,795	
İfade 19	0,732			İfade 30		0,776	
İfade 20	0,445	0,513		İfade 32		0,799	

Yapılan faktör analizi sonucu ifade 20'nin faktör yüklerinden birisinin 0,500'ten küçük olması ve yine ifade 20'nin aynı anda iki boyutu birden açıklaması sebebiyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçekten çıkarıldıktan sonra faktör analizi tekrarlanmıştır ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 32
Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi-2

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		0,932
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4386,565
	Serbestlik Derecesi	171
	Anlamlılık	0,000

Tablo 33
Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Boyutlar Tablosu-2

	Boyutlar				Boyutlar		
	1	2	3		1	2	3
İfade 11	0,810			İfade 21			0,730
İfade 12	0,818			İfade 22			0,832
İfade 13	0,864			İfade 23			0,797
İfade 14	0,828			İfade 24			0,767
İfade 15	0,835			İfade 25			0,759
İfade 16	0,684			İfade 26		0,828	
İfade 17	0,790			İfade 27		0,845	
İfade 18	0,614			İfade 29		0,792	
İfade 19	0,734			İfade 30		0,780	
				İfade 32		0,798	

Tekrarlanan faktör analizi sonucu tüm ifadelerin faktör yüklerinin 0,500 değerinden yüksek olduğu ve orijinal ölçekteki boyutlar ile birebir uyum gösterdiği gözlemlenmiştir. İfade 11-12-13-14-15-16-17-18-19 yöneticiye güven boyutunu, ifade 21-22-23-24-25 çalışma arkadaşlarına güven boyutunu ve ifade 26-27-29-30-32 ise

örgüte güven boyutunu açıklamaktadır. Üç boyutun açıklanan toplam varyans değeri ise % 68,829 olarak elde edilmiştir.

3.12.3. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Faktör Analizi

Örgütsel güven alt boyutlarının üçüne de faktör analizi uygulanmış olup, boyutlara ilişkin KMO testi ve toplam açıklanan varyans değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tüm KMO değerleri oldukça yüksek çıkmış ve toplam açıklanan varyans değerleri de tatmin edici düzeyde sonuçlar vermiştir.

Tablo 34
Örgütsel Güven Alt Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	KMO Değeri	Barlett Küresellik Testi			Toplam Açıklanan Varyans %
		Yaklaşık Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	
Yöneticiye Güven	0,937	2256,649	36	0,000	66,879
Çalışma Ark. Güven	0,848	766,381	10	0,000	65,930
Örgüte Güven	0,886	1068,212	10	0,000	73,730

3.12.4. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Değerleri

Ölçeklere uygulanan faktör analizi sonucunda bazı ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu kısımda çıkarılan ifadelerden sonra kalan ifadeler tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur ve yeni elde edilen güvenilirlik değerleri tablo 35’te sunulmuştur.

Tablo 35
Faktör Analizi Sonrası Ölçek ve Alt Boyutların Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	İfadeler	Cronbach’s Alpha
Güç Mesafesi Algısı	7	0,687
Örgütsel Güven	19	0,931
Yöneticiye Güven	9	0,936
Çalışma Arkadaşlarına Güven	5	0,870
Örgüte Güven	5	0,910

3.13. Demografik Değişkenlere Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven

Bu bölümde katılımcılara ait demografik değişkenler ile güç mesafesi ve örgütsel güven değişkenleri arasında herhangi anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir.

Demografik değişkenin özelliğine göre değişmek kaydıyla bağımsız t-testi ve tek yönlü anova testleri kullanılmıştır.

3.13.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven

Tablo 36
Cinsiyet Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Güç Mesafesi Algısı	Bayan	118	3,5000	0,64370	0,409	0,492
	Bay	211	3,5518	0,67288		

Cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, bayanların güç mesafesi algısı ortalaması 3,5000 ve bayların güç mesafesi algısı ortalaması 3,5518 olarak elde edilmiştir. Bayan katılımcıların güç mesafesi algısının bay katılımcıların güç mesafesi algısından daha düşük olduğu görülmektedir fakat bu farklılaşma istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$) Sonuç olarak, cinsiyete göre güç mesafesi algısının değişmediği; kişinin bay ya da bayan olmasının güç mesafesi algısında herhangi farklılık ortaya çıkarmadığı sonucu elde edilmiştir.

Tablo 37
Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Güven

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Örgütsel Güven	Bayan	118	3,5473	0,62560	2,421	0,258
	Bay	211	3,4612	0,67908		

Tablo 37'den görüldüğü üzere bayan ve bay katılımcıların örgütsel güven düzeyleri birbirine oldukça yakındır ve orta düzeyin biraz üzerinde görülmektedir. Bayan katılımcıların ortalama güven düzeyi, bay katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olmasına rağmen, bu farklılaşma anlamlı bulunmamıştır. ($p>0,05$) Yukarıdaki açıklamaya benzer şekilde çalışanların bay ya da bayan olması onların örgütsel güven düzeylerinde herhangi bir farklılık meydana getirmemiştir.

3.13.2. Yaş Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven

Tablo 38
Yaş Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Güç Mesafesi Algısı	18-25	50	3,4486	0,09191	1,169	0,322
	26-30	110	3,6299	0,05729		
	31-35	69	3,4410	0,08993		
	36-40	37	3,5135	0,10994		
	41-45	27	3,6878	0,13318		
	46-50	23	3,6700	0,13970		
	51 ve üzeri	12	3,5055	0,16544		

Yapılan Anova testi sonucu tablodan da görüldüğü üzere yaş gruplarının güç mesafesi algılamaları arasında herhangi anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ($p>0,05$) Genel itibariyle yaş olarak büyük olan kişilerin küçüklere göre daha çok güç mesafesi algısına sahip olması beklenebilsede, bu çalışmada çalışanların yaşının onların güç mesafesi algısı düzeyinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

Tablo 39
Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Güven

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Örgütsel Güven	18-25	50	3,5526	0,56509	1,496	0,179
	26-30	110	3,4129	0,58773		
	31-35	69	3,4020	0,80323		
	36-40	37	3,5292	0,61678		
	41-45	27	3,7388	0,61161		
	46-50	23	3,6728	0,77741		
	51 ve üzeri	12	3,4696	0,67211		

Katılımcıların yaşları ile örgütsel güven düzeyleri arasında herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. ($p>0,05$) Örgütsel güven düzeyinin farklılaşmaması, yaş gruplarının güven düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

3.13.3. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven

Tablo 40
Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Güç Mesafesi Algısı	Lise	24	3,6369	0,58823	4,350	0,002
	Ön Lisans	28	3,7245	0,65052		
	Lisans	103	3,6297	0,57228		
	Yüksek Lisans	89	3,5650	0,69584		
	Doktora	85	3,2908	0,69897		

Tablo 40'tan görüldüğü üzere katılımcıların eğitim düzeyleri ile güç mesafesi algıları arasında anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. ($p < 0,005$) Bu farklılığın en çok hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını incelemek üzere Scheffe testi sonuçlarına bakılmıştır. Çoklu mukayeselere imkan tanıyan Scheffe testi, yaygın kullanılan ve yorumlaması kolay olan bir test yöntemidir (Altunışık vd., 2007:183). Scheffe testi sonuçlarına göre, farklılığın en çok eğitim düzeylerinden doktora düzeyinden kaynaklandığı görülmüştür. Lise eğitim düzeyinden doktora eğitim düzeyine gidildikçe güç mesafesi algısının düştüğü gözlemlenmiştir. Doktora eğitim düzeyine sahip katılımcıların yüksek lisans, ön lisans ve lise eğitim düzeyine sahip katılımcılarla arasında güç mesafesi algıları bağlamında anlamlı bir farklılık yokken, lisans eğitim düzeyine sahip katılımcılarla arasındaki farklılığın anlamlı olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 41
Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Güven

