

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN BEKLENTİ
ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ
(ARMA FİLTRE SAN. VE TİC. A.Ş. ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilek NAM

Enstitü Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR

TEMMUZ 2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN BEKLENTİ
ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ
(ARMA FİLTRE SAN. VE TİC. A.Ş. ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Dilek NAM

Enstitü Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 07/07/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

- Kabul
 Ret
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Ret
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Ret
 Düzeltme

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.

Dilek NAM

10.07.2008

ÖNSÖZ

Çalışmamda günümüzde giderek artan bir değer olan güven konusuna değinerek başladım ve artan bu değerın geliştirilmesinin önemi üzerinde durdum. Güvenin gelişmesine, en fazla yardımda bulunduğuna inandığım örgütsel adalet konusundan bahsettim. Son olarak bu iki kavramın neticesi olarak düşündüğüm proaktif davranışın belirleyicisi olan beklenti ötesi özyeterlilik davranışının öneminden bahsettim.

Bu çalışma her ne kadar bana ait olsa da, değerli danışmanım Adem UĞUR, Muhsin HALİS, Rana Özen KUTANİŞ, cefakar annem Nursel ALTINIŞIK ve kardeşlerim, eşim Selçuk NAM, Adapazarı Meslek Yüksekokulu personeli ve ARMA Filtre çalışanlarının katkıları büyüktür. Ayrıca çalışmamın analiz kısmını beraber tamamladığım hocam Fatma FİDAN ve ismini sayamadığım kişilere de teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Temmuz 2008

Dilek NAM

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: GÜVEN	3
1.1. Güven Kavramı, Tarihçesi ve Tanımı.....	3
1.2. Örgütsel Açıdan Güven.....	8
1.2.1. Örgüt kavramı.....	8
1.2.2. Örgütsel Güven.....	9
1.2.2.1. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	10
1.2.2.2. Güven ve Risk Paylaşımı.....	16
1.2.2.3. Güven ve Emin Olmak.....	17
1.2.2.4. Güven ve İtimat.....	18
1.2.3. Örgütsel Açıdan Güven Düzeyinin Önemi.....	19
1.2.3.1. Örgütsel Güvenin İşbirliği Boyutu.....	21
1.2.3.2. Örgütsel Güvenin İş Memnuniyeti Boyutu.....	22
1.2.3.3. Örgüt Kültürünü Oluşturmada Güven Boyutu.....	23
1.3. Güven Biçimleri.....	24
1.3.1. Örgütsel Açıdan Güven Biçimleri.....	26
1.3.1.1. Bilgiye Dayalı Güven (Knowledge Based Trust).....	26
1.3.1.2. Hesaplanmış Güven (Calculus Based Trust).....	27
1.3.1.3. Özdeşleşmeye (Benimsemeye) Dayalı Güven (İdentification Based Trust).....	28
1.3.2. Örgütlerde Güven İnşa Etmek.....	29
1.3.3. Örgütlerde Güveni Ayakta Tutmak ve Geliştirmek.....	30
2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET	32
2.1. Adalet Kavramı.....	32
2.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi.....	33
2.2.1. Prosedürel Adalet (Procedural Justice).....	35
2.2.2. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice).....	36

2.2.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice).....	37
2.3. Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi.....	38

3. BÖLÜM: GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN BEKLENTİ ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ42

3.1. Proaktif Davranış	42
3.2. Bir Sosyal Sermaye Olarak İnsan	45
3.3. Karşılıklılık Norm, Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi ve Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışı	47
3.4. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışının Artırılması	48
3.5. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranış Yapıları.....	49
3.5.1. Proaktif Kişilik.....	49
3.5.2. Kişisel İnisiyatif.....	52
3.5.3. Özyeterlilik (Self-Efficacy).....	53
3.5.4. Ekstra Rol Davranışı (Taking Charge)	55
3.5.5. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışı (Role Breadth Self-Efficacy).....	56
3.6. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışının Sonuçları.....	58
3.6.1. Sosyalleştirme	60
3.6.2. Proaktif Geri Bildirim Arama	60
3.6.3. Fikirlerini Kabul Ettirme	61
3.6.4. Yenilik.....	61
3.6.5. Kariyer Yönetimi.....	62
3.6.6. Stresle Başa Çıkma.....	63
3.7. Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi	63

4. BÖLÜM: ARMA FİLTRE SİSTEMLERİ SAN. VE TİC. A.Ş. ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ66

4. 1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	66
4.1.1. Amaç	66
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması.....	67
4.2. Firma Hakkında Genel Bilgiler.....	68
4.3. Araştırma Hipotezleri	69
4.4. Bulgular	71

4.4.1. Demografik, Mesleki Alan ve Çalışma Sürelerinin Değerlendirilmesi.....	71
4.4.2. Dağıtım, Prosedürel ve Etkileşimsel Adalet Algısı.....	73
4.4.3. Çalışanların En Yakın Amirine ve Organizasyona Duydukları, Güven Algısı	81
4.4.4. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışının (BÖÖD) Değerlendirilmesi.....	86
4.4.5. Ortalama Dağılım	90

SONUÇ VE ÖNERİLER	94
KAYNAKÇA	100
EKLER	110
ÖZGEÇMİŞ	121

KISALTMALAR

DA : Dağıtımsal Adalet

PA : Prosedürel Adalet

EA : Etkileşimsel Adalet

OG : Organizasyonel Güven

AG : Amire Güven

BÖÖD : Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışı

Ort. : Ortalama

Gnl. : Genel

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Güven Düzeyinin Sonuçları	8
Tablo 2: Güven Biçimleri.....	25
Tablo 3: Örgütsel Adalet Biçimleri ve Kısa Tanımlamaları	33
Tablo 4: Proaktif Davranış Yapıları.....	43
Tablo 5: ARMA Filtre yöneticilerinin güvene bakış açısı	69
Tablo 6: Çalışanların Demografik Bilgilerine Dair Frekans Dağılımı	71
Tablo 7: Çalışanların Adalet Algılamalarına Dair Frekans Dağılımı	73
Tablo 8: Çalışanların en yakın amirine ve organizasyona duydukları, güven algılamasının Frekans Dağılımı	81
Tablo 9: Çalışanların beklenti ötesi özyeterlilik davranışına dair frekans Dağılımı	86
Tablo 10: Dağıtımsal Adalet Sorularının Değerlendirilme Ortalaması	90
Tablo 11: Prosedürel Adalet Sorularının Değerlendirilme Ortalaması.....	91
Tablo 12: Etkileşimsel Adalet Sorularının Değerlendirilme Ortalaması	91
Tablo 13: Amire Duyulan Güven Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması	92
Tablo 14: Organizasyona Duyulan Güven Sorularının Değerlendirilme Ortalaması...	92
Tablo 15: Beklenti Ötesi Özyeterlilik Sorularının Değerlendirilme Ortalaması.....	93

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1:** Proaktif davranış eğilimleri ve sonuçları..... 59
- Şekil 2:** Adalet, Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi..... 64

Tezin Başlığı: “Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. ve Tic. A.Ş. Örneği)”

Tezin Yazarı: Dilek NAM

Danışman: Prof. Dr. Adem UĞUR

Kabul Tarihi: 07.07.2008

Sayfa Sayısı: vi (ön kısım) + 109 (tez) +11 (ekler)

Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bilimdalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Çalışmanın amacı, organizasyon içerisinde güven ve algılanan örgütsel adalet davranışlarının bir sonucu olarak düşünülen beklenti ötesi özyeterlilik davranışıyla ilişkisini ortaya koymaktır. Kurumların örgütsel anlamda güveni tesis etmede en çok yaralanacakları düşünülen, örgütsel adalet konusuna değinilmiştir. Örgütsel adalet, güveni oluşturmak için bir yapı taşı olarak alınmıştır. Güven ortamının kurum içerisinde tesis edilmesi durumunda, çalışanlardan bir sonuç olarak beklenen, beklenti ötesi özyeterlilik davranışı bu iki kavramın çıktısı olarak düşünülmüş ve uygulama kısmında değerlendirilmiştir. Bu temel üç değişkenin yanında, bireylere, demografik özellikleri olarak; yaş, cinsiyet ve kıdem gibi sorular da yöneltilmiştir.

Güven konusunun tanımı, örgütsel boyutu, örgütsel anlamda güven türleri, güveni tesis etmek, güven ortamını daimi kılmak ve güvenin yararları konusu araştırmanın ilk bölümünün ana başlıklarıdır. İkinci bölümde, örgütsel adalet konusuna değinilmiş ve üç temel örgütsel adalet boyutu incelenmiştir. Üçüncü bölümündeyse, proaktif davranışın bir çıktısı olarak nitelendireceğimiz beklenti ötesi özyeterlilik davranışının üzerinde durulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmında, araştırmaya konu olacak 104 katılımcı seçilmiştir, demografik özellikleri ve tüm bu bilgiler ışığında bazı sorular sorulmuştur. Bu sorular, SPSS yardımıyla veri tabanına aktarılıp, istatistiksel olarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve sonuç grafikleri yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Prosedürel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet, Güven, Proaktivite, Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışı

Title of the Thesis: “The Effect of Trust and Organizational Justice to Role Breadth Self-Efficacy (ARMA Filtre San. ve Tic. A.Ş. Example)”

Author: Dilek NAM **Supervisor:** Prof. Dr. Adem UĞUR

Date: 07.07.2008 **Nu. Of pages:** vi (pre text) + 109 (main body) +11 (appendices)

Department: Labour Economy and Industrial Relations

Subfield: Human Resources Management and Industrial Relations

In this study the expected Role Breadth Self-Efficiency has been examined in the organization where the trust and the phenomenal organizational justice has been compared literally. The study has examined the organizational justice which is thought to be the most useful fact while building up the trust in the organization organisms. Organizational justice has been taken as the main fact in order to establish the trust. When the trust worthy environment has been established the Role Breadth Self-Efficiency fact has come out among the workers and it is being evaluated in the practice part. Besides these three variants questions about their age, gender, and seniorities have been asked in the sense of demographic properties.

The main topic of the first part is the definition of the Trust concept, the organizational dimension, Trust varieties in the meaning of organization, building-up and maintain Trust, and finally define the positive effects of Trust. In the second part, the organizational justice has been studied and the three main organizational justice effects have been taken into consideration. In the third part the output of the proactive behaviour which is the Role Breadth Self-Efficiency has been studied. In the practice part of the study, 104 volunteers have been chosen under the aspects of demographic properties and some questions have been asked. These questions have been transferred to the data base with the help of the SPSS programme. The relation among the variables have been examined statically and the results are stated in graphics.

Keywords: Procedural Justice, Distributive Justice, Interactional Justice, Trust, Proactive, Role Breadth Self-Efficacy

GİRİŞ

Sürdürülebilir rekabetin katalizörü konumundaki insan kaynağı, örgütsel başarı için vazgeçilmez bir değerdir. Çağımızda ürün ya da hizmetlerden ziyade, süreçlere verilen ağırlık, insan kaynağına yaklaşımı da etkilemektedir. Örgütsel davranış boyutu ile ağırlık kazanan; tükenmişlik, stres, yabancılaşma, güven, grup ve takım çalışması, çatışma, etik gibi beşeri konuların ağırlık kazanması insana verilen değer artışı olarak düşünülebilir. Bu yönüyle birey olarak çalışanın, örgüt içindeki güven ve adalet algısının, davranışsal tetikleyici olarak düşünülmesi kaçınılmazdır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin birçok fonksiyonunun da etkileyicisi olarak düşünülebilecek güven ve adaletle yoğrulmuş bir örgüt kültürü, firma performansını etkileyen inovasyon yeteneği konusunda önem arz etmektedir.

Kaynaklar nezdinde, gelecekteki başarılı konumun resmedilmesi ve buna uygun kaynak tahsisatının gerçekleştirilmesi şeklinde özetlenebilecek Stratejik Yönetimin farklılaşmanın başarı getireceğine ilişkin savı, nihayetinde bu eylemler dizisi içinde tutarlılıkların da göz ardı edilmemesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu yönüyle güvenin varlığı, organizasyon içerisinde, direkt olarak sistemin işleyişiyle ilişkilendirilebilir.

Bilindiği gibi 1900'lü yılların başlarında yönetim biliminin gelişmesi, iş ilişkilerinde ve sosyal ilişkilerde de değişimi getirmiştir. Çalışan ve çalıştıran arasında, çok kalın bir çizgi çizilmiştir. Toplumsal yapının değişmesi, insan ilişkilerini de derinden etkilemiştir. Yeni yönetim yaklaşımları ve geçerliliğini kaybetmiş klasik yönetim biçimleri organizasyonları yeniden yapılandırmaya götürmektedir. Güven, üzerinde gerçekten düşünülmesi gereken ve uzun vadeli organizasyonlar veya birliktelikler için başlıca anahtarlardan biridir. Çünkü güven; riskli durumlarda, birinin diğerleri hakkında olumlu tahminlerde bulunduğu bir durum olarak tanımlanmıştır. Bu tahminlerle birinin davranışını önceden kestirebilmek parçalanmaya veya tam tersi toparlanmaya dahi sebep olabilir.

Organizasyonel güven, örgütsel başarının artması, etkinlik ve verimlilik açısından büyük önem taşır. Organizasyonların uygulamalarında ve yapısındaki önemli değişim, uzun yıllardır iş ortamında önemli bir etkiye neden olmaktadır. Yönetim, ekonomik konularla ilgilenirken, çalışanların kendi işleri üzerinde kendi otorite ve otonomilerine

sahip olması yönetimi fazla bir işten kurtarır. Yönetimin bu inisiyatifi çalışanlara tanıyabilmesi için çalışanlara güven duyması yetmez. Bunun yanında çalışanların bu donanımına sahip olmasını da arar. Tabi bu sahip olunan donanımlar her geçen gün, yeni şartlara göre gelişim göstermelidir. Çalışanların sahip olması gereken donanımlar araştırmada özyeterlilik olarak değerlendirilmiştir. Tabi ki, yönetim çalışanlara bazı inisiyatifleri tanırken onlara büyük bir güven vermesi, etkileşimsel olarak da aynı güveni alması gerekmektedir.

Araştırmanın Amacı

Güvenin çıkış noktasının neresi olduğu büyük önem taşımaktadır. Araştırmacılar, güveni, bir çıktı olarak kabul ederler. Güveni oluşturmakta en çok fayda sağlayacak kavram olan örgütsel adaleti, birinci sırada göz önünde tutmak gerekir. Güven ve adalet kavramlarının kurum içerisinde pekiştirilmesi sonucu, kurumun proaktif davranışın bir belirleyicisi olan beklenti ötesi özyeterlilik davranışıyla karşılaşması muhtemeldir. Araştırmanın asıl amacı, bu davranışı yürütebilmek için kurumun sağlaması gereken güven ve adalet düzeyinin önemini sergilemektir.

Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemi bir örgütsel vatandaşlık davranışı olan beklenti ötesi özyeterlilik davranışının kurum içerisinde tesisi için gerekli olan materyallerin neler olduğunu konusunda günümüz iş hayatını aydınlatıcı yönde olmasıdır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma ARMA Filtre San. ve Tic. A.Ş. firmasında 5’li Likert ölçeği tercih edilerek 104 katılımcıyla anket çalışması yapılmıştır. Veriler SPSS ortamına aktarılarak, T-testi, One-Way ANOVA ve Chi-Square testi uygulanmıştır. Çıkan sonuçlar frekans dağılımlarıyla birlikte değerlendirilmiştir.

1. BÖLÜM: GÜVEN

1.1. Güven Kavramı, Tarihçesi ve Tanımı

Güven, bütün sosyal toplumlar için çok önemlidir, buna organizasyonlar da dâhildir (Huang ve Van de Vliert, 2006; 221). Güven toplumdandır, topluma; organizasyondan organizasyona, çevreden çevreye ve kişiliklere göre farklılık arz edebilmektedir. Bu yönüyle güven, daha çok kültürel bir davranış biçimidir (Fukuyama; 2001).

Üretim düzeyinin basit parçalara bölünerek verimliliği artırma çabalarını başlatan Adam Smith'in felsefesi iş bölümüdür. Kitle üretimi anlayışındaki varsayım, işi gerçekten yapan insanların, o işi gözleyip kontrol etmeye ya zamanların ya da eğilimlerinin olmadığı ve iş hakkında karar vermekten gerçekten yoksun olduklarıdır. Endüstride hiyerarşik yapılar bu mantığa göre oluşturulmuştur. Görüldüğü gibi örgütsel yapıların özünde güvensizlik yatmaktadır (Varol ve Tarcan, 2001; 93–94).

Klasik ve Neo-klasik dönemlerde örgütsel güven, farklı içeriklere sahip olmuştur. Yüksek ölçüde kuralları, mekanik anlayışı ve şiddetli verimlilik kaygısını şekillendiren klasik dönem düşünürleri, örgüt çalışanlarına oldukça sınırlı düzeyde güven beslemişlerdir. Güven eksikliğini giderme kaygısı ise, yüksek ölçüde kurallar ile donatılmış olan örgütsel yapıların şekillenmesine neden olmuştur. Ancak bu eğilim belirli bir sürecin sonucunda ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Elton Mayo öncülüğünde Neo-Klasik akım düşünürleri, her şeyin maddiyata bağlı olmadığı olgusunu, dünya yönetim kamuoyuna duyurmuşlardır. Genel karşılaştırmalar neticesinde Neo-Klasiklerin daha insancıl yaklaşımlarla çalışanları daha verimli kılmaya çalıştıkları görülmektedir (Asunakutlu, 2001; 13). Tabî ki, bu insancıl yaklaşımların özünde, örgütsel güvenin gelişimindeki önemi göz ardı edilemez. Çalışanlara değer verilmesi onları sosyal bir sermaye gibi görerek yatırım yapılması, daha sonra çalışanın işletmeye yapacağı kazancın büyük olmasından ileri gelir.