	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Örgütsel Güven	Lise	24	3,7654	0,53336	1,358	0,248
	Ön Lisans	28	3,5169	0,61912		
	Lisans	103	3,5074	0,56035		
	Yüksek Lisans	89	3,4205	0,68758		
	Doktora	85	3,4632	0,77390		

Eğitim düzeyi yükseldikçe katılımcıların örgütsel güven düzeylerinin de buna paralel olarak düştüğü görülmüştür. Fakat bu farklılık istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır. Sonuç olarak eğitim düzeyine göre grupların örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p > 0,05$)

3.13.4. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven

Tablo 42
Çalışma Süresi Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı

	Çalışma Süresi (Yıl)	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Güç Mesafesi Algısı	0-2	134	3,5672	0,59612	2,443	0,034
	3-5	56	3,6684	0,60432		
	6-8	44	3,3506	0,74483		
	9-11	24	3,2917	0,73023		
	12-14	29	3,4039	0,74041		
	15 ve üzeri	42	3,6633	0,69330		

Tablo 42'den görüldüğü üzere katılımcıların bağlı buldukları kurumda çalışma sürelerine göre güç mesafesi algılarının farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. ($p < 0,05$) Bu farklılığın en çok 3-5 yıl ve 6-8 yıl çalışma sürelerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 43
Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Güven

	Çalışma Süresi (Yıl)	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Örgütsel Güven	0-2	134	3,5157	0,62846	1,101	0,359
	3-5	56	3,4201	0,64206		
	6-8	44	3,4569	0,60807		
	9-11	24	3,3531	0,71249		
	12-14	29	3,4265	0,90467		
	15 ve üzeri	42	3,6742	0,60684		

Katılımcıların örgütsel güven düzeylerinin çalışma süresine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p > 0,05$)

3.13.5. Personel Kadrosu Değişkenine Göre Güç Mesafesi ve Örgütsel Güven

Tablo 44
Personel Kadrosu Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı

	Personel Kadrosu	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Güç Mesafesi Algısı	Akademik	220	3,4253	0,67594	3,279	0,000
	İdari	109	3,7510	0,57716		

Akademik personel ile idari personelin güç mesafesi algısı birbirinden farklılaşmaktadır ve bu farklılık oldukça anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu sonuç akademik ve idari personelin güç mesafesi algılarında farklılık olduğuna dair kurulan H_5 hipotezinin kabul

edildiğini göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere idari personelin güç mesafesi algısı, akademik personelin güç mesafesi algısından yüksek çıkmıştır. Bu farklılık idari ve akademik personelin sahip olduğu farklı çalışma koşulları, çalışma yapıları, sahip olunan eğitim ve gelir düzeyleri gibi birtakım demografik değişkenlerden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 45
Personel Kadrosu Değişkenine Göre Örgütsel Güven

	Personel Kadrosu	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Örgütsel Güven	Akademik	220	3,4495	0,69476	3,684	0,097
	İdari	109	3,5780	0,57961		

Akademik ve idari personel arasında örgütsel güvenin anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. ($p>0,05$) Her iki grupta orta seviyenin biraz üzerinde, birbirine oldukça yakın düzeyde güven duymaktadırlar. Bu sonuç akademik ve idari personelin örgütsel güven düzeyleri arasında farklılık olduğuna dair kurulan H_6 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir. Çalışanın personel kadrosunun idari ya da akademik olması, örgütsel güven düzeyinde herhangi bir farklılık meydana getirmemiştir.

3.13.6. Akademik Unvan Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven

Tablo 46
Akademik Unvan Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı

	Akademik Unvan	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Güç Mesafesi Algısı	Prof. Dr.	11	3,2597	0,56719	1,379	0,233
	Doç. Dr.	10	3,3714	0,63246		
	Yrd. Doç. Dr.	50	3,2657	0,69388		
	Öğr. Gör.	10	3,1857	0,83040		
	Arş. Gör.	119	3,4970	0,63422		
	Diğer (Uzman, okutman vs.)	19	3,5489	0,76675		

Tablo 46' ya bakıldığında güç mesafesi algısı en yüksek olan grupların "Uzman, Okutman" ile "Arş. Gör." unvanına sahip gruplar ve güç mesafesi algısı en düşük olan grupların ise "Öğr. Gör." ve "Prof. Dr." unvanına sahip gruplar olduğu görülmektedir. Fakat bu farklılık anlamlı değildir. Sonuç olarak akademik unvan

düzeyinde güç mesafesinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı gözlemlenmiştir. ($p>0,05$)

Tablo 47
Akademik Unvan Değişkenine Göre Örgütsel Güven

	Akademik Unvan	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Örgütsel Güven	Prof. Dr.	11	3,4067	0,63162	0,827	0,531
	Doç. Dr.	10	3,3158	0,95867		
	Yrd. Doç. Dr.	50	3,5105	0,76376		
	Öğr. Gör.	10	3,7526	0,80130		
	Arş. Gör.	119	3,3923	0,65700		
	Diğer (Uzman, okutman vs.)	19	3,5789	0,57788		

Tablo 47'ye bakıldığında örgütsel güven düzeyi en yüksek grubun "Öğr. Gör.", en düşük grubun ise "Arş. Gör." unvanına sahip olan katılımcılar olduğu görülmektedir. Fakat bu farklılık anlamlı bir sonuç vermemiştir. ($p>0,05$)

3.13.7. Gelir Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı ve Örgütsel Güven

Tablo 48
Gelir Değişkenine Göre Güç Mesafesi Algısı

	Aylık Gelir (TL)	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Güç Mesafesi Algısı	1001-2000	86	3,7542	0,55118	4,946	0,001
	2001-3000	191	3,4630	0,66692		
	3001-4000	36	3,5714	0,67093		
	4001-5000	7	3,1633	0,51129		
	5001 ve üzeri	9	3,0476	0,98974		

Gelir değişkenine göre güç mesafesi algısı incelendiğinde gelir grupları arasında oldukça anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. ($p<0,05$) Tablo 48'e bakıldığında gelir düzeyi arttıkça katılımcıların güç mesafesi algılarının düştüğü ileri sürülebilir. Yapılan Scheffe ve Tamhane testleri sonucu, var olan farklılığın en çok 1001-2000 gelir düzeyine sahip katılımcılar ile 2001-3000 TL aylık gelire sahip olan katılımcılardan kaynaklandığı görülmüştür. 1001-2000 TL aylık gelire sahip olan katılımcılar güç mesafesi algısı en yüksek çalışanlar olarak görülmektedir. Güç mesafesi algısı bağımlılık ilişkileriyle alakalı olduğundan bu sonuç normal kabul edilebilir. Kendisini daha çok ve daha uzun süre çalışmak zorunda hisseden, kendisini çalıştığı örgüte

bağımlı hisseden, daha az özgür hisseden çalışanın güç mesafesi algısının diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde sonuç vermesi normal sayılabilir.