Bilimsel yönetim daha çok tanınınca, mantıksal olarak, Taylorizm düşük güven, kural temelli fabrika sistemini özetleyecek bir şekilde sistematikleştirilebilir. Taylorizmin uygulandığı endüstrilerde, işçi-yönetim ilişkileri açısından sistemin yol açtığı sonuçlar, hem öngörülemeyebilir hem de uzun vadede bir hayli zararlı etkilere sahiptir. Taylorizm ilkelerine göre organize olan bir fabrika, işçilere, ciddi sorumlulukların verilmesi

bakımından kendilerine güvenilmeyeceği mesajını yaymaktadır. Bu durumda, işçi sendikalarının, işverenlerin kendi görevlerini ve sorumluluklarını detaylı ve açık şekilde belirlemesi çok doğaldır. Çünkü işverenlere işçilerin refahını gözeteceği konusunda güvenilmez. Genel güven düzeyi toplumlar arasında değişiklikler gösterdiği gibi, aynı zamanda belirli koşullar veya olaylar sonucunda, zaman içinde de değişebilir (Fukuyama, 2001; 242).

Güvenin, disiplinler arası yapılan araştırmalarının pek çoğunda yararlı olduğu görülmektedir. Ancak güvenin nasıl meydana geldiği konusunda bir anlaşmaya henüz varılamamıştır. Güven, organizasyon içerisinde tutum, algı, davranış ve performans sonuçları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Dirks ve Ferrin, 2001; 450). Güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen, fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir. Çoğu araştırmacının güvenle ilgili çok sayıda tanımı vardır ve bu tanımlar farklı boyutlar taşımaktadır. Güven konusundaki tanımlamalar, bir noktada birleştirilememesine rağmen, güvene ilişkin bir tanımlama yapabilmek için bazı yönlerde fikir birliğine varılmıştır (Demircan ve Ceylan, 2003; 140).

Luhmann'a göre güven, bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder (Demircan ve Ceylan, 2003; 140). Ayrıca Luhmann, sosyal sistemlere özgün anlamların oluşturulması sürecinin iki boyutundan söz eder. Bunlar; iletişime dayalı boyut ve bilişsel boyuttur. İletişime dayalı güvenin açıklanmasında güven, kritik bir unsur olarak ele alınır. Luhmann'a göre, sosyal sistemlerin özü, iletişime göre biçimlenir ve bunu gerçekleştiren en etkili araçlardan biri güvendir. Bilişsel boyuta gelince, Luhmann bireyler arası güveni üç önkoşula dayandırır; öncelikle, güvenen ve güvenilen arasında karşılıklı bağlılık gerekir. İkincisi, aktörler duruma yönelik kuralın ne olduğunu bilmek zorundadırlar. Üçüncüsüyse, güven talep edilemez, istenemez; sunulabilir ve kabul edilebilir. Luhmann'a göre güven, sosyal dünyanın karmaşıklığını azaltan, etkili bir mesajdır, o olmadan sosyal yaşam olanaksızdır, nerede güven varsa orada deneyimler ve fırsatlar doğar; nerede sistemin karmaşıklığında bir artış olsa, güvenin karmaşıklığı azaltması nedeniyle, orada sistemin yapısıyla uyumlaşabilecek olasılıkların sayısında artış olur (Erdem ve Özen, 2003; 54–55).

Güven, yüksek rekabet piyasasına avantaj kazandırmak için organizasyon yapılarında daha önemli hale gelmiştir. Özellikle de koordineli bir şekilde birbirine bağlanmış organizasyonlarda güven, tam bir ihtiyaçtır. Şirket amaçlarının aktif bir şekilde birlikte çalıştırılması gerektiğinde, insanların ihtiyaç duyduğu en önemli değerdir. Güven insanlara özerklik verir. Karlılığını arttırmayı çabalayan organizasyonlar açısından güvenin tanımını yapmak, daha zordur. Çoğu işletme sürecinde daha karlı olacak şekilde yeniden yapılanma ve maliyetleri kısma (Shaw, 1997; 1) işletmelerin geçici olarak sağlayacakları başarılarıdır. Ama bunun yerine kökten bir değişiklik yapıp organizasyon ve çalışan arasında ortak değerler keşfedildiğinde, yüzyılın en karlı şirketini oluşturmak mümkündür. Bu anahtar da, güvendir.

Güven kurallarla yönetilir ve kaybedilmiş güveni geri kazanmak aşırı derecede zordur, kuralları yeniden oturtmak zaman alacaktır. Bu nedenle güven en büyük tehdittir, liderlerin bunu iyi koruması gerekir (Shaw, 1997; 1). Güven yüksek performanstaki bir takımın karakteristik bir özelliğidir ve oradaki üyeler birbirlerinin akli yönlerine, karakterlerine ve yeteneklerine inanırlar (Robbins, 1998; 293).

Bilindiği gibi her literatür, kendi disipliniyle probleme yaklaşmakta ve bunu çözümlenmeye çalışmaktadır. Worchel, bu farklı perspektifleri üç kategori altında toplamıştır (Halis ve diğerleri, 2007; 189);

1. Kişilik teorisyenlerinin görüşüne göre güven, gelişimsel ve sosyal faktörlerin şekillendirdiği bireysel kişilik farklılıklarına göre oluşmaktadır. Bu bağlamda güven bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir.
2. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir görüngü gibi görmektedirler. Güven bireylerin kurumlara yerleştirdiği, hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır.
3. Sosyal psikologlar ise, kişilerarası ya da grup düzeyinde güven duygusunu yaratan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki hareketleri temel almaktadır. Güven, diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir. Ancak bu beklenti, risk içerisinde güveni geliştirecek ya da güvene engel olabilecek unsurları içermektedir.

Yukarıda sayılan perspektiflerin haricinde güvensizlik, dini çerçevede dahi kendini açıkça göstermektedir, dini inanca bağlılık dereceleri ya da dindarlar arasında dinin ne derece içtenlikle yaşandığı sorusu da tartışmalı hale gelmiştir (Yavuz, 2003;29) yani güven duygusunun yokluğu ya da varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir. Güven duygusunun üç boyutu bulunmaktadır. Kendine güven duymak, güvenilir olmak ve başkalarına güven duymaktır. İnsanın kendine güven duyması; öncelikle kendi sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. İnsanın temel ahlaki değerlerini ve bu konudaki kararlılığını içine almakta ve kendine güven (özgüven), başkalarına güven ve güvenilir olmanın temelini oluşturmaktadır. Bir insanı güvenilir bulmak için kişinin sözünü tutması, bütünlük sergilemesi, bir görevi yapacak yetkinlik ve beceriye sahip olması (özyeterlilik), dürüstlük, sorumluluk sahibi olması ve kendine yönelik beklentileri karşılaması gerekir. Kişilerin başkalarına güven duyması ise; beklentilere, kişisel özelliklere, dünya görüşüne, risklere ve çıkarlara bağlı karmaşık bir süreçtir (Asunakutlu, 2001; 2-3).

Organizasyonlardaki politik eylemler, yönetsel bir organizasyonun çalışanlardan, en yüksek yönetici seviyesine kadar çıkabilir. Yöneticiler için, politikalar genellikle karar durumlarında oluşturulur. Bu gibi durumlarda başvuru kaynağı güvendir. Karşılıklı güveni tesis ederek kazan-kazan felsefesiyle daha olumlu bir yoldan, sonucu gerçekleştirmeye gidilebilir. Aynı zamanda politikaların, organizasyonun çalışanlarının güçlü ve avantajlı yanlarını da barındırması gerektirir. Organizasyonel yönetim baskın koalisyonun üyeleri arasında yürütülür. Üst düzey yöneticiler için, politikalar, dış elementler dikkate alınarak belirlenir; bu noktada güven bağlılığın bir unsuru olarak sunulur (Schermerhorn ve diğerleri, 1994; 487).

Güvensizlik, bir ilişkide partnerlerden birinin istenilmeyen bir davranışı olarak görülür. Lewicki güven ve güvensizlik arasındaki farkın ayırt edilmesini vurgular ve ona göre güven ve güvensizlik farklı yapılarda, farklı haller alır. Güven ve güvensizliğin, düşüşü ve gelişmesiyle ilgili bazı elementler vardır ve Lewicki bu konuda literatüre büyük katkı sağlamıştır. Bu katkılardan biri, bir kişinin deneyimlerinden yararlanarak güveni geliştirip büyütülebileceğidir. Lewicki'ye göre güven ve güvensizlik zıt kavramlar değildirler ve faktörler arasındaki hijyen ve çalışanları tek bir noktayla ayırmak ilk adres

olmalıdır. O noktada memnuniyetsizliğe yer yoktur, eninde sonunda o noktada memnuniyet ve motivasyon artacaktır. Bu mantıkla devam edecek olursak motivasyon veya iş tatmini gibi güvenin akabinde gelen durumlar, güvensizliğin olmadığı durumlarda var olmayacaktır. Güvensizlik motivasyonla ya da iş memnuniyetiyle ters orantılıdır, biri artarken diğeri azalır. Bu durumda eğer azalacak bir güvensizlik yoksa zaten artacak bir motivasyon da var olmayacaktır.

Güven, etkin ilişkilerin önemli bir köşe taşıdır. Başkalarına güven duymak, onların karşısındakine güven duymasına zemin hazırlayacaktır. Bu nedenle güven, karşılık gerektiren bir duygudur. Güvensizlik; kuşku ve paranoya yaratır, insanların iyi niyetli olmasının önünde engel oluşturur (Genç ve Halis, 2006; 194). Buna karşı görüşler de vardır. Greenberg'e göre güvensizlik; daha güçlü insanların gruplar veya kişilerden şüphe duymasıdır. Yani ona göre, güvensizlik bir güç ölçüsüdür ve genellikle şirketler, bütün seviyelerde, insanlar arasındaki güven seviyesini bu nedenle yüksek tutmaya çalışırlar (Greenberg, 1999; 208). Bu da örgüt içindeki çalışanların morali ve işbirliğine katılımı açısından güven seviyesini yüksek tutma konusunda birleşmektedir.

Güvensizlik birçok organizasyonun gayri resmi kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Güvenin eşiği güvensizliğin direncini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Kısacası bireylerin güven sınırı aşılsa, güven hemen güvensizliğe dönüşmektedir. Güvensizliğin söz konusu olduğu durumlarda bireyler, şüphelerini kuvvetlendirecek her davranışa ya da olaya dikkat ederler. Bu durumda, insanlar şüphe duymalarına gerek olmayan olay ya da bilgiyi de göz ardı ederler. Güven bir kez güvensizliğe dönüştüğünde kolay kolay geri kazanılamamaktadır (Toprak, 2006; 39). Güvensizlik durumu bir kurum, organizasyon veya bir grup için en riskli durumlardan biridir. Lewicki ve Bunker güvensizliği; riskli durumlarda birinin kendine, diğeri hakkında olumlu tahminlerde bulunamadığı bir durum olarak tanımlamışlardır. Bu tahminlerle birinin davranışını önceden kestirebilmek parçalanmaya veya tam tersi toparlanmaya dahi sebep olabilmektedir (Bhattacharya ve diğeri, 1998, 461).

İlgili literatür incelemelerinde, güvenin, örgütsel başarının temel bir unsuru olduğu görülür. Hem örgüt teorisyenleri hem de yönetim danışmanları ve profesyonel yöneticiler herhangi bir örgütte başarıya ulaşmak için güvenin gerekliliği hususunda fikir birliği içindedir (Genç, 2006; 199). Örgüt içerisinde güven düzeyinin düşük olması

dezavantajlı olmasına karşı yüksek olmasının da avantajları vardır. Bunlar; Tablo 1’de kısaca incelenmiştir.

Tablo 1: Güven Düzeyinin Sonuçları

Düşük Güven	Güvensizlik	Yüksek Güven
Stres, üretimde azalma, yeniliğin bastırılması, karar verme sürecinin bozulması.	Düşük moral, artan devamsızlık, artan işgören devri, yararlanılamayan potansiyel, organizasyonda tanımlanamayan maliyetler.	Yüksek moral, işe devamlılık, artan yenilik, etkin değişim, süre yönetimi.

Kaynak: Genç ve Halis (2006; 199).

Düşük güven ve güvensizlik organizasyonun verimliliğini azaltıcı yönde, yüksek güven verimliliği artırıcı etki gösterir.

1.2. Örgütsel Açıdan Güven

1.2.1. Örgüt kavramı

Yönetim, örgüt ya da organizasyonu, amaca ulaştırma etkinliğidir. Söz konusu amaca ulaşabilmek kaynakların eşgüdümünü sağlayabilecek yönetsel bir araca ihtiyaç duyar. Yönetsel aracın yerine getirilmesi, mekanik bir yapıyı gerektirir veya her tür yönetsel etkinlik, adına örgüt veya organizasyon dediğimiz fiziksel veya sanal bir yapıda yerine getirilir. Bir organizasyon değişik unsurlardan meydana gelir. Bu unsurlar, insan ve insan dışı unsurlar olarak iki grupta toplayabileceğimiz gibi, asli unsur ve faaliyet unsuru olarak da görebiliriz. Organizasyonların asli unsuru insanlardır. İnsan dışı unsurlar, faaliyetleri için kullandığı tüm kaynakları içine alır (Genç, 2004; 31).

Her organizasyonun bir varlık nedeni vardır. Bu varlık nedeni, ancak birden fazla kişiyle ve bir grup olarak gerçekleştirilmelidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu grup faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Bir başka ifadeyle, organizasyon yapısı bir araçtır. Organizasyon yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç, diğer yandan da, yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileeneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi, organizasyon içi olayları yaratacaktır (Koçel, 1999; 21–22).

Organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmek için işlevleri gerçekleştirecek kısımların birbiriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve

uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır. Organizasyonda maddi üretim unsurlarının ve özellikle makine ve demirbaş gibi donanımların en verimli biçimde ve birbirleriyle uyumlu şekilde sıralanması işi, tamamen fabrika organizasyonu ve iş akısının düzenlenmesi konusuna girmektedir (Eren, 2003; 203-204).

1.2.2. Örgütsel Güven

Güven konusunda araştırma yapan araştırmacılar, organizasyonel güveni tanımlamak için çabalamakta, tanımlar içerisindeki boyutlar konusunda tartışmalar yapmaya devam etmektedirler (Foundation Findings, 2003; 10). Organizasyonel güven üzerine yapılan sistematik araştırmalar, 30 yılı aşkın bir süredir devam etmektedir. Bu araştırmaların ilk safhalarında, bilim adamları ortak çalışmalar ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda, bireysel anlamda güven ve güvensizlik; başka kişilerin amaç ve güdülerine itimat etme olarak tanımlanmıştır (Lewicki, 1998; 439). Örgütsel güven, risk içeren durumlarda bile çalışanların kendisini etkileyebilecek durum ve uygulamalara karşı örgütünden emin olmasını gerektirir.

Lewicki ve Bunker'ın 1996 yılında yaptıkları araştırma, modern organizasyonlardaki çarpıcı değişimlere dikkati çekmektedir. Bu yeni organizasyon yapılarında, rekabet avantajını sürdürebilmek, başarıyı yakalamak için stratejik anlaşmalar yapılmakta, stratejik ortaklık ve iş birliklerine gidilmektedir. Organizasyonlar geleneksel hiyerarşik yapılarının dışına çıkmaktadır. Bu yeni form, hızlı değişim için, daha fazla sorumluluk, gelişebilmek için girişimcilik yeteneği, sınırların dışına çıkma, iletişimin etkinliğini artırma, problem çözme, görev sorumlulukları ve organizasyonel sınırları yeniden tasarlanma gibi konuları içermektedir (Lewicki ve Bunker, 1996; 114).

Organizasyonlardaki güven, birinin şefine veya yöneticisine duyduğu güveni açıklamadan ziyade, genellikle örgütsel iklimin bakış açısıyla açıklanmaya çalışılır. Organizasyonlardaki güven araştırmaları, hem amaçlara ulaşmak için organizasyonun yeteneğine inanmak hem de iş ortaklarının (çalışanların) ilgisini kazanma eylemlerini ortaklaşa gerçekleştirmenin kurum içinde güven katsayısını artırıcı eylemler olduğunu göstermektedir. Organizasyona güvenin eksilmesi durumunda, çalışanlar iş memnuniyetlerini en aza çekerler ve bu durum eninde sonunda çalışanların performansına yansır. Nitekim organizasyonel güven; organizasyonel yönetim ve iş memnuniyetiyle yakından alakalıdır (Hubbell and Chory-Assad, 2005; 51). Çünkü

yönetim kademesi, güveni kurumda tesis edebilmek için çalışanların algılarını dikkate almak ve bunu gerçekleştirebilmek için çalışanlarla devamlı iletişim halinde olmak zorundadır.

Güven kavramı, özellikle son dönemlerde, örgüt bilimciler tarafından sık sık tartışılmaktadır. Bu durum, organizasyonların yönetim biçimlerinin dolayısıyla da yöneticilerin düşüncelerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim biçiminin bürokratik ve resmi nitelikteki düzenlemeleri, yerini, daha fazla işbirliği ve eşgüdümüne önem veren, sorumlulukların paylaşılmasını öngören, işgörenleri karar alma sürecine dâhil eden modern yönetim anlayışına bırakmıştır. Güven, birçok sosyal bilim disiplinlerince kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, kişiler arası işbirliği, grup dayanışması ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması üzerine etkisi nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Örgütsel yapı, güven ve biçimsel rol ilişkileri, görev karakteristikleri gibi örgütsel özellikler arasındaki bağ, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim adamları, güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. İlki, güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğu noktası iken, ikincisi güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin onaylanmasında etkili olduğu noktasıdır (Halis ve diğerleri, 2007; 191).

1.2.2.1. Örgütsel Güvenin Boyutları

Çalışan, yönetici ve çalışanın çevresini oluşturan çalışma arkadaşlarının farklı ağırlıktaki rolleri, örgütsel güven dinamiğine asıl şeklini veren unsurlardır. Buna göre ortaya çıkan boyutlar, aşağıda değerlendirilmiştir.

1.2.2.1.1. Çalışan Açısından Güven Boyutu

Yönetici, çalışan taraflar arasında arabulucu rolü üstlenir. Yönetici, insanlar tarafından saygı duyulan ve sözü istekle dinlenen kişi olduğundan, kişiler gruplar-arası çatışmaların çözümünde önemli rol oynamaktadır (Genç ve Halis, 2006; 197). McAllister kişiler arası güveni karşı tarafın sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olunması ve ilişki kurma yönünde harekete geçilmesi olarak ifade etmiştir. Mayer, Davis ve Schoorman ise yöneticiye güveni, kişinin yöneticisinin

faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek, duyarlı davranması olarak tanımlamıştır (Arslantaş, 2008; 102).

Örgütsel ortamda gelişen kişilerarası güven konusuna ilişkin yapılan çalışmalarda, çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. McAllister, geliştirdiği kişilerarası güven ölçeğinde, güveni, bilişsel ve etki temelli olarak iki ayrı boyutta incelemiştir. Bilişsel temelli güven, bir kişinin güvenebilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin inançlarını ifade ederken, etki temelli güven ise, kişilerarasındaki ilgi ve özene yönelik olarak kurulan duygusal bağa ilişkin güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Bilişsel temelli güven boyutunda yöneticinin karakteri ön plandadır. Yöneticinin karakterinin önemli olmasının nedeni, yöneticinin izleyicinin amaçlarını başarmasını sağlayacak kabiliyeti üzerinde önemli etki yaratacak kararları alacak otoriteye sahip olmasından kaynaklanır. Bu güven boyutu, yöneticilerin güvenilirlik, doğruluk dürüstlük ve bağlılık gibi karakteristik özelliklerine yönelik, izleyicilerin anlam çıkarımları; iş, davranış ve tutumları için önemini vurgulanmaktadır (Arslantaş, 2008; 102).

Etki temelli güven boyutunda ise duygular ve ilişkiler ön plandadır. İlişki temelli bakış açısı, yönetici ile izleyici arasındaki ilişkinin özüne ya da izleyicinin ilişkiyi nasıl yorumlandığına odaklanır. Bazı araştırmacılar, yönetici ile izleyici arasındaki ilişki temelli güvenin sosyal mübadele süreci olarak geliştiğini ifade etmektedir. İzleyiciler yöneticileriyle ilişkilerini güvene, iyi niyete ve karşılıklı zorunlulukları algılamaya dayalı olarak taraflar arasında yapılmış standart bir sözleşme olarak görmektedir. Arada etkileşim, düzeyli bir ilişkinin ve ilişki esnasında gösterilen ilgi ve özen konularının da önemini ortaya koymaktadır (Arslantaş, 2008; 102).

Amirler, çalışanlarına, emin oldukları konularda yetkilendirmede bulunmalı ve onlara bazı inisiyatifler de tanınmalıdır. Bu inisiyatif ve yetkiler tanınırken, geri bildirim mekanizmasından yararlanmak akıllıca olacaktır. Çalışanlar, karar mekanizmalarında söz sahibi olduklarında örgütsel güven düzeyi artacaktır, böylece, işlerine dört elle sarılmakla kalmayacak kendilerine de güven kazanacaklardır. Görüldüğü üzere bütün bu davranışlar birbirleriyle bağlantılıdır.

-Olumlu Geri Bildirim

Geribildirim, işgörenlerin başarılarını ve başarısızlıklarını değerlendirmelerini, neyi doğru neyi yanlış yaptıklarını öğrenmelerini sağlayacak bilginin verilmesidir. İşgören, neyi, neden yapacağını bilirse, güven kazanır ve karar alabilir hale gelir. Çalışanlara geribildirim verilmesi, örgüt içi iletişimin etkinleşmesi açısından da önemlidir. Geribildirim ile yönetim ve çalışanlar arasında etkileşim artacaktır ve iletişim çift yönlü bir hal kazanacaktır. Geribildirim açık sistemlerde kritik bir rol üstlenmektedir ve örgütsel etkinliğin sağlanmasında oldukça önemli olan bileşenlerden biridir. İşgörenler açısından geribildirim ve kararlara katılım başarılı bir takım çalışmasının sağlanmasında ve dolayısıyla örgütün başarısının oluşmasında anahtar işlevi görmektedir (Halis ve diğerleri, 2007; 194).

-Yetkilendirme

Yetkilendirme işgörenin işiyle ilgili yetilerine güvenildiği, kalifiye olduğuna inanıldığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, yönetim tarafından kendisine güven duyulduğunu anlayan işgören de örgüte karşı güven duyacak, kendisine değer verildiği için örgütsel bağlılık düzeyi artacaktır (Halis ve diğerleri, 2007; 194). Becerikli ve yetkilendirilmiş çalışanlar olmaksızın hiçbir vizyon, strateji gerçekleşemez. İnsan kaynakları üzerinde düşünen profesyoneller iç motivasyonla ilgili etkileyici teoriler tasarlamaktadırlar. Uzmanlar değişim yönetimi konusu üzerine eğilmektedirler. Bu değişimi doğru şekilde başarmak, yetkilendirme vermektir. Aynı zamanda yetkilendirme konusunda doğru kişiyi seçmek, organizasyonel bağlılık taşıyan insanları kurum içinde bulundurmaktan geçer. Dıştan ve içten olmak üzere iki tür bağlılık vardır. Her ikisi de işyeri için değer taşır, ancak iç bağlılık yetkilendirmeyi de pekiştirmektedir (Argyris, 1999; 106-108).

-Örgütsel Karar Alma Sürecine Katılım

Katılım, örgütteki tüm işgörenlerin, problemlerin çözümü, süreçlerin geliştirilmesi ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına, zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirdiği etkinlikler bütünüdür. Katılım, zihinsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için, daha yüksek düzeyde motivasyon, gelişmiş bir bağlılık duygusunu ve gönüllülüğü gerektirir. Katılım hiyerarşik ilişkilerin katılığıyla ve

emir komuta zinciri içinde gerçekleşemez. Katılımcının pozitif yönetim anlayışının, performans verimlilik ve işgören memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri vardır. İşgörenlerin karar alma mekanizmalarına dâhil edilmesi kendilerini önemli hissetmelerine yol açmaktadır (Halis ve diğerleri, 2007; 194).

1.2.2.1.2. Yönetici Açısından Güvenin Boyutu

Örgüte güven, kişilerin kurumsal ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentilerini içermektedir. Başka bir deyişle kuruma duyulan itimat ve kurumdan alınan destek, kurum tarafından verilen sözlerin tutulacağına ve dürüst olunacağına dair inanç, örgüte güven olarak tanımlanabilir (İslamoğlu ve Diğerleri, 2007; 25). Nasıl ki bir yönetici astlarının kendi yeterliliğine inanmalarını bekliyorsa o da astlarının yeterliliğine inanmalıdır. Yönetici, bir kriz anında nasıl davranacağını çok iyi bilmelidir. Her şey normalken güvendiğini göstermek kolaydır, ama çalışanlar amirlerinin onlara bir kriz anında işlerini yaparken gerçekten güvenip güvenmediğini de bilmek isterler (Genç, 2006; 208).

-Doyumlu ve Yetişmiş Personele Sahip Olmak

Organizasyonların doyumlu personele sahip olması, kendisinden ne beklediğini nasıl davranırsa ne tür sonuçlarla karşılaşabileceğini bilmesiyle eş anlamlıdır. Organizasyonlar daha kuruluş aşamasından itibaren, tecrübeli elemanlarla iş arkadaşlığı yapmak ister. Değişen iş şartlarıyla beraber bu gereksinim, artarak devam eder. Bu durumda eğitime açık elemanlarla çalışmak çok büyük önem taşır. Örgütler bu sayede, iş süreçlerindeki herhangi bir değişime kolayca adapte olabileceklerdir. Örgütün stratejik planlar yapması için, çalışanların bu güveni örgütüne vermesi gerekir.

-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli belirleyicilerinden biri güvendir. Daha ziyade çalışanlar amirlerine karşı güven duyar, amirlerse, daha çok grupların amaçlarına olan inancını arttırmayı çabalamaktadırlar. Bu durum aynı zamanda, iş grupları açısından önemli bir rol oynayacaktır. Hâlihazırdaki bulgulara göre, amirlerin yardımcı çalışanlara karşı, inanç derecesinin büyüklüğü, onlarla işbirliği yapma ihtimalini yükseltecektir (Greenberg ve Baron, 1997; 375).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan davranışları içerir. Aynı zamanda, şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltıcı ve işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine gönüllü yardım etme davranışlarını da kapsar. Kısaca, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak, örgütün verimliliğini arttırmayı amaçlar. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı (Ölçüm Çetin, 2004; 1), işletmenin verimliliğini arttıracak bir davranıştır. Bu yönde bir iş temposunun olması, şüphesiz her yöneticinin isteğidir ve böylesi bir iş davranışının oluşmuş olması, yöneticinin çalışanlara karşı güvenini getirecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden çok farklı bulgular vardır. Bunların en önemlilerinden biri, çalışanların birbirine inancı ve güvenidir. Bu durum örgüt içerisindeki adilane davranış ve uygulamaları arttıracaktır. Araştırma sonuçları da, güvenin prosedürel ve dağıtıcı adalet kararlarını belirleyen prensiplerin alınmasında ve algılanmasında katkıda bulunduğu işaret etmektedir. Çalışanlara daha fazla güven duygusu ve sosyal davranışlar taahhüt etmek, onları daha fazla heveslendirecektir (Greenberg ve Baron, 1997; 371). Bu sayede, kurumların çalışanlara uygulayabilecekleri, herhangi bir ödüllendirme veya cezalandırma uygulaması karşısında, daha etkili sonuçlar alacak, sorunlar karşısında çalışanların algılama düzeyi daha da yükselecek ve davranışlar bu algılama düzeyine göre biçimlenecektir.

-Örgütsel Bağlılık

Bağlılık örgütler için sonuçları ve etkileri açısından önem taşıyan bir konu olarak örgütsel davranış alanında yer almaktadır. Bağlılık kavramı, literatürde farklı odaklar çerçevesinde incelenmektedir. Örgütsel bağlılık; örgütteki uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda, örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir. Bağlılık türlerine ilişkin olarak literatürde farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Bu sınıflamalardan birisine göre bağlılık, davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar olarak iki grup altında sınıflandırılmaktadır. Davranışsal yaklaşımda, iki görüş bulunmakta, her ikisi de davranışları dikkate almaktadır. Davranışsal yaklaşımda, kişinin bir örgüte değil kendi eylemlerine bağlılık duygusu geliştirmesinden ve bunların davranışsal sonuçlarından hareket edilmektedir.

Bireyler, örgüte bağlıdır ya da bağlılık olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergilerler. Çünkü o güne dek örgüt için yapmış oldukları yatırımları kaybetmek istemezler. Davranışsal yaklaşım içerisinde yer alan ikinci bir görüşe göre birey, eylemlerini psikolojik olarak sahiplenir ve benimser. Bağlılık da bu davranışların sonucu olarak gerçekleşen bir durumdur. Burada bağlılık, bireylerin örgütlerinden aldıkları ödüllerle ilgili değildir. Birey, farklı durumlarda tutarlı olmak adına bir örgüte bağlılığını sürdürmektedir. Bu görüş, insanların içsel uyumsuzluktan kaçınma eğiliminde olması varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın kritik noktası, tutumların davranışlardan daha esnek ve değişken olmasıdır. Tutum, içsel uyumsuzluk durumunda değişebilmekte ancak davranıştaki değişim bu kadar kolay olmamaktadır. Tutumsal yaklaşım ise; çalışanın örgüte bağlılığının, örgütle bağlarının niteliğinin ve bu bağların doğasının yansımaları olduğunu öne sürmektedir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005; 125).

Duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular içerisinde olma, örgütle özdeşleşme ve örgüte gönüllü katılım duyguları içinde olmayı ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgüte o güne dek yapılmış olan, artık karşılığı beklenen çaba ve yatırımlar dikkate alınarak, ayrılmanın maliyetlerini göze alamamak sonucu sergilenen bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türü için “rasyonel bağlılık” ifadesi de kullanılmaktadır. Biçimsel bağlılık ise personelin, işten ayrılmanın, örgütü yarı yolda bırakmak olacağı düşüncesi ile örgütte kalıp çalışmanın “doğru” ve “yapılması gereken” bir davranış olacağı şeklindeki yükümlülük hissine dayanmaktadır. Burada, sadakatin bir erdem olduğu düşüncesi ile hareket edilmektedir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005; 125-126).

Örgütsel bağlılık, işe ve örgüte adanmış çalışanların, üyelik değerini arttırırken, çalışanlar da süreklilik ve devamlılıklarını isterler. Örgütsel bağlılık uygun mekanizmaların seçilip yüklenmesiyle şekillenir. Son yıllarda yapılan araştırma bulguları, örgütsel bağlılığın, örgütsel performansla bağlantılı olduğu savı yönündedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti arasında pozitif ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Ölçüm Çetin, 2004; 76).

-Doğruluk

Doğruluk ve güven arasındaki ilişki, güvenin kabul edilebilir olduğu bir dizi kuralı kapsamaktadır. Hem kurallara bağlı kalmak hem de kuralların kabul edilebilirliğinin önemli olmasının nedeni, bir dizi kurala uymanın kişisel doğruluğu tanımlamasıdır.

Bununla beraber eğer bu kurallar dizisi, güvenen kişi tarafından kabul edilir sayılmıyorsa, güvenilen güvenenin amaçları için doğruluğa sahip olduğu göz önüne alınmamalıdır. Tarafların geçmiş davranışlarının tutarlılığı, başka kişilerden güvenilenle ilgili güvenilir bilgiler, söyledikleriyle benzer olma ölçüsü gibi durumlar doğruluk konusundaki algılamaları etkileyecektir (Toprak, 2006; 27). Kısacası, doğruluk ya da tutarlılık güvenin önemli bir unsuru olarak görülür. Bu unsur hem çalışan hem de işveren açısından geçerlidir. Çalışanlarının tutarlı davranışlarına bağlı olarak örgüt yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu değişecektir. Bu şekildeki örgütler proaktif davranışlar için ilk adımlarını atmış olacaklardır.

1.2.2.1.3. Çalışma Arkadaşına Güven Boyutu

Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalar, daha çok ast-üst ilişkisiyle sınırlıdır. Çalışma arkadaşlarına güven, çalışma arkadaşının yetkinliğine (özyeterlilik) itimat etme ve onun hakkaniyetli, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine inanma olarak tanımlanabilir. Bu varsayıma dayanarak, çalışma arkadaşlarına güvenen kişi çalışma arkadaşlarının kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağı veya ona yanlış bilgi vermeyeceği veya hakkında dedikodu çıkarmayacağı yani onu suiistimal etmeyeceği konusunda emindir. Aslında, çalışma arkadaşlarına güvene yol açan özellikler yöneticiye güven özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Güven olmadığı durumlarda bilgi paylaşımında isteksizlik artacak karar alma konusunda yardımlaşma azalacaktır (İslamoğlu ve diğerleri, 2007; 37-39).

1.2.2.2. Güven ve Risk Paylaşımı

Modern zamanın başlarında beklenmedik bedellerin kararlarımızın sonuçları olduğunu gösteren, yeni bir terim keşfedildi: Risk. Genel bir yaşam özelliği olarak keşfedilen risk, kozmolojinin teknolojiye kayışıyla birlikte, önceleri kader olarak bilinen şeyle yer değiştirdi, kararların riskten kaçınarak alınamaması modern zamanın artık tipik bir belirleyicisi haline geldi. Bugün dünya tamamıyla tanıdık değil, gün geçtikçe, tanıklığın koşulları değişmektedir. Önceleri sistemin belirleyicisi olan tanıdıklık, artık sistemin marjinal unsuru niteliğindedir (Erdem ve Özen, 2003; 55).

Oxford İngilizce sözlüğünde güvenin tanımı, birine veya bir duruma, tahkikat veya soruşturma yapmaksızın olan itikattır¹. Bir kişinin tutumu, düşüncesi veya bir durum karşısında doğruluğu yönündeki nitelikler üzerine inanç, araştırma veya kanıt aramaksızın, o şeye itikat etmek, inanmak olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan yola çıkarak birkaç fikir ortaya çıkarılabilir; ilk olarak güven bir toplulukta mutlak bir suretle var olamaz (Bhattacharya ve diğerleri, 1998, 461). Eğer öyle olursa; o topluluğu çok basit bir topluluk yapar, çünkü güvensizlik durumu hiç var olmayacağı için güvenden kaynaklı bir karışıklık yaşanabilir. O nedenle, güveni örgütsel açıdan riskli ve kesin olmayan durumlarda aramalıyız. İkinci olarak da güven; tahmin edilemez bir durum karşısındaki beklentileri yansıtır.

Griffin güveni riskli bir durumda, arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin veya bir kişinin herhangi bir özelliğine veya bir kişinin davranışlarına olan inancı olarak tanımlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003; 140). Tanımlamaya göre ortaya çıkan, güvenme ve emin olma kavramları arasındaki risk faktörüdür. Risk almak, düşünülenin doğru olduğunu alenen desteklemek olduğu söylenebilir. Risk alma, bireylere ve işletmelere yaratıcı düşüncenin önündeki eylemleri kaldırmada ve problem çözmede imkân sağlar ve rekabet edebilen avantajlara yol açan büyük buluşları mümkün kılar. Çalışanlarının fikirlerini teklif etmesini ve tartışmasını isteyen yöneticiler sadece buna inanmamalı, aynı zamanda, kendi kendilerine risk almakta istekli olmalı. Eğer hatalar cezalandırılırsa, kimse yeni fikirler öne sürmez (Genç ve Halis, 2006; 223). Kalite liderleri risk almanın bir laissez-faire tarzı liderlik alışkanlığı olmadığını bilirler. Risk sadece hassas sınamalardan, gerekli veri ve bilgilerin toplanmasından sonra alınabilir. Bazı insanlar doğuştan isteksizdir ve risk almak için, kişisel destek ve cesaretlendirme isteği duyarlar. Ödül sistemi, davranışların risk alma cesaretini kazandırabilir (Genç ve Halis, 2006; 223-224).

1.2.2.3. Güven ve Emin Olmak

Temelde karşılıklı güvene, güvenilirliğe ve güvenli olmaya dayanan İslam dini daha başta güven vericiliğini, İslamiyet'in doğuşuyla sergilemiştir. Hz. Muhammed insanlara peygamberliğini ilan etmeden önce dahi, Mekke halkının kendine verdiği "Muhammed ül-emin" yani kendine güvenilen Muhammed ismiyle (Yavuz, 2003; 50) anılıyordu.