Tablo 49
Gelir Değişkenine Göre Örgütsel Güven

	Aylık Gelir (TL)	n	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p
Örgütsel Güven	1001-2000	86	3,5428	0,54207	1,706	0,148
	2001-3000	191	3,4492	0,66650		
	3001-4000	36	3,6871	0,69391		
	4001-5000	7	3,4662	0,62528		
	5001 ve üzeri	9	3,1579	1,20738		

Uygulanan tek yönlü Anova testi sonucu katılımcıların gelir düzeyleri ile örgütsel güven düzeyleri bağlamında herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. ($p>0,05$) 1001-2000, 2001-3000, 3001-4000 ve 4001-5000 TL arası gelire sahip olan çalışanların hemen hemen birbirine yakın düzeyde örgütsel güven düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bu nedendir ki aralarında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Buna karşın 5001 ve üzeri gelire sahip çalışanların örgütsel güven düzeyi diğer gruplara göre oldukça düşük gözükmetedir. Bu durum 5001 ve üzeri çalışanların sadece 9 kişi olmasından kaynaklanıyor olabilir.

3.14. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler sunulmuştur.

Tablo 50
Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	n	En Az	En Çok	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Güç Mesafesi Algısı	329	1,00	5,00	3,5332	0,66205	0,438
Örgütsel Güven	329	1,00	5,00	3,4921	0,66073	0,437
Yöneticiye Güven	329	1,00	5,00	3,4347	0,81830	0,670
Çalışma Arkadaşlarına Güven	329	1,00	5,00	3,8681	0,72431	0,525
Örgüte Güven	329	1,00	5,00	3,2195	0,89353	0,798

Araştırmada kullanılan güç mesafesi algısı ve örgütsel güven düzeyleri, kendilerini oluşturan ifade sayılarına bölünerek ortalama olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde örgütsel güven alt boyutları da bu şekilde saptanmıştır. Tablo 50'de tüm katılımcıların

ortalama güç mesafesi algısı, örgütsel güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven düzeyleri ortalama sütununda görülmektedir. Tüm katılımcılar değerlendirildiğinde güç mesafesi algısı en düşük olan kişinin ortalaması 1,00 ve en yüksek olan kişinin ortalaması ise 5,00 düzeyindedir. Diğer tüm ölçek ve boyutlar için benzer yorumlamalar yapılabilir.

3.15. Değişkenlere İlişkin Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak güç mesafesi algısı, örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere, yapılan korelasyon analizlerinin bulguları ortaya konulacaktır. Sırası ile güç mesafesi algısı-örgütsel güven, güç mesafesi algısı-yöneticiye güven, güç mesafesi algısı-çalışma arkadaşlarına güven ve güç mesafesi algısı-örgüte güven arasındaki ilişkilere değinilecektir. Daha sonra güç mesafesi algısının örgütsel güven ve örgütsel güven boyutları üzerindeki etkilerini saptamak üzere uygulanan regresyon analizlerinin sonuçları sunulacaktır.

3.15.1. Güç Mesafesi Algısı, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 51
Güç Mesafesi Algısı, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi

		Korelasyonlar				
		Güç Mesafesi Algısı	Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	Çalışma Ark. Güven	Örgüte Güven
Güç Mesafesi Algısı	Pearson Korelasyon	1				
	Anlamlılık					
Örgütsel Güven	Pearson Korelasyon	0,192**	1			
	Anlamlılık	0,000				
Yöneticiye Güven	Pearson Korelasyon	0,150**	0,893**	1		
	Anlamlılık	0,006	0,000			
Çalışma Ark. Güven	Pearson Korelasyon	0,248**	0,691**	0,428**	1	
	Anlamlılık	0,000	0,000	0,000		
Örgüte Güven	Pearson Korelasyon	0,090	0,779**	0,512**	0,424**	1
	Anlamlılık	0,102	0,000	0,000	0,000	

** . p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

*. p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 51'den görüldüğü üzere çalışanların güç mesafesi algısı ile örgütsel güven düzeyleri arasında ($r = 0,192$; $p < 0,01$) pozitif yönlü zayıf bir ilişki söz konusudur. Buradan çalışanların güç mesafesi algıları yükseldikçe, örgütsel güven düzeylerinin de yükseleceği sonucuna ulaşılabılır. Toplumdaki ya da örgütteki gücün eşit olmayan dağılımını daha çok kabul ettikçe, çalışanların örgütsel güven düzeyleri de daha yüksek düzeyde beklenebilir. Hiyerarşik yapı örgütteki gücün adaletsiz dağılımının bir göstergesidir. Hiyerarşik yapıyı kolayca kabul eden, hiyerarşik yapının olması gereken normal bir eşitsizlik durumu olduğunu düşünen ve bu durumu daha çok kabul eden çalışanlar daha yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip olacaktır.

Çalışanların güç mesafesi algısı ile yöneticilerine duydukları güven düzeyi arasında da ($r = 0,150$; $p < 0,01$) pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların güç mesafesi algıları yükseldikçe yöneticilerine duydukları güven düzeylerinin yükseleceği ifade edilebilir.

Çalışanların güç mesafesi algıları ile çalışma arkadaşlarına duydukları güven düzeyi arasında da ($r = 0,248$; $p < 0,05$) yine pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Tıpkı güç mesafesi algısının, örgütsel güven ve yöneticiye güven düzeyleri arasındaki ilişkilerde olduğu gibi, burada da aynı ilişki söz konusudur ve çalışanların güç mesafesi algıları yükseldikçe, çalışma arkadaşlarına duydukları güven düzeylerinin de yükseleceği söylenebilir.

Son olarak, çalışanların güç mesafesi algıları ile çalıştıkları örgüte duydukları güven düzeyleri arasında ($r = 0,090$; $p > 0,05$) pozitif yönlü ve oldukça zayıf, fakat anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur.

3.15.2. Güç Mesafesi Algısı, Örgütsel Güven ve Alt Boyutlara İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde güç mesafesi algısının çalışanların örgütsel güven düzeyleri, yöneticiye duydukları güven düzeyleri, çalışma arkadaşlarına duydukları güven düzeyleri ve çalıştıkları örgüte duydukları güven düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek üzere regresyon analizleri uygulanacak ve sonuçları incelenecektir.

Tablo 52
Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına Etkilerine İlişkin
Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Sabit	R	R ²	Uyarlanmış R	Beta	Standart Hata	Anlamlılık
Örgütsel Güven	2,816	0,192	0,037	0,034	0,192	0,054	0,000
Yöneticiye Güven	2,779	0,150	0,023	0,020	0,355	0,076	0,000
Çalışma Ark. Güven	3,306	0,140	0,020	0,016	0,174	0,072	0,017
Örgüte Güven	2,718	0,114	0,013	0,010	0,153	0,078	0,052

(Güç Mesafesi Algısı=2,816+0,192(Örgütsel Güven))

(Güç Mesafesi Algısı=2,779+0,355(Yöneticiye Güven))

(Güç Mesafesi Algısı=3,306+0,174(Çalışma Arkadaşlarına Güven))

Güç mesafesinin örgütsel güven ve örgütsel güven alt boyutlarına etkilerini incelemeye yönelik yapılan regresyon analizleri sonucu, örgüte güven boyutu hariç olmak üzere güç mesafesi algısının tümünü etkilediği görülmüştür. Tablo 52'den görüldüğü üzere, çalışanların güç mesafesi algısı örgütsel güven düzeyi üzerinde pozitif (Beta=0,192) bir etkiye sahiptir. Bu etki istatistiki açıdan da anlamlı ($p<0,05$) gözükmemektedir. Güç mesafesi algısı çalışanların örgütsel güven düzeyinin % 3,4'ünü açıklayabilmektedir. Bu sonuç, güç mesafesi algısının örgütsel güven üzerinde etkisi olduğuna yönelik kurulan **H₁** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Güç mesafesi algısının çalışanın yöneticiye güven düzeyini de etkilediği sonucuna varılmıştır. Güç mesafesi algısının çalışanların yöneticiye güven düzeyleri üzerinde pozitif yönlü (Beta=0,355) anlamlı ($p<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüştür. Güç mesafesi algısı çalışanların yöneticiye güven düzeyinin % 2'sini açıklayabilmektedir. Bu sonuç, güç mesafesi algısının yöneticiye güven üzerinde etkisi olduğuna yönelik kurulan **H₂** hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Güç mesafesi algısının bir diğer örgütsel güven boyutu olan çalışma arkadaşlarına güven üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemek üzere yapılan regresyon analizinde de benzer bir sonuç elde edilmiştir. Çalışanların güç mesafesi algılarının, çalışma arkadaşlarına güven düzeyi üzerinde pozitif (Beta=0,174) oldukça zayıf ve anlamlı ($p<0,05$) bir etkisi olduğu görülmüştür. Güç mesafesi algısı çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin % 1,6'sını açıklayabilmektedir ve bu sonuç güç mesafesi algısının çalışma arkadaşlarına güven düzeyi üzerinde etkisi olmadığına yönelik kurulan **H₃** hipotezinin reddedildiği anlamına gelmektedir.

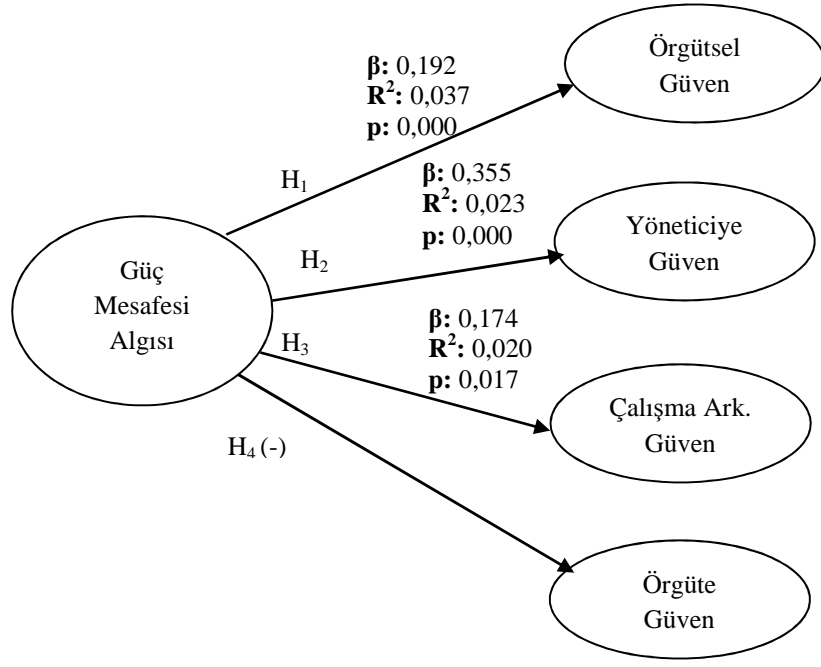
Son olarak güç mesafesi algısının çalışanların örgüte güven düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Güç mesafesi algısının örgüte güven düzeyi üzerinde pozitif yönlü (Beta=0,153) oldukça zayıf bir etkisi görülmüştür, fakat bu etki istatistiki açıdan anlamlı ($p>0,05$) değildir. Ayrıca güç mesafesi algısı örgüte güven düzeyinin sadece % 1'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla bu sonuç güç mesafesi algısının çalışanların örgüte güven düzeyleri üzerinde etkisinin olduğuna yönelik kurulan H_4 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

3.16. Araştırma Sonrası Hipotezlerin Durumu ve Araştırma Modeli

Araştırma süresince yapılan analizler sonucu test edilen tüm hipotezlerin kabul veya reddedildiğini gösteren tablo ile araştırma sonucu elde edilen model tablo 53 ve şekil 7'de sunulmuştur. Buna göre oluşturulan altı hipotezin üçü kabul edilmiş, üçü ise reddedilmiştir.

Tablo 53
Araştırma Hipotezleri Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁	KABUL
H ₂	KABUL
H ₃	RED
H ₄	RED
H ₅	KABUL
H ₆	RED



*(-) işareti bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir etkinin olmadığını ifade etmektedir.

Şekil 6: Araştırma Sonrası Elde Edilen Model

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmelerinin koşulları arasında onları diğer örgütlerden ayıran, farklılık oluşturan, örgütün kendine has olan birtakım değerlere sahip olmaları, çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri gibi bazı faktörler bulunmaktadır. Örgüt canlı bir varlık gibi olduğundan, onu ayakta tutan değerlerin ele alınması ve bu değerlere gerekli hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir. Özellikle örgüt adına farklılık yaratan insan unsuruna gerekli önemin verilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. İnsan duygusal bir varlık olduğu için çeşitli maddi ve manevi ihtiyaçları olmaktadır. Çalışan bir kişinin maddi ihtiyaçlarının giderilmesinin yanında bu nedenle manevi ihtiyaçlarının da örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir. Bu şekilde hem örgüt adına etkinlik, verimlilik, karlılık ve farklılık sağlanabilir duruma gelecek, hem de örgütün özgün olabilmesinde büyük pay taşıyan insan unsuru tatmin edilmiş olacaktır. Çalışanların tatmin olması, çalıştıkları örgüte bağlı olması, aidiyet hissine sahip olması gibi örgüt ve çalışanlar açısından olumlu göstergeler ise güvene dayalı bir kurum kültürüne bağlıdır. Örgütsel güven çalışanları bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı olarak nitelendirilebilecek bir kurum değeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kurum değeri örgütlerde farklılık yaratabilmektedir.

Literatürde oldukça hayati çıktıları olan örgütsel güvenin sürekli olarak geliştirilip bir kurum değeri haline getirilmesi hususunda vurgular bulunmaktadır. Örgütler açısından bu denli önemli bir değer ise incelenmesi, örgütteki güven ortamını olumlu ya da etkileyebilecek her türlü faktörün analiz edilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Örgütsel güveni etkileyen bireysel, toplumsal ve çevresel birçok faktör bulunmaktadır. Kişisel özellikler, yönetici tarzı, örgüt kültürü, ulusal kültür bunlardan sadece bazılarıdır. Yazında bu faktörlerin örgütsel güveni nasıl etkilediği görgül birçok araştırma ile ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda ulusal kültürün örgütsel güven ile ilişkisini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Özellikle bireyci ve toplulukçu kültürler ayrımında örgütsel güvenin nasıl olduğuna yönelik çalışmalar ağırlık basmaktadır. Fakat güç mesafesinin örgütsel güven ile ilişkisi üzerine yapılmış araştırmaların sayısı oldukça azdır.

Bu araştırmada güç mesafesi ile örgütsel güven ve örgütsel güven boyutları arasında nasıl bir ilişkinin var olduğu, güç mesafesinin örgütsel güven ve boyutlarını etkileyip

etkilemediği ve de herhangi bir etki var ise bu etkinin nasıl olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Güç mesafesi bireysel düzeyde ölçüldüğünden güç mesafesi algısı olarak isimlendirilmiştir. Bu kapsamda bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya toplam 340 kişi katılmış olup, katılımcıların 224'ü akademik ve 116'sı idari pozisyonlarda görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ele alındığında; katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek, 26-30 yaş grubu düzeyinde ve eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin yüksek olmasının katılımcıların büyük kısmının akademisyen olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Akademisyen katılımcılar unvan düzeyine göre incelendiğinde eşit bir dağılım olmadığı, büyük çoğunluğunun Araştırma Görevlisi ve Yardımcı Doçent Doktor pozisyonlarında olduğu görülmektedir. Bu pozisyonlar araştırmanın evreninde de benzer şekilde olduğundan dolayı normal karşılanabilir. Katılımcıların gelirinin büyük çoğunluğu orta düzeyde olup, çalışma süresi göz önüne alındığında ise büyük çoğunluğun 2 yıl ya da daha az süredir üniversitede çalıştığı görülmektedir. Bu sonuç üniversitenin son yıllardaki istihdam politikasından kaynaklanıyor olabilir.