¹ Güvenin tanımı, www.askoxford.com.20.03.2008 bağlantısından alınmıştır.

Aslında güven kavramının içinde emin olma kavramı da yatar, emin olma ne kadar büyürse risk almakta bir o kadar azalır. İşte Hz Muhammed'e Emin adının takılması da, ona olan güvenin içerisinde emin olmanın büyüklüğü yatar. Fakat hayatın karmaşıklığında, insanların birbirinden emin olma duygusu körelmektedir.

Sistem kuramı, yaşamın artan karmaşıklığını yeniden yapılanmanın bir yoludur. Bireylerin ve toplumların gelişmesi, sistemlerin gelişmesine bağlıdır. Artan ve çeşitlenen risklere dayalı karmaşıklık ortamında hayal kırıklığına rağmen güven oluşturabilmeleri, toplumun kontrol ve sosyalizasyon süreçlerinin sürekliliğinin garantisi olacaktır. Başka bir ifadeyle; modern dünya karmaşıktır, karmaşıklık üretir ve güvene duyulan ihtiyaç, çevrenin karmaşıklığından ve istikrarsızlığından kaynaklanır. Luhmann'ın güven ve emin olma kuramları da söz konusu sürekliliği sağlamaya yönelik bazı yanıtları içermektedir. Güven ve emin olmak arasındaki farka gelince, güven; rasyonel düşüncelerden çok, sezgiye ve kişisel ilişkilere dayalı kesin olmayan, duygusal güvenliği ifade eder. Emin olma ise, daha formel ve düşük duyu içeriklidir. Karşı tarafın hak ettiği değeri belirlemeye yönelik kullanılan standartlar vardır; kanıtlanmış yeterliliği ve performansı, güvenilene yönelik belirlilik oluşturur (Erdem ve Özen, 2003; 54). Oxford İngilizce sözlüğüne göre emin olmak, birinin bir şeye, bir kimseye güvenine olan inanca sahip olmasıdır².

1.2.2.4. Güven ve İtimat

İtimatla güven arasındaki ilişki güvenle ilgili literatürde farklılık gösterebilmektedir. Örneğin araştırmacılar kişinin birtakım yararlı olaylar üretmek için neden başka birine güvenebildiğiyle ilgili nedenleri göz önüne almıştır. Başka yazarlar da güveni, birinin başka birinin söylemlerinde ve hareketlerinde itimada sahip olması ve iyi niyet isteme ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Güven ve itimat arasındaki temel farklılık, beklentilere bağlanılan kesinlik ölçüsüyle ilgilidir. Güven, davranış için diğer insanların kapasitelerinin değerlendirilmesi gibi zor bir görevi içerdiğinden, davranışların karşılığını vermek çok da kolay olmamaktadır. Luhmann, güveni itimattan ayırt etmeye yardım eden bir ayrım öne sürmüştür. Her iki kavramında hayal kırıklığına sebep olabilme olasılığına da işaret etmiştir. Luhmann güvenin itimattan farklılık gösterdiğini,

²Emin olmanın tanımı, www.askoxford.com, 20.03.2008 sözlüğünden alınmıştır.

çünkü risklerin var olduğunu kabul etmede ve anlamada kişi açısından bir söz gerektirdiğini belirtmiştir (Toprak, 2006; 14).

1.2.3. Örgütsel Açıdan Güven Düzeyinin Önemi

Sosyal sermayeyi oluşturan bütün fenomenleri açıklamak mümkün değildir. En azından, sosyal sermaye, ilişkili olduğu konular hakkında bilgili olmaya ihtiyaç duyar. Bunlardan en önemlisi güvendir. Aynı zamanda da, sosyal sermaye literatüründe, bazı karmaşık endişeleri su yüzüne çıkarır, bunun muhteviyatı tamamen güvenme ilişkisidir. Muhteviyatın tutarlığı hakkında birbiri ardına soru yöneltir. İki ana konu etrafında döner; güvenmek veya güvenmemek. Güven sosyal sermayenin ayrılmaz elementidir (Fu, 2004; 1-2). Bu nedenle, sosyal sermayeden daha çok istifade edebilmek için, hayatın her alanında bilhassa örgüt ikliminin bu yönlü tesisi gerekir.

Mishra, güveni ölçebilmek için dört tanımlamadan yararlanır, bunlar; beceri, açıklık, ilgi alanı ve güvenilirliktir. Beceri, çalışan tarafından doğru kararı alabileceğine dair, yönetime inanç verir. Örneğin, çalışanın yapmış olduğu işlem, şirket yönetimi tarafından kontrol edilmeyebilir. Açıklık ve dürüstlük yansıtan çalışanlar, yönetime olayların aktarılması veya geri bildiriminde açık sözlü davranırlar, bu durumda yönetim için önemli bir konudur ki, olaylar karşısında, eylem planı hazırlama, yönetime yardımcı olacaktır. İlgili olma veya ilgi alanı da, bir yönetim eylemi alabilmek ve bunu dizayn edebilmek için yönetime fayda sağlar. Son olarak da, güvenilirlik, insanların ifadelerini ve olan eylemler karşısında doğruluğunu yansıtır. Aynı zamanda Mishra, kriz döneminde, güvenin organizasyondaki çalışanların davranışlarını etkileyen bir unsur olduğunu vurgular (Kramer ve Tyler, 1996; 9). Mishra'nın da belirttiği gibi güven konusu gerçekten önemli bir kavramdır. Fakat sadece sözüne davranışına güven tek başına bir anlam ifade etmez, bunun yanında da çalışanın davranışını da güven duymak, bir hata veya beklenmedik bir durum karşısında çalışanın harekete geçeceğinden emin olmak gerekir. Bu durumda çalışanın sorunlar karşısında harekete geçeceğine itimat etmek gerekir, bu konuda beklenti ötesi özyeterlilik davranışının içine girer.

Geçmiş otuz yıldan daha fazla süreden beri yapılan çalışmalarda, bilim adamları, güvenin çoğu özelliklerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Kabul edilmiş universal bir tanımlı kabul edilmezken, Academy of Management Review'de disiplinler arası ortak bir teori ortaya atılmıştır: "Bir kısmın beklenen saldırı veya tenkitlerine karşı açık

eylemleri, güvenen diğer kısmın engellemesi ve kontrol altına almasıdır” (Lewicki ve diğerleri, 2006; 1012).

Değişen ilişkiler içerisinde fırsatçı davranışlar olağandır. Bu davranışlar, işveren ve çalışan arasında olabileceği gibi satıcı ve alıcı arasında da olabilir. Satıcı tüketici için yararlı olacak şeyleri düşünmeksizin kendi özel amaçlarını karşılamaya çalışarak fırsatçı davranabilir. Fırsatçıların davranışına örnek olarak servis veya üretimin kalitesi için yalan beyan vermek veya yerine getirilmeyen sözleşmeler, aldatmalar vb. örnek gösterilebilir (Liang ve diğerleri, 2005; 53). Bu nedenle hem örgüt içinde hem de örgüt dışında sistemin eksiksiz olarak işleyebilmesi için uzun vadede stratejik düşünülerek güvenin örgüt içindeki yerini alması gerekir.

Ellis ve Shockley-Zalabak yönetimsel ve organizasyonel güven üzerine çalışmışlar ve organizasyon üzerindeki güven ve güvensizliğin etkilerini algılayarak, güvenin iş tatmini üzerindeki etkisini keşfetmişlerdir. Çalışmalarıyla; iş ortaklarını yani çalışanları bilgilendirerek yönetimsel güvenden organizasyonel güvene geçişin daha zor olduğunu kanıtlamışlardır. Bu araştırmada, yönetimsel ve örgütsel güveni sağlayan iki firma arasında iletişime geçilmiş ve aralarındaki farklılıklar ortaya çıkarılmıştır. Çalışma, hangi güven ortamının oluşturulması gerektiğinin tamamıyla organizasyonun yapısına bağlı olduğu sonucuna ulaşması ve bunu önceden tespit etmenin gerekli olduğu sonucunu ortaya çıkarmasıyla dikkate değer bir araştırmadır (Hubbell ve Chory-Assad, 2005; 51).

Güvenin örgüt açısından önemini kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2006; 55-56);

- Güvenin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur olması,
- Çalışanlar ve gruplar arası güvenin, örgütün uzun vadeli karlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir rolü olması,
- Yöneticileri için düşük düzeylerde güvene sahip olan kurumlarda, başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olması,

- Güvenin, örgüt içi ve örgütler arası işbirliğini arttırmada en önemli unsurlardan biri olması,
- Örgüt üyelerinin birbirine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceğin daha öngörülebilir bir hal kazanarak, karmaşıklığı azaltması,
- Çalışan bağlılığı ve sadakati, dürüstlüğe ve güvene dayalı kişilerarası ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulması,
- Güvenin insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması,
- Güvenin, teknolojiye, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmesi,
- Güvenin zamanla bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğini geliştirmesi,
- Güvenin, örgüte öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etken olması.

Güven, kriz veya değişimle başa çıkmak için büyük bir etkiye sahiptir. Aslında bu organizasyonel bir yetenektir. Güven, çalışanların bir ekip oluşturabilmesi, iş tatmini sağlaması ve verimli çalışmasını birbir etkiler. Ek olarak da güven seviyesinin daha yüksek seviyede olması hem kural koyma mekanizmasını hem de var olabilecek tartışmaları azaltacaktır (Foundation Findings, 2003; 11).

Organizasyon içerisinde güveni oturtmanın yukarıda da sayıldığı gibi birçok yararı vardır. Fakat araştırmamız gereğince bazı yararlarını başlıklar altında incelemek yararlı olacaktır.

1.2.3.1. Örgütsel Güvenin İşbirliği Boyutu

Literatürde güven kavramı işbirliği ile yakından ilişkilidir, hatta zaman zaman iki kavram karıştırılmaktadır. Güven üzerine artan ilginin temelinde, kısmen de olsa işbirliğine dayalı ekonomik davranışın öneminin artması yatmaktadır (Korczynski, 2003; 63).

Gambetta'nın temel sorusu; işbirliğinin güvenden nasıl bağımsız olabileceği ve güvenin işbirliğinin ön koşulundan çok, bir sonucu olarak görülüp görülmeyeceğidir. Neo-Hobbescu okul için bu, meşru bir soru değildir. Zira işbirliğine dayalı ekonomik davranış esas olarak hiyerarşi ve piyasanın işleyişinden meydana gelir. Bu okula göre, ekonomik davranış içinde güven diye bir şey yoktur. Maliyet etkinliğine dayalı bir ticari mübadelede, güven kavramını kullanmak abartılı olur ve hataya yol açabilir. Dolayısıyla hesaba dayalı (calculative) güven, bu anlamda bir çelişkiye işaret eder (Korczynski, 2003; 63).

Kuşkusuz, işbirliği, her zaman güven ortamında gerçekleşmeyebilir, örneğin cezalandırma gibi caydırıcı önlemler nedeniyle de bir işbirliğine gitme zorunluluğu yaşanabilir (Erdem, 2003; 166). Bir tarafın işbirliğini oluşturmak veya güçlendirmek için güç kullanımı, tanım gereğince, zayıf olan taraf, güçlü olan tarafından istismar edildiğinin farkına varması durumunda, güvenin gelişmesi veya idamesi mümkün olmayacaktır (Korczynski, 2003; 75).

Başka insanlarla bir arada, direkt olarak çalışmak güveni gerektirir. Bu durum da gerekli bilgileri paylaşmak, risk almak, sıkıntılı veya güç durumlarla ilgilenmeyi gerektirir (Shaw, 1997; xiii).

1.2.3.2. Örgütsel Güvenin İş Memnuniyeti Boyutu

Oluşumunda çeşitli faktörlerin etkili olduğu çok boyutlu bir kavram olan iş memnuniyeti ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan biri Lock'un iş memnuniyetiyle ilgili yaptığı geniş kapsamlı bir tanımdır. İş memnuniyeti, bireyin bir iş tecrübesi veya iş başarımı sonucunda ortaya çıkan ve bireye haz ve memnuniyet veren pozitif bir duygu olarak belirtilmiştir (Pekdemir ve Diğerleri, 2006; 16). Bireylerin ihtiyaçları sonsuzdur. Birey bu ihtiyaçları kendisini tatmin edeceği bir oranda karşılanmasını bekler. İşi ile ilgili ihtiyaçları, beklentileri ile orantılı olarak giderilirse, bireyin işi ile ilgili aldığı tatmin düzeyi de artmaktadır (Börü ve Güneşer, 2002; 34). Börü ve Güneşer'in örgütsel güvenin çalışanın iş tatminindeki rolü üzerine olan çalışmasının analizine göre, işyerinin çalışana desteği, açıklık ve iş dünyasına güven faktörleri ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Börü ve Güneşer, 2002; 35).

Çalışma yaşamının kalitesinin göstergelerinden biri olan iş memnuniyeti, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden ve çalışma grubundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu olarak görülmektedir. Genel anlamda iş memnuniyeti, kişinin yaptığı işe yönelik geliştirdiği duygular ve tutumlar olarak tanımlanabilir (Ünsar ve Diğerleri,2006; 132).

Callaway güveni, organizasyonel etkinlikler için önemli bir karışım olarak tasnif eder. İş memnuniyetini etkileyen işletme içi ve işletme dışı birçok faktör vardır. Bu güvensizliği en aza indirebilmekte karşılıklı güvenden geçer. Organizasyon üyeleri, çalışanlar ve yönetim arasındaki güvensizlik veya güven eksikliği, iletişim, bilgi eksikliği, organizasyonun düşük performansı ve gerekliliklerin kapanma eğiliminde olmasına yol açar (Callaway, 2006; ii). Böylece işler aksar veya yanlışlık payı artar.

Güven ve organizasyonel performansın bağlantılı olduğu savı çoğu teorisyen tarafından desteklenir, onlara göre, güven, organizasyonel performans için gerekli olan katalizördür. Geçmiş araştırmalar, bir organizasyonun üyeleri arasında güven düzeyinin zarar görmesi durumunda, ortaya çıkanın, çalışanların işleriyle ilgili memnuniyetsizliği olduğunu desteklemektedir. Organizasyonel güvenin asıl amacı, iş memnuniyetini yaratmak ve ayakta tutmaktır ki bu yönüyle güven temelli iklim, iş memnuniyetini etkileyecek bir sebeptir. İş ve memnuniyet seviyesinin, çalışanların algılamaları üzerindeki etkisini izlemek tanımlamada eşit öneme sahiptir. (Chathoth ve diğerleri, 2007; 338-339).

1.2.3.3. Örgüt Kültürünü Oluşturmada Güven Boyutu

Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır Fukuyama'ya göre, Asyalı toplumların giderek artan bir şekilde, kendi sosyal dinamiklerinin temelinde yer alan, aile değerleri, eğitime verilen önem ve otoriteye saygı gibi üstün yönleri dikkate değerdir. Global düzeyde kültürün, dikkati çekecek bir şekilde yükselişi dünyanın sivil bir çatışma dönemine doğru kaydığını öne süren yaklaşımlarda görülebilir. Ancak bu çatışma soğuk savaş dönemindeki gibi değil, kültürleriyle ayrıştırıldığı anlatılmak istenendir. Dolayısıyla günümüzdeki çatışmaların, faşizm, sosyalizm ve demokrasi gibi sistemler arasında değil, Batılı, İslamcı, Konfüçyüs'çü, Japon, Hindu gibi belli başlı kültürel gruplar arasında patlak vermesi olasıdır (Fukuyama, 2001; 21).

Kültür en geniş anlamıyla bir toplumun yaşam biçimidir. Bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve adaletten, insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yetenekle kadar oluşumu bir bütündür. Kültür, kısa anlamıyla bile birçok şey düşündürür. Kültür, temel iki noktayı içerir. Bunlardan birincisi, standardize olmuş sosyal davranışlar (davranışlar, duygular, hareket biçimleri vb.), ikincisiyse, grubun ürettiği materyallerdir (sanat, mimari vb.). Hofstede ise kültürü; bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel, programlama olarak tanımlanmaktadır (Köse ve diğerleri, 2001; 221).

Etkin bir örgütsel faaliyet için önemli bir yere sahip olan güven duygusudur. Güven duygusunun gelişmesine katkıda bulunan, sosyal sermayenin temel dinamiklerinin oluşumunda, kültürel değerlerin payı büyüktür. İlk bakışta, özü ve iletimi itibarıyla rasyonel olmayan bir olgu olarak kültürel ve ekonomik etkinliklerle ilişkilendirilmesi oldukça çelişkili gelebilir. Ekonomistler, karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve basit tanımlamalara karşı hassas olmadığı için genellikle kültürel kavramlarla uğraşmaktan hoşlanmazlar. Bu yüzden, rasyonel fayda maksimizasyonu yapan insan tezinde olduğu kadar, insan davranışı için açık bir model teşkil etmez. Fakat bununla birlikte ilk bakışta fark edilmese bile, kültür kendine özgü, derinlemesine ve koşullara uyum gösterme akılcılığına sahiptir (Genç ve Halis, 2006; 195-196). Güveni kültürün bir temeli haline getirmek uzun dönemli getirilerin kazanılması için kaçınılmazdır. Fakat bir süre sonra bu süreç kendiliğinden işler hale gelecek ve bir zincirin halkası gibi işe ilk girenden son girene kadar kendini gösterecektir. Bu süreç uzun ve meşakkatli bir süreç olabilir, fakat getirisi kendini fazlasıyla amorti edecektir.

1.3. Güven Biçimleri

Güven biçimlerine ayrıntılı olarak baktığımızda; ilk olarak çok tartışılan bir güven biçimi; mübadele ve yönetim yapısına dayanan güvendir. Tablo 2’de görüldüğü gibi, güvenin bu biçimine bir seri isimler verilmiştir. Bu isimlerin altında yatan ortak kavram, X’in, Y’nin bir çıkarı olmadığı için zayıf yönlerini istismar etmeyeceğine inandığı mübadeledir. İstismar etmemek, olumlu nitelik veya yaptırım içeren tehditlere bağlıdır; teşvik ve cezalar ekonomik veya toplumsal içerikli olabilir. X’in zayıflığını istismar etmede Y’nin kısa dönemli çıkarları olsa da, Y’nin gelecekte başkalarıyla mübadeleye girebilmesini geçmişte Y’nin zayıf mübadele tarafını istismar etmemesine bağlı kılan, bir itibar için piyasanın varlığı mümkündür. (Korczynski, 2003; 65). Ancak bütün

güvenin itibara dayalı olduğunu savunmakta yanlış olur, aşağıda da görülebileceği gibi farklı temellere dayanan farklı güven modelleri mevcuttur.

İkinci en çok tartışılan güven biçimi, kişisel ilişkilere bağlı güvendir. Granovetter, ekonomik davranışın toplumsal içerilmişliği (embeddedness) tartışmasında, güven yaratan somut kişisel ilişkilerin ve güven yaratan ilişki ağlarının rolünü vurgulamaktadır. Güven temelleri açısından, kişisel ilişkiye dayalı güven ile yönetim yapıları arasında bir potansiyel kesişme alanı vardır. X, Y'nin, zayıflıklarını istismar etmeyeceğinden emindir, çünkü tersi durumda arkadaşlıkları zedelenecektir. Bu bir toplumsal yaptırım biçimidir. Granovetter'e göre güvenin temelinde yönetim yapılarından daha çok kişisel ilişkiler bulunur. Bu durum herkesin kendi birinci el bilgisinin daha güvenilir bulunmasından kaynaklanır. Dahası bu bilgi ucuzdur (Korczynski, 2003; 66).

Tablo 2: Güven Biçimleri

Güvenin Temeli	Literatürde Tartışma
Yönetişim Yapıları	Hesaba Dayalı (Williamsen,1993) Çıkar Güveni (Hardin,1992) Garanti (Yamaghashi ve Yamaghashi,1994) Caydırma Temelli (Shapiro ve diğerleri,1992) Yarı-güçlü Güven (Barney ve Hansen,1995) İtibarla Güven (Dasgupta,1998) Ekonomik Güven (Cason,1991) İşbirliği için Bencilce Motivasyon (Williams,1988)
Kişisel İlişkiler	Somut Kişisel İlişkiler (Granowetter,1985) Samimi ilişki Güveni (Hardin:1992) Kişisel Güven (Luhman:1979) Ekonomik Değişimi (Kısmen) Kapsayan Kişisel İlişki (Bradrach ve Eccles:1989) Kişilere Güven (Giddens,1990)
Diğer Tarafların İç Normları Bilgisi	Güçlü Güven Biçimi(Barney ve Hansen,1995) Güven (Yamaghashi ve Yamaghashi,1994) Ahlaki İnsan Güveni(Cason,1991) Yaygın Yükümlülük/İşbirliği Toplumsal Normları (Bradrach ve Eccles:1989) Özgeciliği Kapsayan Güven (Lyon ve Mchta,1994) İçselleşmiş Ahlaki Alışkanlıklar Ve Karşılıklı Ahlaki Yükümlülükler (Fukuyama. 1995)
Sistem/Kurum	Sistem Güveni (Luhman,1979) Kurum Temelli Güven (Zucker,1986) Sistemler Güveni (Giddens,1990) Sistem Güveni (Lane ve Bacıman.1996)

Kaynak: Korczynski (2003; 66).

Diğer güven kategorisi, karşı tarafın içsel norm bilgisidir ve yine literatürde bu güven biçimine verilen geniş bir isim yelpazesi vardır. Bu tanımlamanın ortak noktası X'in

Y'nin içsel normları ve değerlerine ilişkin bilgiye bağlı olmasından dolayı, Y'nin onun zayıf yönlerini istismar etmeyeceğinden emin olmasıdır (Korczyński, 2003; 67).

Son güven biçimi, soyut sistemler veya toplumsal kurumlar temelli güvendir. Burada güven sembolik işaretler veya uzman sistemler gibi soyut sistemlere olan inancın gelişmesinden kaynaklanır. Başka bir taraftan, bu güvenin biçimi formel toplumsal yapılara bağlanmaktadır. Giddens için paranın kullanımı, soyut sistemlere güvenin temel örneğini oluşturmaktadır (Korczyński, 2003; 67). Bizim araştırmamız açısından önemli olan güven modeli yönetim yapılarına dayalı güvendir.

Örgütsel güven konusunda çalışmalarını sürdüren araştırmacılar, güvenin çıkış noktasını tartışırlar. Bazılarına göre; güvenin iki ayrı merkezi vardır. Bunlar hesaplanmış güven ve ilişkisel güvendir. Hesaplanmış güven, ekonomik süreçler içerisinde akılcılığı temel alırken; ilişkisel güven, güvenen ve güvenilen arasında bir etkileşim olduğunu temel alır ve bu bağ; yardımseverlik, ilgi ve duygusal bağlıdır. İlişkisel güven, duygusal ve özdeşleşmeye dayalı güvene benzer (Lewicki ve diğerleri, 2006; 1012). Bazı araştırmacılara göreyse bu iki tip güven biçiminin yanında bilgiye dayalı güven biçimi de yer alır.

1.3.1. Örgütsel Açıdan Güven Biçimleri

Örgütsel açıdan üç tip güven biçimi vardır. Bu güven biçimleri, kendi arasında ne tarihsel olarak bir önceliğe ne de görelilik olarak bir ağırlığa ve öneme sahiptir. Bunun yanında kurum içerisinde kesin herhangi bir şeklinin olmaması, çok çabuk kurulmaya çalışılması ve güven ilişkisinin uzun ömürlü bir geleceğinin, kesin bir süreç içerisinde olmaması, sınırlılıkları arasında yer almaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996; 119).

1.3.1.1. Bilgiye Dayalı Güven (Knowledge Based Trust)

Güven kavramsallaştırmaya çalışıldığı halde, matematiksel bir komplekstir. Sonuç olarak değerlendirilen şeyin ne olduğu, en iyi eylem planının nasıl, neye dayanarak seçildiği, akılcı kuralların neye göre yapıldığı hakkında fazla bir şey söylenemez. Diğer kişilerle ilişkileri veya geçmişteki davranışları, kişisel kimlikleri, potansiyel suçları, teşvik edici davranışlarıyla ilgili yapılabilecek tahminler bilgiye dayandırılabilir (Bhattacharya ve diğerleri, 1998, 467).

Luhmann'a göre, gelecek için güveni oluşturunun ön koşulunun güvensizlik olduğu aşikârdır. Yine aynı şekilde Simmel'e göre de güvenin bir boyutu bilmeye dayalıdır ve bu, bilginin içinde bilgisizliği de gerektirir. Eğer biri her şeyi bilen biri olsaydı; eylemlerin belirsizliği tamamıyla ortadan kalkardı ve güveni geliştirmeye çalışmak tamamıyla yersiz olurdu, diğer bir yandan da kesin bilgisizliğin olması durumunda, güveni aramak yanlış olurdu. Çünkü belirsizliklerle yüzleştiğimiz zaman kumar oynamış oluruz (Lewis ve Weigert, 1985; 970).

Bilgiye dayalı güven iki yaklaşımın karışımıdır, yani hem kavram hem de duygular söz konusudur. Tanımaya dayalı güven ise etki temelli yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Birey bir aşamadan diğerine geçerken referans çerçevesi değişmektedir. Bilinçli bir şekilde güven oluşturulması için Zand aşağıda açıklanan üç kavram üzerinde durmaktadır. *Birinci* kavram bilgidir. Bilgi, uygun ve doğru bilgi sağlamayı ve doğru geribildirimde bulunmayı ifade eder. *İkinci* kavram ise etkidir. Etki ise, diğerlerinin fikirlerini araştırmayı, kararlarınıza ilişkin yapılan önerileri, kabul ederek değişimleri göstermeyi açıklar. *Üçüncü* kavram ise; kontroldür. Kontrol, kendinizi diğer bireylere bağlı kılarak yetki ve sorumluluk vermeyi ifade eder. Örgüt içinde güven duygusu oluşumunu sağlayan bu kavramlar benzer şekilde birçok akademisyen tarafından tartışılmıştır. Bu faktörlerin temelinde, yetkilendirme, olumlu geribildirim ve çalışanların katılımı vardır (Halis ve diğerleri, 2007; 193-194).

1.3.1.2. Hesaplanmış Güven (Calculus Based Trust)

Hesaplanmış güvenin kökleri 1958 ve 1962 yıllarında yapılan, deneysel psikoloji, çalışmalarına dayanır. Güven olgusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok, güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararları ele almak gerekir. Bir başka deyişle bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiğini tartışır. Bilişsel veya hesaplanmış güven türüne iş yerinde ve iş yaşamında sıkça rastlanır (Halis ve diğerleri, 2007; 190).

Hesaplanmış güven, yöneticilerin bir gruba karşı hesaplanmış bir tavırla güveni geliştirmesidir. Hesaplanmış güven seğimini yapmak için, mantıklı olarak bir grubu aldatmanın maliyetlerini, yararlarını ya da direkt olarak işbirliği yapmanın hesabını yapmak yerinde olur. Hesaplanılmamış güveni, aynı zamanda yararlı olanı öne çıkarmak gibi de kabul edebiliriz. Güveni kazanmış olan kişiler, fırsatçı davranışlarla

meşgul olmayacaklardır, iyice düşünülüp mantıklı eylemlerle desteklenebildiği zaman, bu teori, olumlu etkilere neden olur ve performans üzerinde, olumlu bir etki kazanılır (Liang ve diğerleri, 2005; 48-49).

Özetle hesaplanmış güven, rasyonel düşüncenin öne çıktığı durumlarda kendini gösterir ve etkili çözümlerin alınabileceği bir uygulamadır.

1.3.1.3. Özdeşleşmeye (Benimsemeye) Dayalı Güven (İdentification Based Trust)

Bu düzeydeki güven ilişkisi, tarafların birbirinin isteklerini anladıkları ve bu istekleri kendilerinin de benimseyip onayladığı; bu karşılıklı anlayışın bireyleri birbirinin ortak çıkarları adına hareket etmeye yönlendirdiği üst düzeyde bir güven ilişkisidir. Bu tarz güvenin hâkim olduğu karşılıklı ilişkilerde, karşı tarafı ve onun davranışlarını kontrol etme gereği tamamen ortadan kalkar; taraflar arasında koşulsuz bir bağlılık söz konusudur (Günaydın, 2001; 20). Bu tarz güven ortamını, daha çok takım çalışması yürütülmesinin gerektiği iş ortamlarında görebiliriz.

Özdeşleşmeye dayalı güven, bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını, seçimlerini bildiğinde veya tahmin ettiğinde gelişir. Artan özdeşleşme, diğeri gibi düşünme, diğeri gibi hissetme ve diğeri gibi davranmayı sağlar. Özdeşleşmeye dayalı güven, örgüt içinde kimlik anlayışını da etkiler ve destekler (Tüzün, 2006; 21).

Peters günümüzün değişen iş dünyasının en önemli altı unsurunun ilki olarak, güveni ele almış ve değişim içeren toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, bilgi yönetimi programları, sanal örgütler ve yenilikçi planlar gibi uygulamaların tamamının bu planları gerçekleştirecek bir insan olmadan anlamsız olacağını ifade etmiştir. Covey kullanılan dil ya da amaçlar ne kadar iyi olursa olsun, güven olmadan kalıcı başarı için uygun temel olmayacağını belirtmiştir. Capelle ise, örgüt içerisindeki bireylerin sürekli olarak görevlerini tamamlamak için diğerleriyle ilişkiye geçtiklerini ve işi başlatma, müzakere etme, performans ve kabullenme gibi iletişim boyutları tamamlandığında güvenin oluşacağını öne sürmüştür. Capelle'e göre, bir örgüt, ilişkiler ağını sürekli geliştirerek, performansını sürekli arttırabilir. Bu nedenle optimal bir güven olmadan (Kamer, 2001; 37) bu durum var olmayacaktır. Kurum içerisinde böylesi güven türlerini inşa etmek, eylem planları hazırlama konusunda davranışsal olarak liderlere referans

olacak ve çalışanların katılımını arttırabilmek için katkıda bulunacaktır. Bu nedenle organizasyonel güveni inşa etme yollarını incelemek yararlı olacaktır.

1.3.2. Örgütlerde Güven İnşa Etmek

Smith'e göre çalışanlar güvenebilecekleri bir yönetim isterler ve yine çalışanlar sorularına dürüst cevaplar beklerler. İdarecilere göre, herhangi bir bölüme ait çalışanlardan güven talep edilemez. Güven talep edilen bir şey değildir, ama bunu marjinal bir şekilde kazanmak mümkündür. Güveni inşa etmek ve bunu sürdürmek için önce, yönetimce hesaplanmış ortak değerlere dayanan bir kültür oluşturmakla işe başlamak avantajlı olabilir. En azından herhangi bir departmanın üyelerine bu kültür benimsetilmelidir. Kendisine güvenilen liderler; genel olarak yol gösterici, rehberlik edici ve destekleyici tiplerdir. Organizasyonel güvenin olduğu işletmelerde personele yetki verilir, karar vermede katılım gittikçe artar ve iş ortamında verim sağlanır. Yönetici tarafından, bilgilendirilmiş bir çalışanın doğru şeyi yapacağını bilmek yönetsel güveni teşkil eder (Smith, 2005; 521).

Yöneticiler ve takım liderleri takımın güven iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak yöneticiler ve takım liderleri, takım üyeleri ve üyeler arasındaki güveni oluşturmaya gayret sarf ederler (Robbins, 1998; 295).

Organizasyonel güven, liderin davranışlarıyla başlar veya biter. Aslında, güven bir firma veya takım liderinin yeteneklerine bağlıdır. Lider, güvenilirlik yönündeki, kişisel vasıfları ve davranışlarıyla organizasyonun yapısına göre çeşitli noktalarda güvenebileceği gruplar inşa etmelidir (Shaw, 1997; 105). Diğer yandan; çalışanların özel vasıfları, başkalarının ilgilerini çekmek için çalıştırdığı açıktır. Neredeyse herkes özel kişisel çıkarlarıyla ilgilenir, ama bu durum fark edilirse, o kişiyi takımın, departmanın veya organizasyonun dışında bırakmayı amaçlarız. Sonuçta güvenilirlik zarar görmüş olacaktır. Takım oyuncusu olmak, dışarıdan saldırılar geldiği zaman hem eylemlerle hem de sözlerle takım işini desteklemek, takım üyelerini ve takımı desteklemektir. Bu gibi durumlar iş gruplarının bağlılığını kanıtlar. Güvensizlik insanların bildiklerini yapmalarından çok bilmediklerini yapmalarından kaynaklanır. Açıklığın oluşması itimat ve güvenle oluşturulur. Bu nedenle kararları açıklamak, problemlerle ilgili dürüst olmak ve bilgiyi tamamen açığa vurmamak insanları haberli tutar. Kararlar almadan ya da harekete geçmeden önce çalışanların bunları nasıl

algıladıklarını tarafsız ve adil bir biçimde dikkate almak gerekir. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminde tarafsız olmak gerekir. Yöneticiler ve liderler zor durumları açıklarken soğuk ve belirsiz gelir. Hislerinizi paylaşmak sizi daha insani ve gerçekçi gösterecektir ve çalışanların size karşı saygısı artacaktır. Temel değerlere tutarlılık gösterin, kararlarınızı yapma konusunda kararlı olun. Güvensizlik beklenen şeyi bilmekten kaynaklanır. İnançlar ve değerler hakkında düşünmek zaman alır. Bu nedenle beklenen konular hakkında daha önceden tedbirli olmak gerekir (Robbins, 1998; 295).

1.3.3. Örgütlerde Güveni Ayakta Tutmak ve Geliştirmek

Örgütsel güveni geliştirmek için, örgütsel alanda yapılmış, halihazırdaki araştırmaların amaç ve sebeplerine vurgu yapmak yerine, o işyerinde çalışanların davranışları (Lewicki, 1998; 439) üzerinde araştırma yapmak örgütsel güven konusunda daha yararlı olmaktadır. Ayrıca iş gruplarından herhangi birinin iyimser davranışlar sergilemesini ümit etmek yersiz olacaktır. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

Organizasyonel güven, yönetimin ve işçilerin her birinin ortak payıyla düzenlenmiş bir inançtır. Organizasyonel güven olmaksızın, stratejik konuların başarıma şansı çok minimum olacak veya hiç olmayacaktır. Güven, her organizasyonda geliştirmesi gereken temel insani bir değeridir. Bir kelimeyle güven, “Birinin veya bir şeyin, karakterine, yeteneklerine, gücüne, doruluğuna itimat etmek.”olarak, Merriam-Webster sözlüğünde (2004) tanımlamıştır. Çalışanlar amirlerine güvenmek ister. Bütün organizasyonlar için, çalışan ve yönetici arasındaki güven ilişkisinin azalması veya eksik kalması organizasyonun verimliliği açısından çok kritiktir (Smith, 2005; 521). Bu nedenle, güveni sürekli ayakta tutmak ve geliştirmek gerekir. Stanley organizasyonların güveni geliştirebilmesi için gerekli 13 kuralı aşağıdaki gibi sıralamıştır (Smith, 2005; 521).

- a. Her zaman doğru söyle,
- b. İnsanların iyiliklerini de gör ve bunu asla birini bir başkası için istismar etme,
- c. Her adil çalışan için yeni işler tahsis et veya atama gerçekleştir,
- d. Bütün çalışanlara saygı ve değer göster,

- e. Çalışanlarınız dürüst davrandıkları zaman bir kör gibi davranma,
- f. Gizli kalması gereken konuşmaları ve kayıtları sakla,
- g. Bazı şeyleri yapacağın konusunda söz verdiysen bunu yap,
- h. Başarılı olan bütün çalışanlarınıza bazı konularda yardımcı ol,
- i. Çalışanlar tarafından bazı başarılar kazanıldıysa sahip olduğunu onlara da sun,
- j. Çalışanlarla, bir bütünlük çerçevesinde, sitemli davranmaksızın, iyi bir rol model ol,
- k. Organizasyonel değişim boyunca, çalışanlara pozitif davranışlar sergile,
- l. Çalışanları güçlendir,
- m. Bütün çalışanları nesnel olarak değerlendir.