Katılımcıların güç mesafesi ölçeğine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, güç mesafesi algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu katılımcıların güç mesafesi algılarının normalden yüksek olduğunu göstermektedir. Türkiye zaten güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardan birisi olduğu için normal bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların örgütsel güven ölçeğine verdikleri yanıtlar incelendiğinde, örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç katılımcıların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve çalıştıkları kuruma güven duyduklarını göstermektedir.

Çalışanların güç mesafesi algısı ile örgütsel güven düzeyi arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu çalışanların güç mesafesi algısı yükseldikçe örgütsel güven düzeyinin de yükseleceği anlamına gelmektedir. Aynı sonuç Polat (2005:271) tarafından da elde edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların güç mesafesi algısı düştükçe ve belirsizlikten kaçınma eğilimi arttıkça örgütsel güven

düzeyi de düşmektedir. Bu araştırmada aynı ilişki çalışanların yöneticilerine güven düzeyleri ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyleri arasında da bulunmuştur. Güç mesafesi algısı yükseldikçe çalışanların yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven düzeyi de artmaktadır. Bunun yanında çalışanların güç mesafesi algısı ile örgüte güven boyutu arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Güç mesafesi algısının örgütsel güven ile pozitif yönlü ilişkisi sonucu yerli yazındaki çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Çalışanların güç mesafesi algısının örgütsel güven üzerinde etkisinin olup olmadığına yönelik yapılan regresyon analizi sonucu pozitif yönlü zayıf bir etkinin varlığına rastlanmıştır. Örgütsel güven düzeyinin yükselmesinde çalışanların güç mesafesi algısının etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç oldukça ilginçtir, çünkü yabancı yazında güç mesafesinin örgütsel güveni negatif yönde etkileyeceğine yönelik ipuçları görülmektedir. Fakat yerli yazında bu araştırmada da olduğu gibi bunun tam tersi sonuçlar elde edilmiştir. İslamoğlu ve Börü (2005:111) yaptıkları araştırmada çalışanın arzuladığı güç mesafesi ile çalıştığı örgütte hali hazırda var olan güç mesafesi arasındaki farkın düşük olması durumunda örgütsel güven düzeyinin daha yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Burada dikkat edilmesi gereken husus çalışanın sahip olduğu güç mesafesi kültürü ile örgütte var olan güç mesafesi kültürünün uyum içinde olup olmadığıdır. Yüksek uyum söz konusu ise örgütsel güven düzeyi, düşük uyum durumuna göre daha yüksek düzeyde olacaktır. Bu araştırmada elde edilen pozitif etkinin varlığı da bu nedene dayanıyor olabilir. Araştırmaya katılanların güç mesafesi algısı yüksek, benzer şekilde örgütsel güven düzeyleri de yüksektir. Dolayısıyla araştırma yapılan üniversitede güç mesafesinin çalışanların güç mesafesi algısına yakın ve yüksek olduğu ileri sürülebilir. Güç mesafesi algısının örgütsel güveni negatif ya da pozitif etkilediğini ileri sürebilmek için, araştırmanın yapıldığı örgütün örgütsel güç mesafesine ve araştırmaya katılan çalışanların güç mesafesi algısına bakmak gerekir. İki değişken arasındaki farkın durumuna göre sonuçlara bakılmalıdır. Kısaca güç mesafesi algısının örgütsel güvene yönelik etkisinin pozitif ya da negatif olması durumsal olarak değişebilir. Bu araştırmada pozitif yönlü bir ilişki ve etkinin varlığı, çalışanların güç mesafesi algısı ile örgütsel güç mesafesinin her ikisinin de yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Fakat bu sonucun Türkiye gibi genelde toplumsal ve örgütsel

güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler için geçerli bir durum olabileceği söylenebilir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda sonuçlar tam tersi yönde farklılaşabilir.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine göre örgütsel güven düzeyleri incelendiğinde, örgütsel güvenin hiçbir demografik değişkene göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerine göre güç mesafesi algısı incelendiğinde, çalışanların güç mesafesi algısının eğitim düzeyine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların güç mesafesi algısı düşmektedir. Farklılık oluşturan bir diğer değişken ise gelir olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların geliri arttıkça güç mesafesi algısının düştüğü görülmüştür. Personel kadrosu değişkenine göre de güç mesafesi algısının farklılaştığı bulgusu elde edilmiştir. İdari personelin güç mesafesi algısı ile akademik personelin güç mesafesi algısı arasında anlamlı farklılık vardır. İdari personelin güç mesafesi algısı akademik personelden daha yüksek çıkmıştır ve bu sonuç iki personel türünün eğitim ve gelir düzeylerinden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü araştırmanın bulgularına göre eğitim seviyesi düştükçe ve gelir düzeyi yükseldikçe güç mesafesi algısının yükselme eğiliminde olduğu görülmüştür.

Güven ortamının varlığında çalışanların örgüte bağlılığının artması, daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükselmesi, etkin örgütsel performans ve finansal performans gibi, birçok olumlu çıktılar elde edilmektedir. Örgütsel güven çalışanları birbirine ve örgüte bağlayan, kaosu, iş gören devir oranını, çalışanların stres düzeyini azaltan bir kurum değeridir. Güvenin yokluğunda ise birçok olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel güvenin kamu ya da özel sektör ayrımı yapılmadan tüm örgütlerde maksimum seviyeye yükseltilmesi gerekmektedir. Bunun için tüm yönetimin bu kadar önemli çıktılarını olan bir değere sahip çıkması gerekmektedir. Örgütsel güveni etkileyen tüm faktörler analiz edilmeli, gerekli önlemler alınmalı ve eyleme dönüştürülmelidir. Bu anlamda örgütsel güven düzeyini maksimum düzeyde tutmak amacıyla, bu araştırmada etkileyen bir faktör konumunda olan güç mesafesinin algısına ilişkin olarak aşağıda birtakım öneriler sunulmuştur.

Örgüt yönetimi tarafından hem örgütsel güç mesafesi hem de çalışanların güç mesafesi algısı ölçülerek herhangi bir şekilde birey-örgüt kültürü arasında uyumsuzluğunun olup olmadığı ortaya çıkarılmalıdır.

Örgütsel güç mesafesinin yüksek ve çalışanların güç mesafesi algısının düşük düzeyde olduğu durumlarda;

- Yönetim tarafından örgütsel güç mesafesi düşürülebilir. Bunu gerçekleştirebilmek için demokratik yönetim tarzları benimsenmeli ve demokratik tarzda yöneticiler örgütte göreve getirilmelidir. Katımlı yönetim anlayışı benimsenebilir ve kararlara katılımında çalışanlara daha çok önem verilebilir. Çalışanlar ile yönetim arasında etkin ve açık bir iletişim kurulabilir, iyi bir geri bildirim sistemi örgüte kazandırılabilir. Çalışan bu durumda arzu ettiği ya da inandığı şekilde bir güç mesafesi ile karşılaşacağından, örgütsel güven düzeyi de olumlu yönde etkilenebilecektir.
- Yönetim tarafından çalışanların güç mesafesi algısı yükseltilebilir.