Yüksek performansa sahip olan takım üyeleri, karşılıklı olarak yüksek güvenle özdeşleşmişlerdir. Daha öncede söylenildiği gibi üyeler birbirlerinin zekalarına, karakterlerine ve yeteneklerine inanırlar. Ama insani ilişkilerden de bildiğimiz gibi güven kolayca kırılabilir. Güveni inşa etmek oldukça fazla zaman alır, kolayca zarar görebilir ve tekrar inşa etmek zordur. Buna rağmen güven güvensizlik birbirlerinin babasıdır ve güveni bu şekilde ifade etmek yönetici teşebbüslerinin dikkatli olması gerektiğini gösterir (Robbins, 1998; 293).

2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Adalet Kavramı

Adalet; en yüksek ahlak ölküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdem olarak tanımlanabilmektedir. Bunun yanında sözlük anlamları³;

1. Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, doğruluk,
2. Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme,
3. Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlamak olarak tanımlanmıştır.

Adalet; dürüstlük, doğruluk, aslına uygunluk, samimiyet, eşitlik, tarafsızlık, güvenilirlik ve şeref, etik ve ahlaki standartlara rehberlik eder. Bazı olasılıkların bu tip standartları etkileyebileceği ise, tartışma konusudur. Ama bazı sunulmuş etik standartlarla uyuma sağlanabilir. Bu etik standartlara bağlı olan yöneticiler, sadece organizasyon iklimini yaratmaktan öteye gitmeyeceklerdir. Gerçekte adalet konusunda bir standarda ihtiyaç (Hoy ve Tarter, 2004; 252) vardır, fakat buna körü körüne bağlanmak anlamsızdır, çalışanların adalet algılamalarını yüksek tutmak, onların güvenini ve örgüte bağlılığını kazanmak için çok önemlidir.

Örgütlerle ilgili yapılan son araştırmalar, çekirdek değerlerin örgütler için önemini vurgulamaktadır. Çekirdek değerler, örgütlerin temel ve devamlı prensipleridir. Adalet bu çekirdek değerlerden biri olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz adalet yargıları, bireysel çıkar ve anti sosyal davranışlar başta olmak üzere çok çeşitli olumsuz tutum ve davranışlara neden olmaktadır. Bunlardan bazıları hırsızlık, saldırganlık ve işten çıkanların dava açması olarak sayılabilir (Ateş, 2004; 11). Adalet, etkili bir liderlik prensibi, sosyal örgütlerin önemli bir erdemi ve örgütlerde işbirliği ile yapılan faaliyetlerin temel esaslarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bir değer olarak adalet, kendisinin önemini de ortaya koymaktadır (Ateş, 2004;10).

³ Adalet kavramının tanımı www.tdk.gov.tr,13.12.2007 (Türk Dil Kurumu) adresindeki Güncel Türkçe Sözlük (GTS) bağlantısından alınmıştır.

2.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Genel olarak organizasyonel adaletin iş yerindeki adalet algılarına odaklanan psikolojik bir araştırma alanı olduğu söylenebilir. Örgütsel adalet algısı, iş durumlarının adil olup olmadığına ilişkin olarak çalışanların değerlendirmelerini ifade eder. İş doyumu, örgütsel bağlılık, iş performansı gibi kavramlar örgütsel amaçlara ulaşma konusunda fayda sağlarken, iş stresi, güvensizlik, geri çekilme gibi davranışlar, örgütsel amaçlara zarar vermeye yönelik davranışlardır. Kendilik algısı gibi sonuçlarla ilişkili olan örgütsel adalet algısı (Karabay, 2004; 2-3), çok boyutlu bir yapıdır. Örgütsel adalet algısı; prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuttan oluşur. Tablo 3’de bu adalet biçimlerinin kısa tanımları verilmiştir.

Tablo 3 Örgütsel Adalet Biçimleri ve Kısa Tanımlamaları

Dağıtımsal Adalet	Ödüllendirme sisteminde çalışanların algısal davranışlarını dikkate alır (Moorman, 1991; 845).
Prosedürel Adalet	Ödüllendirme sisteminin karar verme sürecinde, kullanılan açık uygulamalar için çalışanların algılarını dikkate alınır (Moorman, 1991; 845).
Etkileşimsel Adalet	Karar verme sürecinde, kişilerarası kabul edilmiş davranışların üstünlüğünü savunur (Aryee ve diğerleri, 2002; 271).

Organizasyonel adalet araştırmaları üzerinde, otuz yıldan daha fazladır durulmaktadır. Organizasyonel adalet, işgörenlerin işlerinde kurallara uygun bir şekilde davranıp davranmadıklarını açıklamanın yanında diğer işlerle ilgili değişkenlerin etkileri ile de ilgilenmektedir (Moorman, 1991; 845).

Prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet yapısal olarak etkileşimsel adaletten daha çok kabul görmüştür. Buna rağmen, Bies etkileşimsel adalet ve prosedürel adaletin yapısal olarak ayrı olduğunu savunur. Çünkü her iki adalet biçiminde de değişimsel farklılıklar vardır. Çeşitli görgül çalışmalarla göre, bu iki kavramın etkili ve benzer yönlerinin özetini şu şekilde yapabiliriz (Bies, 2001; 99).

—İnsanlar, kişilerarası davranışların biçimsel olarak kurallara uygun bir şekilde işleyip işlemediğini ayırt eder.

—Kişilerarası adalet ve prosedürel adalet çalışanların tutum ve davranışlarını etkiler. Örneğin, araştırmacılar çalışanların iş yaşamlarında tecrübeyle deneyim kazanıp iş yaşamlarını ona göre şekillendirmelerindense, kavramsal üstünlükleri sürdürerek çok fazla kazanç sağladığını görmüşlerdir.

Organizasyonel adalet konusunda yapılan çalışmalar başlangıçta, adalete ilişkin olarak yapılan sosyal-psikolojik araştırmalardan ağırlıklı biçimde etkilenerek şekillenmiştir. Ancak sosyal-psikolojik açıdan ele alınan adalet konusunun organizasyonel adalete dönüşme sürecinde, zaman içerisinde özgün bir kavramsal çerçeve gelişmiş ve yeni bir alan oluşmuştur. Organizasyonel adalet, örgütsel anlamda en az üç alanda fayda sağlamaktadır (Karabay, 2004; 2).

- a) Yakın kişilerarası ilişkilerin onaylanması, örgüt içi çatışmaların azalması,
- b) Ekonomik faydaları
- c) İş ahlakı ile ilgili ilkelerin desteklendiği, bunlara uygun düşen şekilde davranıldığı duygusunun edinilmesi.

Örgüt içerisindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağılımını ifade eden örgütsel adalet kavramı, kazanımların (dağıtımsal adalet), süreçlerin (prosedürel adalet) ve bireylerarası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) adilliğine dayanan bir sınıflandırma kullanılarak açıklanabilir (Özen, 2003; 190). Organizasyonel adaleti ölçmenin çoğu zaman, yetersiz ve tutarsız kaldığı da görülmektedir (Colquitt, 2001; 387).

İnsanların sosyal bir kimliği paylaştıkları zaman, ortak menfaatler üzerine yatırım yapmaları daha muhtemeldir. Araştırmalara göre, endişe edilen iki ortak konu vardır. Bunlardan ilki, çalışanların kendileri açısından uygun bulmadıkları bir konuyu yapmaktan kaçınması ve bunu dile getirmesi, diğeryse, adalet kavramının kişiden kişiye değişiklik göstermesi konusudur ki bu durum üst yönetim açısından üstesinden gelmesi zor bir durumdur. Bu nedenle adaletin çerçevesini önceden çizmek gerekebilir.

Bazı araştırmacılar, ölçüm yaparken tek bir gereç kullanırken, diğerleri, organizasyonda ne çeşit bir adalet anlayışının işlediğiyle ilgilenmeyerek ölçüm yapmaya çalışır. Bu tip

durumlarda da hatalarla karşılaşmak mümkündür. Aynı zamanda, Moorman, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin beraber ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tip tartışmaları ayrıntılı olarak incelemek, araştırmamıza ışık tutması açısından yararlı görülmektedir.

2.2.1. Prosedürel Adalet (Procedural Justice)

Prosedürel adalet düşüncesi, hukuksal ilişkilerde kişilerin bireysel ve subjektif durumlarını dikkate almadan herkesi eşit kabul eder. Dolayısıyla yasa önünde eşitliği savunur. Prosedürel adalet, kazanımların belirlenmesinde kullanılan yöntemlerin, mekanizmaların ve süreçlerin hakkaniyet ilkesine uygunluğudur. Bireylerin adalet algılamaları, yalnızca kazanımların niteliği ile ilgili değil, aynı zamanda bu kazanımların dağıtımına yönelik kararların planlanmasında ve uygulanmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı ile de ilişkilidir. Hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürlerin, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü içerdiği süreçte, alınan kararların adil olarak algılanması, bunun bir örneğidir (Özen, 2003;191).

Genellikle dağıtımsal adalet üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların davranış ve tutumlarına etki eden adaletin bireysel olarak algılandığına işaret eder. Buradan hareketle, araştırmacılar, adalet üzerine yaptıkları çalışmalarda, 1980'lerdeki prosedürel adaletin yönünü değiştirmeyi başarmışlardır. Hatta araştırmacılar (Thibaut ve Walker), verilmiş olan kararların adil olduğunu çalışanlara inandırdıkları zaman, kişisel olarak algılanmış olumsuz durumları dahi daha pozitif bir duruma getirmeyi başarmışlardır. Bu şekilde, kişisel algılamalarını arttırarak karar verme sürecini bireysellikten kurtarmak mümkündür (Schminke ve Diğerleri, 1997; 1191). Başka bir deyişle, örgütlerde adalete ilişkin dağıtımsal bir yönelim, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedüre dayalı bir yönelim, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Sözü edilen ayırım, bu tepkiler arasındaki nedenselliğe ilişkin soruları da beraberinde getirmektedir. Prosedürlerin adilliğine yönelik algılamaların, bu prosedürlerle gerçekleştirilen dağıtımına gösterilen tepkiyi etkileyip etkilemediği, örgütsel adalet araştırmalarının temel sorunlarında biri olmuştur (Özen, 2003;191).

2.2.2. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)

Dağıtımsal adalet fikrinin özünde, eşitlik ilkesi yatar. Bu nedenle bir toplumda dağıtıcı, dağıtımsal adalet anlayışı, bireylerin kapasiteleri göz önünde bulundurularak, onların bu kapasite oranlarında toplumsal statü ve rol üstlenmeleri gerekliliği vurgulanmakta ve eşitlik temelindeki adaleti, gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Dağıtıcı adalet anlayışında, esasında ekonomik bir açılımın ifadesi bulunmaktadır (Kurt, 2006; 206). Dağıtımsal adalet, kabul edilmiş kaynakların adalet algısına yönelir (Cropanzano ve Ambrose, 2001; 121). Dağıtımsal adalet, bireylerin elde ettikleri kazanımların hakça dağıtılıp dağıtılmayacağına ilişkin algılamalarıdır. Dağıtım adaletine ilişkin temel bir yargı, kazanımların doğru, uygun ve ahlaki olup olmadığına işaret eder. Bu adalet türünü açıklamaya dönük tüm kurumlar, bireysel uygulamaların adil olup olmadığı yönündeki yargılarını belirlemek üzere kurulmuştur. Çünkü adil dağılım, kazanımların katkılarla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır. Dağıtım kurallarının nasıl algılandığı, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. (Özen, 2003; 190).

Adalet teorisi hakkındaki araştırmalar, organizasyonel uygulamalarla ilgili özellikle de ücret planlarının nasıl yönetileceği gibi süreçlerin adilane işleyebilmesi için ilgili kısımlara ağırlık vermişlerdir. Bu tip süreçlere yönelik karar vermede kullanılan politika ve prosedürler, adaletin algılanışının yönünü değiştirmektedir (Greenberg, 1990; 402). Politik ve yasal içerikler üzerine yapılan araştırmalar, prosedürel adaletin sistem veya kurumun değerlendirilmesi için diğer adalet türlerinden daha uygun olduğunu nitelemektedir. Ancak kesin sonuçların değerlendirilmesiyle ilgili bir konudaysa, dağıtımsal adalet çok daha uygundur. Örneğin Tyler ve Caine prosedürel adaletin tek değişiminin bunun algılanma şekli olduğunu keşfetmişlerdir (Folger ve Konovsky, 1989; 115).

Dağıtım adaleti, oransal payları, belirli standartlarda, belirli fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere, kaynakların paylaşılmasıdır (Cohen, 1987; 20). Bireyler elde ettikleri sonuçları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında karşılaştırma yapabilirler ve bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini düşünebilirler. Bu düşünce onların tutumlarını etkiler ve bireylerin davranışları,

tutumları yönünde değişebilir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003; 78).

2.2.3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice)

Organizasyonel performans ve çalışanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlamak için farklı bakış açılarıyla konuyu ele almanın yararlı olduğu bazı araştırmacılar tarafından desteklenmektedir (Eisenberger, 1986; 501).

Bies'in araştırması, örgütlerdeki adalet dinamiklerinin zenginliğini ortaya çıkarmak için adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. Bies, adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiğini ifade ederken, bunları dört ayrı kategoriye ayırır. Bu kategoriler;

- a. Onur kırıcı yargılar
- b. Aldatma (hile)
- c. Özel hayata saldırı
- d. Kabalık

Kişilerarası davranış ilişkilerinde bu kategoriye giren davranışların yaşanması, olayların adaletsiz olarak algılanmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, etkileşimsel adaletle ilgili yapılan araştırmaların sayısının artması ve elde edilen bulguların teoriyi desteklemesi, etkileşimsel adaletin literatürdeki yerini sağlamlaştırmasına neden olmaktadır (Ateş, 2004; 26).

Etkileşimsel adalet, örgütlerde bireylerarası ilişkilerin niteliğine işaret etmektedir. Prosedürel adalete ilişkin algılamaların, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilendiğini belirten Greenberg, etkileşim adaleti, prosedürel adaleti tamamlayan bir kavram olarak ele almıştır (Özen, 2003; 192). Etkileşimsel adalet, örneğin organizasyonel ödüllendirmede olduğu gibi prosedürel adalet çıktılarını karşılaştırmak için kullanılmaktadır. Bu yönde bir karar mekanizmasının işleyebilmesinde, etkili bir bilgilendirme sisteminin sağlanması kişilere fırsat tanımaktadır (Lee, 1999;133).

Prosedürel adalete yönelik algılamaları etkileyen ilk faktör, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları, örgüt içi adaletin göstergesi olarak algıladıkları için, dürüstlük, nezaket, kişi haklarına saygı gösterme, birbirlerini dinleme gibi tavırlar, onların adalete ilişkin yargılarında önemli kriterler haline gelebilmektedir. Prosedürel adalete yönelik algılamaları belirleyen ikinci faktörse, karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Kişilere makul açıklamalar yaptığı sürece, kişilerin karşılaştıkları olumsuz durumlara karşı, alınan kararların adil olduğunu (Özen, 2003; 192) düşünmeleri muhtemeldir. Etkileşimsel adalete, organizasyonel vatandaşlık davranışlarını anlamadan, önemli bir değişkendir. İdari ve organizasyonel vaatlere güven, denetimi meşrulaştırmayı da beraberinde getirir. Örneğin; işyeri sınırları içinde sigara içme yasağını kabul ettirebilme, sürtüşmeyi engelleme, personel hırsızlığının önünü kesme, müşteri şikâyetlerine davranış gibi konularda (Bies, 2001; 92-93), çalışanlar, kişisel çıkarlarını mutlak olarak düşünmekten ziyade iş arkadaşları ve yönetimin de çıkarlarını göz önünde bulunduracaklardır.

2.3. Örgütsel Adalet ve Güven İlişkisi

Adalet kavramı, sosyal psikoloji ve örgütsel davranışın önemli değişkenlerinden birisidir. Bu alanlarda adalet ve örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalar, bu değişkenin, çalışanların motivasyonlarını, örgüte olan bağlılığını, iş performansını ve iş tatminini arttırmada önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bireylerin çalıştıkları örgüte ait adalet algıları, örgüt açısından pek çok önemli sonuçlar doğurmaktadır. Adalet algısının ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan birisi, çalışanların spesifik olarak yöneticileri, global anlamda da üst yönetim ve çalıştıkların şirkete duydukları güven duygusunu (Günaydın, 2001; 1) arttırıcı özelliğe sahip olmasıdır.

Güven şirketlerde kontrol mekanizmalarının gerekliliğini ve bürokratik yapıların doğurduğu maliyetleri minimuma indirmekte, bilgi paylaşımını arttırmakta, şirket içerisinde zararlı davranışları minimuma indirerek, bölünmeleri engellemekte, alınan kararlarla ilgili olarak, şirketin geleceği ile ilgili belirsizlikleri azaltarak örgütün uyum içinde çalışmasını sağlamaktadır (Günaydın, 2001; 1). Güven kurumlarının hemen hepsi, kazanımların bireyler arasında tekrarlanan biçimde mübadelesini ifade eden sosyal mübadele kavramına dayandırılmıştır. Risk ve savunmasızlık, sosyal veya ekonomik mübadele içine giren tüm çalışanlar için, söz konusudur ve örgütsel

ilişkilerde örgütün kendisi ve çalışanlar, farklı risk ve savunmasızlık durumlarıyla karşı karşıyadırlar (Özen, 2003; 196). Uygulamada bu tip risk ve savunmasızlıkların tanımlamaları yapılmadan, tasdik edilmiş iş tanımlarına gerek duyulmaktadır. Fakat uygulamada pek fazla yer almayan bu tanımlamalar, sosyal değişimleri belirleyen kavramlardır. Bu tanımlamaların önemi, organizasyonel destek, işbirliği, en alt çalışandan, üst yöneticiye kadar olan ve yönetimin her kademesinde, kaliteli ilişki içerisinde olmak (Chiabura ve Marinova, 2005; 169) için gereklidir.

Güvenilirliği tespit etmek için, değişim periyodu içerisinde önemli yere sahip olan, sembolik element, organizasyonel adalettir. Organizasyonel adalet teorisi, güven konusunda üç bakış açısı içerir, bunlar; güveni dağıtan, usulüne uygun işleyen bir dava ve etkileşim sürecidir. Adaleti dağıtan, verilecek kararların sonuçları üzerine odaklanmalı, örneğin yeniden yapılanmanın sonuçlarını göz önüne almalıdır. Prosedürel adalet, kararları vermekte kullanılan prosedürlerle ilgilenir, işten çıkarılan ve işe devam eden memurlar gibi. Brockner ve Siegel, organizasyonda hem çalışan hem de denetçiler üzerinde daha yüksek güven seviyesine sahip olan prosedürel adaletin olumlu yönlerini keşfetmişlerdir. Bunun için ilk yapılması gereken, kararlar sonucunda zarar görmüş personelle ilgilenmek, onu önyargılarından kurtarmak, uygulamaları tutarlı devam ettirmek, haber ya da bilginin doğruluk derecesini iyi ölçüp ona göre bilgilendirmek, başarı için etik standartlara uygun ve ahlaki bir şekilde davranmak, az sayıdaki tercihleri çoğaltabilmeye odaklanmak olarak sayılabilir (Searle, 2004; 710). Güvensizlik ne kadar azaltılırsa, örgüt iklimi de buna uygun bir hal kazanacaktır.

Örgütsel alanda yapılan çalışmaların, uygulama bölümünde, çalışanların adillik ile ilgili olumlu algılamalarının, yöneticilerine duydukları güvenle yakından ilişkili olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Adil uygulamaların güveni arttırıcı faktörlerden biri olduğunu belirten Butler'ın görüşü, diğer araştırmacılar tarafından da desteklenmiştir. Prosedürel ve dağıtımsal adalet arasında ayırım yapmak gerekirse; prosedürel adaletin, ekonomik mübadelenin adillğine yönelik yargılamadaki tipik ölçüt olduğu söylenebilir. Ekonomik mübadelenin katkı oranında kazanç elde etme şartına bağlı olma özelliği güvenin salt dağıtım adaleti algılamalarına dayalı olarak gelişimini zorlaştırabilir. Çünkü güvenin gelişimi, tarafların sorumluluklarını taşıma yönündeki duyguları ve tutarlılıkları ile ilgili delillere gereksinim duyar (Özen, 2003; 197). Bu durum geçmiş

deneyimler ve karar verme süreçlerinin güvenilirliğe ilişkin ipuçları vermektedir. Bu tip karar verme süreçlerinde doğru bilgiye ulaşabilmek için, prosedürlerin içeriğini bilmek yerinde olacaktır. Bu sayede hem mevcut prosedürlerin şimdiki ve gelecekteki durumlar için, kararların adillğine olan inanç test edilmiş olacak, hem de, etkileşimsel adaletin ne yönlü işlediğine çalışanlar tanık olmuş olacaklardır. Çalışanların prosedürleri bilmesi çalışma ilişkileri içerisinde bir güven ortamı yaratacak ve olumlu algılamalara neden olacaktır.

Adalet teorisinin en önemli ve en eşsiz ögesi, genelleştirilerek adil muameleyi çalışanlara hissettirmektir. Bire bir birleşmeyi sağlamak, bu uygulamanın anahtarıdır. Bu sonuçlar için, bilişsel olarak adil bir şekilde yargılamaya başvurmak gerekir. Bazı araştırma kanıtlarına göre, adil bir şekilde yargılama fikrini desteklemek, kişilerarası güveni bir vekil olarak tayin etmektir. Organizasyonun otoritesine birinin güvenilirliğiyle ilgili küçük bir bilgiye sahip olması durumunda, sezgisel adalet teorisi oluşturulmuş olur. Ek olarak, birinin adaletle ilgili konularda bilhassa dikkatli ve duyarlı olması da güveni doydurmaktadır (Lind, 2001; 67).

Prosedürel adalet ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödülleri belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise, prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır. Örneğin, ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu, prosedürel adalet kavramının konularıdır. Prosedürel adalet daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımcı adalet, daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımcı adaleti de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür (Doğan, 2002; 72). Prosedürel adalet, mevcut prosedürlerin ne oranda adil olduklarına ve onların yapısını ifade eden biçimsel prosedürler ile bu prosedürlerin ne şekilde uygulandığına, yani kararları alan kişilerin davranışlarına işaret eden etkileşimsel adalet kavramını içermektedir. Bu adalet türünün yapısal ve kişilerarası unsurların her ikisi de algılanan güveni etkileyebilir.

Ancak etkileşim süreci farklılık gösterecektir. Eğer, prosedürel adaletin yapısal yönü kalıcı ise, belirsizliği azaltmakta ve kararların yapısına bağlı olarak gelişen tahminleri kolaylaştırmaktadır. Prosedürlerin yapısal yönü kadar, kararları alan yöneticilerin davranışsal eğilimlerinin de çalışanların etkileşimsel adalete yönelik algılamalarını şekillendirerek, güven düzeyini belirlediği iddiası mevcuttur.

Yöneticilerin kişilik özellikleri veya davranış eğilimleri ile ilgili, ayrıntılı veya değişmez bilgilere ulaşmanın ve deneyimler edinmenin zor olduğu örgüt bağlamında çalışanlar için en sağlıklı başvuru kaynağı, örgüt sistemi içinde biçimlendirilen ve yöneticilerin uygulamalarının çerçevesini belirleyen prosedürlerdir. Yapısal açıdan adil olan prosedürler, örgüt sistemine ve sistemin temsilcisi olan karar alıcı kişilere, güven duyulmasını sağlarken, bunun tersine adil olmayan prosedürler de kazanımların adil olarak dağıtılamayacağı yönünde bir güvensizliğe neden olabilmektedir. Yöneticiler ise, adil prosedürlere dayanan tavırlar sergiledikleri oranda güvenilir bulunulacaklardır (Özen, 2003; 199-200).

3. BÖLÜM: GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN BEKLENTİ ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Proaktif davranışın belirleyicisi beklenti ötesi özyeterlilik davranışıdır. Konuyu daha iyi anlamak açısından proaktif davranıştan söz etmek yerinde olacaktır.

3.1. Proaktif Davranış

Proaktivitenin belirleyici davranışı olan beklenti ötesi özyeterlilik davranışını daha iyi anlamak için öncelikle proaktif davranış yapılarından bahsetmek gereklidir. Güvenle birebir bağlantılı olan proaktivite, önleyici tedbirler alan kişilik veya politikalar olarak tanımlanmaktadır. Çünkü çalışanlar kendilerini, kurum içerisindeki güvenden kaynaklanan bir özgüvenle doluluk hissiyatı içinde hisseder, kendilerinde bu yetkiyi görür ve sorunlar karşısında yaratıcı çözümler getirebilirler. Bunun uygulamaya geçmesiyle, kişinin kendini organizasyonun bir parçası olarak görmesinin bir göstergesidir.

İnisiyatif ele almak olarak düşünülen proaktivite, yaşamda başarının anahtarı olabilecek başka bir özelliği de beraberinde getirmektedir. Proaktif bireyler, insan olarak kendi yaşamlarından sorumlu olduklarını, davranışlarının oluşumunu, koşulların değil, kendi kararlarının sağlayacağını farkındadırlar. Değerlerini, duygularından üstün tutabilirler. Bazı şeylerin olması için hem inisiyatif alırlar, hem de, bu iş için sorumluluk duyarlar. Sorumlu olduğunu bilmesi ise, diğer bütün alışkanlıkların temelidir (Güler Şahin, 2006; 19).

Proaktivite, isteklendirme ve hareketleri ima eden bir kişilik özelliğidir, çevresinde değişime neden olacak bir etki yaratmak için harekete geçen insanları tanımlar. Proaktivite, insan olarak, kendi yaşamlarımızdan sorumlu olduğumuzu ifade eder (Güler Şahin, 2006; 19).

Çalışanın kendisini görev tanımının dışına çıkma konusunda yeterli hissederek, inisiyatif ele alması proaktivitenin en kritik boyutudur. İlk kez Parker tarafından ifade edilen bu boyut, “kişinin, işin gerektirdiği geleneksel ve teknik gerekliliklerin dışına çıkarak daha proaktif ve geniş kapsamlı bir rol üstlenme konusunda kendine duyduğu güven” olarak tanımlanır. Parker’ın araştırmasına göre, görev tanımını aşma yeterliliği,

kurum içi koşullarla şekillenir. Kurumlar uygun çalışma koşullarını yerine getirebildikleri zaman, çalışanlarında proaktif davranışı ortaya çıkarma olanağı bulurlar (<http://www.baltas-baltas.com,12.01.2008>). Tablo 4’de görüldüğü gibi, proaktif kişilik ve kişisel inisiyatif, davranışsal bir yaradılış olarak tanımlanırken ekstra rol davranışı ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışı (RBSE) bağlamsal (içeriksel) olarak algılanmaktadır. Bağlamsal davranış istikrarlı bir şekilde karakterize edilmiş düzenli davranışlar değişken durumlara karşı da istikrarını korur. Diğer bir yandan da bağlamsal davranış kavramı, değişen içeriksel durumlara bağımlıdır. İnsanlar neler yapabileceklerini bulduklarında hem durumları hem de, konularını değiştirebilirler (Ruder, 2003; 2).

Tablo 4: Proaktif Davranış Yapıları

Yapılar	Tanımlar
<p><u>Davranışsal Yaradılış</u></p> <p>Proaktif Kişilik</p> <p>Kişisel inisiyatif</p>	<p>Çalışanların çevresel değişimi olumlu yönde etkilemek için eyleme geçmesinde kararlı kişilik durumu</p> <p>Resmi iş tanımlarının ötesine geçme</p>
<p><u>Bağlamsal (içeriksel) Davranış</u></p> <p>Ekstra Rol Davranışı</p> <p>Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı</p>	<p>Çalışanlar tarafından işlerin nasıl uygulanacağı konusunda olumlu yönlendirme ve geliştirme çabası</p> <p>Çevresel değişime ayak uydurmak ve görevinin de ötesinde proaktif bir şekilde ekstra rol üstlenmede algılanan yeterlilik</p>

Kaynak: Ruder (2003; 2).

Proaktif davranış başlığı altında, davranışsal ve bağlamsal davranışlar ayrı ayrı incelenecektir. Ama onun öncesinde beklenti ötesi özyeterlilik davranışının tanımında da yer alan, ekstra rol üstlenme terimine anlam kazandırmakta yarar vardır. Ekstra rol davranışı, organizasyon tarafından önceden belirtilmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; işgörenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmasını içerir. Sosyal davranışlar, ekstra rol davranışı, örgütsel etkinliği arttıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği kapsamaktadır. Örgütte yeni dâhil olanlara yardım edilmesi, bu davranışa örnek olarak verilebilir. Bu tür davranışlara, aşağıda da göreceğimiz gibi görev üstlenmede denebilir (Ölçüm, 2004; 4).

Proaktif davranışın iş ortamına kazandırdıkları;

- İş ortamında kendini açık ve anlaşılabilir biçimde ifade etme,
- İç ve dış müşterilerle ilişkide olumlu etki,
- Kurumu etkili bir biçimde temsil gücü,
- Ekip çalışmalarında ve tartışmalarda etki yaratma,
- İçselleştirilmiş üretim ve hizmet kalitesi,
- İnsanlar-arası ilişkilerde uyum ve sevginin gücü,
- Duygusal zekasını kullanabilen çalışanlar,
- Topluluk önünde güven, rahatlık ve kaygıyı kontrol etme
(<http://www.heromarka.com/seminer10.htm,11.12.2007>).

Proaktif davranışın çalışanlara kazandırdıkları;

- Kaliteyi yaşam hedefine dönüştürme,
- Özgüven ve başarıya inancı,
- Yaşamın her alanında olumludan yana tavır alma,
- Yüksek iç motivasyon ve iyimser bir bakış açısı,
- İnsanlar-arası ilişkilerde sevecen ve güvene dayalı uyum,
- Etkin duygu yönetimi,
- Beynin gizemiyle tanışma ve içgörü,
- Yaratıcılığın gücü ve günlük yaşamda yaratıcı çözümler
(<http://www.heromarka.com/seminer10.htm,11.07.2007>).

Proaktif davranışın, kurum içerisinde ön plana çıkarabilmek ve yukarıda sayılan faydalarından olabildiğince etkin şekilde yararlanmak için, bir sosyal sermaye olan insana yatırım yapmak, geliştirmek ve bu davranışları açığa çıkarmasına fayda sağlayacak ortamı tesis etmek gerekir.

3.2. Bir Sosyal Sermaye Olarak İnsan

Son zamanlarda, küreselleşmeyle birlikte bazı kavramlar, çok sık karşımıza çıkmaya başlamıştır. Bu kavramlardan bir tanesi “insan sermayesi veya sosyal sermaye” olmuştur. İnsan sermayesi insanların eğitim ve sağlık açısından kalitesini vurgularken, sosyal sermaye kişiler arası güveni vurgulamaktadır. Bir toplumda insanların eğitim ve sağlık açısından kalitesinin artması ve birbirlerine duydukları güvenin gelişmesi ekonomik açıdan olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu etkilerin başında ekonomik büyüme gelmektedir. Kısacası, eğer bir toplum içinde fiziki ve mali sermayenin yüksek olmasının yanı sıra sosyal sermayede yüksek ise, hızlı ve istikrarlı büyüme gerçekleşmektedir (İslamoğlu ve Diğerleri, 2007; 19). Sosyal sermaye, sosyal anlamda zorunluluklar getirir (Bourdieu, 1986; 243). Bu zorunluluklar insan olmanın gereklerini içinde barındırır. İşbirliği ve iş memnuniyetiyle kuruma bağlanabilmenin sosyal anlamda getirisi çok büyük olacaktır.

Sosyal sermaye, sermayeyi işleyen olarak tanımlanabilir. Farklı karakterlerde iki varlığın bir araya gelmesi gerekir. Bunlar; şirketler, holdingler, sanayi kuruluşları, dernekler, sendikalar gibi tamamıyla bir sosyal yapının var oluşlarıdır. Sermayenin diğer formları gibi, sosyal sermaye de malum sonuçların olumlu olarak sonuçlanabilmesi için, üretkendir (Coleman, 1994; 302). Sosyal sermaye, sosyal bir organizasyon olmanın özelliklerini yerine getirir, ağılar, normlar ve sosyal güvenle müşterek çıkarları ayarlar (Putman, 1995; 26). Dasgupta; kişi, grup ve kurumsal güven arasındaki ilişkiyi açıklamanın kolay olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte sosyal sermayenin mükemmelliğini anlayabilirsek kişi, grup ve kurum arasındaki bağı kurmaya ihtiyaç duyarız (Dasgupta, 2000; 333). Organizasyonel anlamda yapılan araştırmaların uygulamaya geçirilmesi sürecinde öncelikle, örgüt iklimini oluşturmak gerekir ki bunu yapmak uygulamanın en zor kısmıdır. Liderin karakteri ne olursa olsun mutlak bir yönde çalışanları kendine bağlaması için inanç, vazgeçilememesi bir değerdir. Öncelikle yönetici kendine ve çalışanlarına inanmalı, çalışanları psikolojik olarak güçlendirmesi gerekir ki örgütsel vatandaşlık davranışı doğru şekilde kendini gösterebilsin.

-Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Psikolojik güçlendirme algısı, personelin örgütüne duyacağı güveni etkileyeceği ve örgüte bağlılığı kazandıracığı düşünülmektedir (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005; 124). Örgütlerde

güçlendirme uygulamalarının ortaya çıkma nedenleri arasında, bilgi teknolojilerindeki değişimler, artan rekabet içinde müşteri taleplerine zamanında ve doğru cevap verilme zorunluluğunun artması, eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen bir personel yapısı, örgütlerde hiyerarşiye dayanan komuta-denetim felsefesinin zayıflaması, modern örgütlerin astlık-üstlük yerine meslektaşlık ve takım ilişkilerinden oluşması, toplumlar ve örgütlerde demokratikleşme eğilim ve isteklerinin artması sayılmaktadır (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005; 128).

Psikolojik davranış yapısına öncülük eden Conger ve Kanungo, çalışanların motive olmalarını sağlamak için, inisiyatifin çalışanlara geçirilmesi gerektiğini ifade eden güçlendirmenin, motivasyonel yanını ortaya koymuşlardır ve güçlendirmeyi, özyeterlilikle ilgili motivasyona yönelik bir kavram olarak nitelendirilmişlerdir. Conger ve Kanungo güçlendirmenin merkez noktası olarak kabul ettikleri güç kavramına odaklanarak, gücün kontrollü bir biçimde çalışanlara verilmesiyle, çalışanların kendi kararlarını verme ve yürütme hakkına sahip olacağını belirtmişlerdir. Psikolojik güçlendirmenin ilk boyutu olan anlam, bireyin görevin amacına ya da hedeflerine ilişkin yüklediği anlam ile kendi ideallerini ya da standartlarını karşılaştırılmasını anlatır. Yetkinlik boyutu, bireyin göreve yönelik faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirebileceğine ilişkin, kendi becerisine olan inancını ifade eder. Seçim boyutu, bireyin faaliyetlerinde özerk olmasının ve sorumluluk almasının önemi üzerinde durur. Bireyin tek başına seçim şansının olması esneklik, yaratıcılık, inisiyatif kullanma, rahatlık ve öz düzenleme imkanı tanımaktadır. Etki boyutu ise, görevin gerçekleştirilmesi sırasında fark yaratmayı ifade etmektedir. Bireyin işe yönelik sonuçlar üzerindeki etkisini, algılama derecesi önemlidir. Birey işe yönelik sonuçları etkileyebildiği sürece kendini güçlenmiş hissedecektir (Arslantaş, 2008; 104-105).

Yöneticinin öğüt verici, tanımlayıcı, ilham verici ve destekleyici davranışlarının, kontrol ve güçlendirme üzerinde pozitif bir etki yaratarak, güçlendirmenin başarısız olmasına neden olacak olumsuz koşulların etkilerini azaltacağı ve güçlendirmenin doğru uygulanmasıyla motivasyonun, iş tatmininin, katılımın ve örgütsel bağlılığın artacağı, iş stresinin ise, azalacağı şeklinde bulgulara ulaşılmıştır (Arslantaş, 2008; 104-105).