Örgütsel güç mesafesinin düşük ve çalışanların güç mesafesi algısının yüksek olduğu durumlarda;

- Yönetim tarafından örgütsel güç mesafesi yükseltilebilir. Örgüt içi işlerin yürütmesinde resmiliğin artırılması, kuralların daha katı hale getirilmesi ve babacan tarzda yöneticilerin göreve getirilmesi vasıtasıyla örgütsel güç mesafesi yükseltilebilir.
- Yönetim tarafından çalışanların güç mesafesi algısı düşürülebilir. Eğitim ve gelir düzeyinin yükselmesi kişinin güç mesafesi algısının düşmesine neden olan faktörlerdendir. Bu bağlamda çalışanların gelir düzeyinin artırılması ve örgüt içi ya da örgüt dışı birtakım eğitim programlarından çalışanların faydalandırılması vasıtasıyla güç mesafesi algısı düşürülebilir.

Genel itibariyle örgütsel güveni düzeyini yükseltmek için;

- Yönetim çalışanların adalet algılarını pozitif yönde etkileyecek karar ve eylemler gerçekleştirmelidir. Eşit işe eşit ücret politikası gütmek, çalışanların tümüne birden eşit sosyal haklar sağlamak gibi onların eşitliğini

öne çıkararak adalet algılamalarını pozitif yönde etkileyebilecek faaliyetlerde bulunulmalıdır.

- İyi bir iletişim sisteminin örgütte çalışanlar ile yönetici arasındaki etkileşim sıklığını artırarak, birbirlerine daha yakın hale gelmesine yardımcı olacağından, çalışanların örgütsel güven düzeyini yükseltici etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt yönetimi iyi bir iletişim ve güçlü bir geri-bildirim sistemini benimsemelidir.
- Çalışanlara yapacakları iş ile ilgili yetki vermek onların özgüvenini artıracığından, örgüt yönetimi personel güçlendirme çalışmalarını sürekli hale getirmelidir.
- Örgüt yönetimi çalışanların örgüt ile ilgili kararlara katılımını desteklemelidir.
- Örgüt yönetimi söz ve eylemlerinde tutarlı olmaya gayret etmelidir.
- Örgüt yönetimi ve yöneticileri çalışanlara daima ilgili davranmalıdır.
- Yönetici ve çalışanlar işlerinde uzman olan yetenek sahibi kişilerden oluşturulmalıdır. Bu durum bireyler arası güven güven düzeyinin artmasına, böylelikle örgütsel güven düzeyinin yükselmesine katkıda bulunabilir.

İzleyen çalışmalarda;

- Bu araştırmanın bir benzeri özel sektörde yapılarak, kamu sektöründe yürütülen bu araştırma ile sonuçlarının benzer ve farklı yönleri karşılaştırılabilir.
- Bu araştırmanın bir benzeri çok daha büyük bir örneklem külesiyle ve farklı ölçekler kullanılarak yapılarak, bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir.
- Zaman ve mekân kısıtları ortadan kaldırılarak, güç mesafesi yüksek ve güç mesafesi düşük varsayılan iki farklı ülkede araştırma yapılarak, örgütsel güven düzeyleri karşılaştırılabilir ve böylece uluslararası düzeyde karşılaştırma yapmaya imkân tanıyan araştırmalar elde edilebilir.
- Diğer ulusal kültür boyutlarının da örgütsel güveni ne yönde ve nasıl etkilediği gelecek araştırmalar ile ortaya çıkarılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve E. Yıldırım (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Geliştirilmiş 5. Baskı. Sakarya Yayıncılık. Sakarya.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve H. Ç.Bedestenci (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım. Aktüel Yayınları. Ağustos 2004, İstanbul.
- Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938. (*Aktarılan Kaynak*)
- Buchanan, D. ve R. Badham (1999). Power, Politics and Organizational Change, Winning the Turf Game. Sage Publications.
- Buchanan, D. ve A. Huczynski (1997). Organizational Behavior an Introductory Text. Third Edition. Prentice Hall International. UK.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., ve D. Börü (2007). Kurum İçinde Güven. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Derin, N. (2011). İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven. Nobel Yayıncılık. Ekim, 2011, Ankara.
- Genç, N. (2010). Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı, Ocak 2010. Seçkin Yayıncılık.
- Greenberg, J. (1999). Managing Behavior In Organizations. Second Edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Greenberg, J. ve R. A. Baron (1997). Behavior in Organizations. Sixth Edition. Prentice Hall International. UK.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve R. W. Woodman (1986). Organizational Behavior. West Publishing Company, New York, 1986. (*Aktarılan Kaynak*)
- Hofstede, G. (1994:26). Cultures and Organizations. Software of the Mind. Harper Collins Publishers. Great Britain.
- Kırel, Ç. (1998). Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1031. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:113. Eskişehir, 1998.

- Kutunis, R. Ö. (2003). Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları. Sakarya Kitabevi. Sakarya, 2003.
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books. (*Aktarılan Kaynak*)
- Polat, S. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven. Pegem Akademi. 2009, Ankara.
- Robbins, S. P. ve T. A. Judge (2012). Örgütsel Davranış, 14. Basımdan Çeviri. Yalçın, A., Ed. İnci Erdem. Nobel Yayıncılık.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve R. N. Osborn (1994). Managing Organizational Behavior. Fifth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ve R. N. Osborn (1997). Organizational Behavior. Sixth Edition. John Wiley & Sons, Inc
- Shaw, R. B. (1997). Trust in Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern. *Jossey-Boss Publishers*, San Francisco.
- Şimşek, M. Ş. (1998). Yönetim ve Organizasyon. Yenilenmiş 4. Baskı. Damla Ofset Matbaacılık. Konya, 1998.
- Vecchio, R. P. (1988). Organizational Behavior. The Dryden Press.

Sürekli Yayınlar

- Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişillik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. C.9, S.1, s. 301-321.
- Appealbaum, S., Bartolomicci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Crrigan, R., Dore, I., Girard, G. ve C. Serroni (2004). Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust. Management Decision. Vol. 42. Iss.1 pp.13-40.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. s.2, 17-36.
- Arı, G. S. ve N. G. Tosunoğlu (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Önem Veriyor? *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt:18. Sayı:2, 85-103.
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgüte Güven Algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*. 2009, 5 (2):274-288.
- Aslan, Ş. ve M. Özata (2009). Lider Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt:11, Sayı:17, 95-116.
- Baş, G. ve C. Şentürk (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt.17. Sayı.1. 29-62.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C.6, S.1, s.23-42.
- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y. ve J. Li (2002). Power Distance As a Moderator of the Relationship Between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees. *Journal of Managerial Psychology*. 692-711.
- Botero, I. C. ve L.V. Dyne (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*. Vol. 23, No. 1, 84-104.
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve M. Birsal (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri*. C. 7. S. 27. Ocak 2007, 49-59.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011, 171-192.

- Can, N. ve M. Çelikten (2000). Alt Düzey Personelin Güç Kaynakları Erciyes Üniversitesi Örneği. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 269-290.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. 11(4), Güz, 1827-1847.
- Cummings, L.L. ve P. Bromiley (1996). The Organizational Trust Inventory (Oti) Development and Validation. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 302-330, Sage Publications, London.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. ve K. Manaktola. (2011). Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 30 (2011) 233-242.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Ilter, S. S., Kranas, G. ve V. A. Kureshov (2006). The Effect of Employee Trust of the Supervisor on Enterprising Behavior: A Cross Cultural Comparison. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 21, No.2, Winter 2006, p. 273-291.
- Creed, W. E. D. ve R. E. Miles. (1996). Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 16-38, Sage Publications, London.
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2:3. July. 201-215.
- Dar, O. L. (2010). Trust in Co-Workers and Employee Behaviours At Work. *International Review of Business Research Papers*. Vol.6, No.1, February 2010, Pp.194-204.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve H. H. Tan. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 21, 563-576.
- Demircan, N. ve A. Ceylan (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt:10, Sayı:2. 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt:15, Sayı:2, 179-194.
- Dietz, G., Gillespie, N. ve G. T. Chao. (2010). Unravelling the Complexities of Trust and Culture. In: Saunders, M. N. K., Skinner, D. and Dietz, G. (eds). *Organizational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge University Press. pp3-41.

- Doney, P.M., Cannon J.P., ve M.M. Mullen (1998) Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust, *Academy of Management Journal*, 23:3, 601-620.
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve E. Coşkun (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi'nde Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Güven, Güçlendirme ve Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (3). 411-434.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel Yaşamda Güven. F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*. 153-182, Vadi Yayınları, Ankara.
- Eser, G. (2011). Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt. XXX, Sayı. 1, S. 365-376.
- Fard, H. D., Rajabzadeh, A., Hasiri, A. (2010), "Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency", *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2275 Issue 25, 29-43.
- Ferres, N., Connell, J. ve A. Travaglione (2004). Co-worker Trust as a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*. Vol:19. Iss:6, pp. 608-622.
- Fisman, R. ve T. Khanna (1999). Is Trust a Historical Residue? Information Flows and Trust Levels. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol:38, 79-92.
- French, J. R. P. ve B. Raven (1959). The Bases of Social Power. D. Cartwright (Eds.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Mich. University of Michigan Press. 150-167.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? In. D. Gambetta (Ed.), *Trust Making and Breaking Cooperative Relations* (pp.31-48). Oxford, UK: Basil Blackwell. (*Aktarılan Kaynak*)
- Gill, A. S. (2008). Research in Brief: The Role of Trust in Employee-Manager Relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20, No. 1, pp. 98-103.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Ö. Yaşar (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:17, 187-205.
- Hassan, A. ve F. Ahmed (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*. 6:3. 164-170.
- Hoy, W. K. ve M. Tschannen-Moran (1999). Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools. *Journal of School Leadership*. Vol 9, May, 1999.

- Huff, L. ve L. Kelley (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*. Vol:14, No.1, 81-90.
- İslamoğlu, G. ve D. Börü (2005). Kadınlar ve Erkekler Açısından Örgütsel Güç Aralığı. *Öneri*. C. 6. S. 24. Haziran 2005. 71-87.
- İşcan, Ö. F. ve U. Sayın (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, 195-216.
- Jones, G. R. ve J. M. George. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*. Vol.23, No.3, pp. 531-546.
- Josang, A., Keser, C. ve T. Dimitrakos (2005). Can We Manage Trust? *I Trust 2005*, LNCS 3477. 93-107.
- Kaya, H. (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, Sayı:155, 119-143.
- Khatri, N., (2009), “Consequences of Power Distance Orientation in Organizations”, *Vision*, 13(1), 1-9.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3 (3), 23-36.
- Kipnis, D. (1996). Trust and Technology. Roderick M. Kramer ve Rom T.Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 39-50, Sage Publications, London.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.L., Chen, Z. X. ve K. B. Lowe (2009). Individual Power Distance Orientation and Followers Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *Academy of Management Journal*. Vol. 52, No. 4, 744-764.
- Koç, H. Ve İ. Yazıcıoğlu (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12 (1), 46-57.
- Konovsky, M. A. ve S. D. Pugh (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3 (Jun., 1994), pp. 656- 669.
- Koslowsky, M., Baharav, H. ve J. Schwarzwald (2011). Management Style as a Mediator of the Power Distance-Influence Tactics Relationship. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 22, 264-277.

- Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35:342-369.
- La Porte, T. R. ve D. S. Metlay (1996). Hazards and Institutional Trustworthiness: Facing a Deficit of Trust. *Public Administration Review*. Vol:56, No:4, (July-August, 1996), pp. 341-347.
- Loi, R., Lam, L. W. ve K. W. Chan (2012). Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics*. 108, 361-372.
- Lewicki, R. J. ve B. B. Bunker, (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, Sage Publications, London.
- Mayer, R., Davis J.H.ve F.D Schoorman (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, Vol 20:3.
- Malhotra, D. ve J. K. Murnighan (2002). The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*. 2002, 47, 534-559.
- MacNab, B. R. ve R. Worthley (2007). Culture Typing versus Sample Specific Accuracy: An Examination of Uncertainty Avoidance, Power Distance, and Individualism for Business Professionals in the U.S. and Canada. *The Multinational Business Review*. Vol, 15. No, 3.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 1 (Feb., 1995), pp. 24-59.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. ve N. L. Chervany (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 3. July, 1998. Pp. 473-490.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Role of Trust, Roderick M. Kramer ve Rom T.Tyler (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 261-287, Sage Publications, London.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Administrations. *The American Review of Public Administration*. 2000, 30. 87-109.
- Moorman, C., Deshpande R. ve G. Zaltman (1992). Factors Affecting Trust In Market Research Relationships, *Journal of Marketing*. 57, 1: 81-101.
- Mukherjee, A. ve P. Nath. (2007). Role of Electronic Trust in Online Retailing: A Re-Examination of the Commitment-Trust Inventory. *European Journal of Marketing*. Vol.41, Iss:9, pp. 1173-1202.

- Noteboom, B., Berger, H. ve N. G. Noorderhaven. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *The Academy of Management Journal*. Vol.40, No.2, Special Forum on Alliances and Networks (Apr. 1997), pp. 308-338.
- Özen, J. (2003). Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. F. Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*. 183-206, Vadi Yayınları, Ankara.
- Paine, K. T. (2003). Guidelines for Measuring Trust in Organizations. Institute for Public Relations. (www.instituteofpr.com)
- Polat, S.ve C. Celep (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Bahar, 2008. Sayı.54. 307-331.
- Puusa, A. ve U. Tolvanen (2006). Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 11, No. 2. 29-33.
- Reinke, S. J. ve J. N. Baldwin (2001). Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U.S. Air Force. *Journal of Political and Military Sociology*. Vol:29, (Summer): 160-176.
- Ridings, C. M., Gefen, D.ve B. Arinze. (2002). Some Antecedents and Effects of Trust in Virtual Communities. *Journal of Strategic Information Systems*. 11, 271-295.
- Rinne, T., Steel, G. D. ve J. Fairweather (2011). Hofstede and Shane Revisited: The Role of Power Distance and Individualism in National-Level Innovation Success. *Cross Cultural Research*. 46(2), 91-108.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve C. Camerer (1998). Not so Different at All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. Vol. 23. No. 3. 393-404.
- Sabel, C. F. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Co-operation in A Volatile Economy. *Human Relations*, Vol. 46, No.9, 1993.
- Sullivan, J., Peterson, R. B., Kameda, N. ve J. Shimada (1981). The Relationship Between Conflict Resolution Approaches and Trust- A Cross Cultural Study. *The Academy of Management Journal*. Vol. 24, No. 4, pp. 803-815.
- Şakar, A. N. (2010). Örgütsel Güven. Özler, D. E. (Ed.) *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. 21-40, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Tan, W. ve E. Chong (2003). Power Distance in Singapore Construction Organizations: Implications for Project Managers. *International Journal of Project Management*. 21 (2003), 529-536.
- Tan, H. H. ve C. S. F. Tan (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 2000, 162 (2), 241-260.

- Tan, H. H. ve A. K. H. Lim (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*. 2009, 143 (1), 45-66.
- Taşkın, F. ve R. Dilek (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 1, S: 37-46.
- Turan, S., Durceylan, B. ve M. Şişman (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13, 181-202.
- Tüzün, İ. K., (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Aralık 2007, 93-118.
- Ülker, G. (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008. Cilt. 1. Yıl. 9. Sayı. 16. 188-208.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve J. M. Werner (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3 (July, 1998), pp. 513-530.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Güz-2009. C. 8, S. 30, 235-249.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt.15. Sayı.59. 471-490.
- Yılmaz, K. ve Y. Altinkurt (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Mayıs, 2012. Cilt:20. No:2. 385-402.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşimin Rolü. *Öneri*. C.9. S. 36. Temmuz 2011, 63-72.
- Yücel, E. B. ve E. Koparan (2010). Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt.2. Sayı.1. 11-18.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa: 113-132.

Zaheer, A., McEvily, B. ve V. Perrone (1998). Does Trust Matters? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, Vol. 9, No. 2 (Mar. - Apr., 1998), pp. 141-159.

Diğer Yayınlar

Tezler

- Akyol, Ş. (2009).Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi. Marmara Üniversitesi SBE İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Akyürek, S. (2001).Türk Silahlı Kuvvetlerinde Güç Mesafesi ve İletişime Etkisi. Başken Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Güleç, E. (2010).Kişilik Yapısı ve Örgüt İçerisindeki Güç Mesafesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Jahangirov, N. (2012). Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dış Ticaret Eğitimi Yüksek Lisans Tezi.
- Omarov, A. (2009). Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Popa, C. L. (2005). Initial Trust Formation in Temporary Small Task Groups: Testing a Model of Swift Trust. Kent State University Doktora Tezi.
- Sayın, Ufuk. (2009), “Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum-2009.

Bildiriler

- Blomqvist, K. ve P. Stahle (2000). Building Organizational Trust. 16. Annual IPM Conference.
- Josang, A., Keser, C. ve T. Dimitrakos (2005). Can We Manage Trust?. Paper Presented in Third International Conference on Trust Management. Paris, Mayıs 2005.
- Polat, S. ve Ş. Doyuran (2005). Okul Müdürlerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Eğilimleri ile Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi 28–30 Eylül 2005, Denizli.
- Uslu O. ve E. Özsoy (2012). Bankacılık Sektöründeki İşletmelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ve Örgütsel Güven Boyutları Üzerine Bir Araştırma: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi. 2012, Konya.
- Varoğlu, A. K., Basım, H. ve Y. Ercil (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce-Bütünleşik Düşünce Modellemeleri ile Belirsizlikten

Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir 2000.

Vrazalic, L. ve E. Gould (2000). Power an Politics: The Changing Status of IS Departments in Organizations. Proceedings of IRIS 23. Laboratorium for Interaction Technology, University of Trollhättan Uddevalla, 2000.

İnternet Kaynakları

www.nedirnedemektir.com

www.sosbil.usak.edu.tr/dokuman/orneklem.xls

www.tdk.gov.tr/

www.instituteofpr.com

EKLER

Ek 1

Değerli katılımcı,

Yürüttüğümüz araştırma bir yüksek lisans tez çalışması olup, cevaplarınız sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Lütfen aşağıdaki soruları kendinize göre cevaplayınız. Çalışmamıza verdiğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Osman USLU

Lütfen katılım derecenizi size en uygun olacak şekilde işaretleyiniz (X)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir.					
2.Çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır.					
3.Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir.					
4.İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir.					
5.Astlara danışmak doğal bir davranıştır.					
6.Yönetimde etkin olmak için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir.					
7.Bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır.					
8.İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem döven hem de seven, sahip çıkan, baba benzeri) yapıda olmalıdır.					
9.Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır.					
10.Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri, astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir.					
11.Yöneticilerimin işleriyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduklarına güveniyorum.					
12.Yöneticilerimin işleriyle ilgili doğru kararlar alacaklarına güveniyorum.					

13.Yöneticilerimin işleriyle ilgili görevlerini tam yapacaklarına güveniyorum.					
14.Yöneticilerimin verdiği sözleri tutacaklarına güveniyorum.					
15.Yöneticilerimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.					
16.Yöneticilerim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdirler.					
17.Yöneticilerimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.					
18.Yöneticilerime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
19.Yöneticilerimin işlerini başka sorunlara yol açmadan yapabileceklerine güveniyorum.					
20.Yöneticilerim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor.					
21.Çalıştığım yerde her hangi bir zorlukla karşılaşsam, çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim.					
22.Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerini en iyi derecede yapacakları konusunda güvenirim.					
23.Birlikte çalıştığım arkadaşlar, yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar.					
24.Dikkat isteyen işlerde çalışma arkadaşlarıma, işimi zorlaştırmayacakları konusunda güvenirim.					
25.Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan çoğuna, işlerinde uzman oldukları konusunda güveniyorum					
26.Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor.					
27.Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor.					
28.Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor.					
29.Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum.					
30.İşini iyi yaparsan çalıştığım kurum seni ödüllendirir ve sana destek olur.					
31.Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor.					
32.Çalıştığım kurumun çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.					

33. Cinsiyetiniz : () Bayan () Bay

34. Yaşınız : () 17 ve altı () 18-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40
() 41-45 () 46-50 () 51 ve üzeri

35. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi :

() İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

36. Kaç yıldır bu üniversitede çalışıyorsunuz? :

() 0-2 yıl () 3-5 yıl () 6-8 yıl () 9-11 yıl () 12-14 yıl () 15 yıl ve üzeri

37. Personel Kadronuz : () Akademik () İdari

38. Lütfen unvanınızı belirtiniz (Akademik kadrolu personel iseniz)

() Prof. Dr. () Doç. Dr. () Yrd. Doç. Dr. () Öğr. Gör. () Arş. Gör.

() Diğer (Uzman, okutman vs..)

39. Lütfen unvanınızı belirtiniz (İdari kadrolu personel iseniz)

.....

40. Aylık geliriniz (Türk Lirası olarak)

() 1000 ve altı () 1001-2000 () 2001-3000 () 3001-4000 () 4001-5000

() 5001 ve üzeri

41. Yöneticilerim denildiğinde kimi/kimleri düşünüyorsunuz/algılıyorsunuz? (Bir veya birden fazla seçenek işaretlenebilir)

() Rektör () Genel Sekreter () Genel Sekreter Yrd. () Dekan () Dekan Yrd.

() Bölüm Başkanı () Bölüm Başkan Yrd. () Fakülte Sekreteri () Daire Başkanı

() Şube Müdürü () Şube Müdür Yrd. () Müdür () Müdür Yrd.

() Diğer (.....) Lütfen belirtiniz.

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Osman USLU, 1987 yılında Afyonkarahisar’da doğdu. İlköğrenimini Özlem Özyurt İlköğretim Okulu’nda tamamladı. 2005 yılında Afyon Kocatepe Anadolu Lisesi’nden mezun oldu. Lisans eğitimini 2011 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü’nde tamamladı. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında 2011 yılında başladığı lisansüstü eğitimine halen devam etmektedir.