Araştırmacılar, çalışanların güçlendirilmesinin sonucunda, biçimsel olarak tanımlanmış rollerinin ötesinde katkı sağlayacaklarına ve olumlu performans göstereceklerine

inanmaktadırlar. Güçlendirme uygulamaları, yönetici ile çalışanlar arasında destek temelli bir ilişki yaratarak çalışanların özyeterlilik duygularını geliştirmekte ve onları motive etmektedir. Bu tür bir ilişki, yardıma, katılıma, güvene ve bağlılığa dayanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi, çalışanların güçlendirme uygulamalarına yönelik algılamaların bir sonucu olabilir. Psikolojik güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin tutumları ve algılarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur (Arslantaş, 2008; 105).

Güçlendirilmiş çalışanlar kendilerini daha kabiliyetli görürler, örgütü ve kendi işlerini anlamlı bir şekilde etkileyebileceklerine inanırlar. Bu yüzden ekstra rol çabaları göstermeleri, bağımsız olarak hareket etmeleri ve örgüte yüksek bağlılık duymaları (Arslantaş, 2008; 106) ve bu yönde çalışanların özgecilik faaliyetlerini gerçekleştirmeleri beklenir.

3.3. Karşılıklılık Norm, Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi ve Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışı

Sosyal değişim teorisi, tek başına gerçekleştirilmesi mümkün olmayan, kişisel amaçları başarabilmek için, çalışanların diğer kişilerin, kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmeyi ve ortaklaşa eylem planı hazırlamaya yardımcı olur. Kişisel çıkarlar ve karşılıklı dayanışma, sosyal değişimin merkez ürünüdür (Lawler ve Thye, 1999; 217). Termbank⁴ psikoloji sözlüğüne göre; davranışın temelde karşılıklılık ve ödül beklentisiyle güdülendiği ilişkilerde, insanların bir ilişkiyi kendisi açısından taşıdığı yarar ve maliyet hesabı bazında değerlendirdiği; sosyal etkileşimin çeşitli duygusal, toplumsal ve maddi çıkarların değiş-tokuşuna dayandığı savıyla tanımlanan, bir sosyal yapı modelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temelini oluşturan bir başka teori de, karşılıklılık norm teorisidir. Yine Termbank psikoloji sözlüğünde bu tanım, kişinin, kendisine yardımcı olanlara zarar vermekten kaçınması, karşılık olarak onun da, onlara yardımcı olmasını öngören toplumsal bir normdur. Gouldner tarafından ileri sürülen karşılıklılık norm teorisi (The Norm of Reciprocity), sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği temeline

⁴ www.termbak.net/psychology.05.12.2007

dayanır. Gouldner'a göre karşılıklılık normunun söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri veya kişilerin kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir. Karşılıklılık norm teorisinin evrensel özelliği vardır, ancak karşılaşılan durumun şartlarına, kişilerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceği belirtilmiştir. Kişiye yapılan bir yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdüleri karşılıklılık normu etkileyebilecektir (Gürbüz, 2006; 53).

Sonuç itibariyle, karşılıklılık norm teorisine göre kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vereceklerdir. Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerden algıladıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık norm gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların karşılık verme ihtiyacı ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabilecektir. Yönetici ile çalışan arasında gelişen güvenin çalışanların olumlu tutum ve davranış geliştirmesine neden olacaktır (Gürbüz, 2006; 53).

Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı, yüksek seviyede sosyalleştirmeye bağlıdır. Bu davranışının gelişimini etkileyebileceği olası haller için karşılıklılık norm teorisini, göz önünde bulundurulmak yararlı olacaktır. Ayrıca, sosyal değişimin en önemli kritik noktaları, güven ve adalettir (Ruder, 2003; 4). Kurumun, çalışanlarına adil bir şekilde davranması, çalışanların onlara karşı güven duygusunu, besleyecektir. Çalışanda bu duruma karşılık bir sorumluluk içerisinde kurum yararına hareket edecektir.

3.4. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışının Artırılması

Örgütsel uygulamalar sayesinde bireyin beklenti ötesi özyeterlilik davranışını şekillendiren ve arzulan seviyeye çıkaran yöntemler şunlardır (Özdoğu, 2004; 38-39);

-Eğitim: Çalışanlara uygun türden eğitimlerin verilmesi, bireyin konu üzerinde uzmanlaşmasını sağladığı ve de model alma olanağını arttırdığı için özyeterliliğin arttırılmasında oldukça etkili olacaktır. Kişilerarası ve takımla çalışma becerilerinin (çatışmayla başa çıkma yöntemleri, takım etkinliği, vb.) ve problem çözme becerilerinin (analiz yapma ve etkili tartışma yöntemleri gibi) geliştirdiği eğitim programların

uygulanması bireylerin geniş bir alan içerisinde kişilerarası, sosyal ve proaktif görevleri yerine getirebileceklerine dair özyeterliliğini arttırıcı etkiler doğurabilir.

-İletişim ve Bilgi Alma: Kanter (1983) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütün hedefleri ve gidişatı hakkında bilgi sahibi olan bireyler, inisiyatif alma konusunda kendilerini daha yeterli hissetmektedir. Üstelik bireylerin performansları hakkında bilgi almaları, sözlü bir destekleme görevi görebilir ve bireylerin örgüt içinde kendini değerli görülen bir çalışan olarak algılanmasını sağlar.

-Yapılan İşin Yeniden Düzenlenmesi: Çalışanların yaptıkları işlerin özyeterlilik düzenlemelerinin arttırılmasını sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi, özyeterlilik inancını arttırıcı bir yöntemdir. Bu düzenlemelere örnek olarak çalışanların gönüllü olarak, iş dışında bir araya geldiği ve problemlerin giderilmesi gibi konularda, tartışmalar yaptıkları gelişim grupları (improvement groups) verilebilir. Bir başka örnek, bireylerin yerine getirdikleri görevlerin fazlalaştırılması ve aldıkları sorumlulukların arttırılmasına yönelik yapılan iş geliştirilmesi veya iş çeşitliliğinin arttırılması da (job enrichment), bu örnekler arasında sayılabilir.

Proaktif davranış çok önemli bir örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu davranışın ön plana çıkabilmesi için kurumsal faaliyetlerin arttırılması yerinde olur. Yukarıda da bahsedildiği gibi iş zenginleştirme, kurum içi ya da dışı eğitimler, geri besleme mekanizmasının arttırılması, yetkilendirme ve rotasyon gibi faaliyetler çalışanların özyeterliliklerini arttırıcı unsurlardır. Bu sayede kısa dönemde olmasa bile, uzun dönemde kuruma büyük girdi sağlayacaktır.

3.5. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranış Yapıları

Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı proaktif davranışın getirisidir ve bir örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Proaktif davranış özel bir davranış biçimidir. Hem bu davranış yapısını daha iyi anlamak hem de bu davranışın hangi işgören profilinde hayat bulduğunu anlamak açısından aşağıda boyutlandırmaya gidilmiştir.

3.5.1. Proaktif Kişilik

Proaktif olmak, görev tanımının sınırlarını aşmayı gerekli kılar ve çalışan güvenle birebir bağlantılı olarak, bu şekilde önleyici tedbirler alır. Çünkü çalışanlar kendilerini,

kurum içerisindeki güvenden kaynaklanan bir özgüvenle doluluk hissiyatı içinde hissederler ve kendilerinde bu yetkiyi görürler. Sorunlar karşısında yaratıcı çözümler getirebilirler. Proaktif davranışın diğer yönetim tekniklerinden farkı, yüksek seviyede bir tetikleyici olarak kullanılabilir olmasıdır. Bu durumun fiiliyatı, kişinin kendini organizasyonun bir parçası olarak görmesinin bir göstergesidir.

Proaktif kişilik, çevresinde değişime neden olabilecek olumlu bir etki yaratmak için harekete geçen insanları tanımlar. Görev tanımının sınırlarını aşma yeterliliği, özyeterlilikten kaynaklanan başarılı, kişisel bir davranıştır (Prussia ve Diğerleri, 1998; 524).

Proaktif olmak, bireyin çevreyi doğrudan değiştirmek için bir hareketi başlatma ve sürdürme eğilimidir. Proaktif özelliklere sahip kişiler, koşullar tarafından kısıtlanmaya razı olmaz. Fırsatları fark eder, inisiyatif kullanarak harekete geçer ve istediğini elde edinceye kadar, sebat eder. Kendi davranışları sonucunda, şartları değiştirebileceklerine dair bir inanç taşırlar. Tam da bu nedenle, girişimci eylemlere doğru yönelirler. Proaktif olmayan kişiler ise; kendilerini rüzgara bırakır, rüzgarın onlara insafı davranması için dua eder ve başlarını suyun üstünde tutmaya çalışırlar (<http://www.baltas.com>,12.01.2008).

Bateman ve Crant çevresini olumlu yönde etkilemek için, eylem planları hazırlayan kişilerin davranışlarının yaradılıştan geldiklerini savunurlar, bu kişileri de proaktif olarak tanımlarlar. Proaktif kişiliğe sahip insanlar, fırsatları teşhis eder, onlar üzerinde eyleme geçer ve meydana gelecek değişim için sebat eder. Kısacası proaktif kişiler hem pasif hem de, oldukça aktif insanlardır, durumları değiştirmekten önce, onlara adapte olmaya öncelik tanırırlar. Bateman ve Crant'ın geliştirdiği ölçeğe göre proaktif kişiliğin bir boyutu yoktur. Proaktif kişiler, kişisel iş performansını kapsayan durumlara, kariyerlerine, liderlerine ve organizasyonel davranışın çeşitliğine göre değişiklik gösterebilirler. Araştırmalara göre, proaktif kişiliğin istek uyandıran çok fazla davranışı vardır. Crant uzun dönemde proaktif kişiliğe sahip olan kişilerin istikrarını kurmanın önemine işaret etmektedir (Ruder, 2003; 16).

Bateman ve Crant tarafından yapılan araştırmaya göre, proaktif olarak nitelendirilen bireylerin genel olarak aşağıdaki özelliklere sahip olduklarına dikkat çekilmektedir (Özdoğu, 2004; 13).

1. Çevrelerinde yapılabilecek değişiklik olanaklarını arama,
2. Etkili ve değişim odaklı hedefler koyma,
3. Problemler üzerine odaklanma ve onları ortadan kaldırmanın yollarını arama,
4. Eylemleri daha önce yapılanlardan, daha farklı biçimde yapma,
5. Harekete geçme,
6. Israrcı olma,
7. Başarıya odaklanma.

Çalışanın kendisini görev tanımının dışına çıkmaya yeterli hissederek, inisiyatifi ele alması (proactive) bu davranışın en kritik boyuttur. Parker tarafından ifade edilen bu boyut, “kişinin, işin gerektirdiği geleneksel ve teknik gerekliliklerin dışına çıkarak, daha proaktif ve geniş kapsamlı bir rol üstlenme konusunda, kendine duyduğu güven” olarak tanımlanır. Parker’ın araştırmasına göre, görev tanımının sınırlarını aşma yeterliliği, kurum içi koşullarla şekillenir. Kurumlar uygun çalışma koşullarını yerine getirebildikleri zaman, çalışanlar da, proaktif davranışı ortaya çıkarma olanağı bulurlar (<http://www.baltas-baltas.com>,12.01.2008).

Proaktif kişi ilk kişidir, ikinci değildir. Proaktif olmak, daha iyi olmak için planlanmış bir yönde, olayları değiştirmektir. Proaktif davranış, birey ve organizasyonları diğerlerinden farklılaştırır. Proaksiyon, sadece değişimi tahmin etmeyi değil, değişim yaratmayı da içerir. Proaktif olmak, iş geliştirmede inisiyatif almaktır. Diğer bir uç nokta da, geride durmak, pasif bir şekilde olumlu olabilecek davranışları ummak, proaktif bir davranış değildir. İnsanlar, değişimi meydana getiren çoğu eylemle meşgul olurlar. İlk olarak değişimin kendileri için olumsuz, hatta olumlu yönlerini dahi istemeyerek kabul ederler. İkincisi, insanlar psikolojik olarak işin kavramsal yönleriyle meşgul olurlar. Bu durum geçici olarak işlerin aksamasına neden olabilir, ama uzun vadede ilk etaptaki stresi azaltmak için, bir nevi oyalama olabilir, fakat değişimin varlığı ne olursa olsun reddediliyorsa bu büyük bir zarardır (Bateman ve Crant, 1999, 63).

3.5.2. Kişisel İnisiyatif

Kişisel inisiyatif, resmi olarak verilmiş görevlerin ötesinde, işe başlama yaklaşımı ve kişisel olarak becerebileceği aktiviteleri üstlenmeyle sonuçlanan bir davranışsal göstergedir. Daha belirli bir biçimde bakış açılarını karakterize ederek söyleyecek olursak, kişisel inisiyatife sahip olan kişiler, organizasyonun misyonu ile tutarlı davranırlar, uzun dönemli bir odaklanmaya sahiptirler, amaca yönelik ve eyleme yönelik davranırlar, aksaklıklar veya engellerle yüzleştiklerinde inatlaşırlar, son olarak da, proaktif bir kişiliğe sahiptirler (Ruder, 2003; 16).

İnisiyatif kullanma yollarını aşağıdaki gibi kısaca özetleyebiliriz (<http://www.baltas-baltas.com,12.01.2008>).

- Yerleşik kalıpların dışına çıkmak: Bir kurumu ileri götürmenin yolu yenilikten, yani kalıpların dışında düşünmekten geçer.
- Her işte başarının sırrı iyi hazırlanmaktan geçer: Güçlü ve sağlam verilerle donanmak, doğruluğuna inanılan fikirler konusunda başkaları daha kolay ikna edilebilmeye yardımcı olabilir. Ayrıca iddiaları güçlendirmek için gerekli bilgiler toparlayıp (yarar-maliyet analizleri çıkartmak gibi), bunları ikna etmek için kullanmak.
- Harekete geçip, fırsatlardan yarar sağlamak: İnsanlar çoğu zaman harekete geçme kararının üstlerinden gelmesini, neyi ne zaman yapacaklarının kendilerine söylenmesini bekler. Oysa başarılı şirketlerin her kademedede, risk almaya hazır, kararları belirleyen ve girişimlerinin sorumluluğunu üstlenebilen çalışanlara ihtiyacı vardır.
- Yapılan işi geliştirmeye çalışmak: İnisiyatif kullanmanın en etkili yolu, şirketin hayati nitelikteki iş süreçlerini, ürünlerini, hizmetlerini ve sistemlerini geliştirmek için, sürekli yeni fırsatlar yaratmaya hazır olmaktır.
- Azim ve kararlılık göstermek: İnisiyatif kullanabilen çalışanlar, çoğu zaman inandığı fikrin ve eylemlerinin arkasında durma azmi gösterir. Bu nedenle zaman zaman üst kademenin direnciyle karşılaşabilir, yerleşik politikaları

aşmak gerekebilir. İtirazlara rağmen inandığı yolda inisiyatif kullanmakta ısrar etmek, adanmışlık ve cesaret ister.

- İnisiyatifi gündelik işlere uygulamak: İnisiyatif kullanmak, en yalın haliyle “neden olmasın” sorusunu sormak ve denenmemiş seçenekleri göze almaktır. Bir işi bizzat yapan kişi, o işin en iyi nasıl yapılması gerektiğini en iyi bilen kişi olduğu bir gerçektir. Maliyetleri aşağı çekmek, ürün geliştirme yöntemlerini en iyi hale getirmek, bir süreci en kusursuz ve kısa sürede gerçekleştirebilmek ya da müşteriye sunulan hizmeti, en mükemmel düzeye yükseltmektir. İşte bu konular, işleri yürüten kişilerin sürekli göz önünde bulundurması, kafa yorması ve yürek koyması gereken işlerdir.

3.5.3. Özyeterlilik (Self-Efficacy)

Özyeterlilik, kişinin karşılaştacağı bir olay veya olgu karşısında kendi yeterliği ve bu konuda kendine olan inancıdır. Kişi algılamalarında kendi duygusal reaksiyonlarıyla başa çıkar ve algılarının peşinden gider. Bu kavram, proaktif davranış ile birebir örtüşür. Parker'e göre; proaktif işgücünü rekabet avantajlarına karşın geniş ölçüde elde tutulması gerektiği inancının olmasına rağmen, araştırmacılar öyle sınırlı olan bir değişimi ilerletmek ve nasıl değer biçmeleri gerektiği konusunu sorgulamaktadır (Parker, 2000; 497). Örneğin iki çalışan, üstleri tarafından aynı göreve atandığını farz edelim. Bunlardan biri bu görevi başarılı bir şekilde yerine getireceği konusunda kendinden eminken, diğeri bu konuda, kendisi hakkında ciddi şüpheleri vardır. Bu kişiler arasında diğer bütün faktörler (yetenek, motivasyon gibi) sabit tutulduğunda, özyeterliliğe sahip olan kişinin diğerinden daha başarılı olacağı öngörülebilir. Aslında ilk görev, o işi başaracağına dair kişinin kapasitesine inanmasıdır. Bir görevin içeriği sunulduğunda, kişinin kendinden emin konuşması ve konu hakkında kişisel bakış açılarının olması yeterli değildir. Gerekli olan, bu görevle ilgili kapasitesini geliştirmenin yollarını aramasıdır. Bu konudaysa yapması gereken iki ana faktör vardır. Bunlardan biri, geçmişteki benzer görevlerin geri beslemesini almak, diğeryise, başkalarının geçmişte yapmış olduğu uygulamalarının performansını incelemektir (Greenberg ve Baron, 1997; 117).

Kendi kendine yönetim ve otomatikleşme, çalışanlar için daha büyük umutları doğurmaktadır. Bugünün çalışanları, kendi işlerini oluşturmak, işlerini kendileri kontrol

etmek, düzeltmek ve işlerinde meydana gelebilecek durumlar için sorumluluk almayı ümit ederler (Ruder, 2003; 1). Kesin olarak işleri tasarlamak, çalışanların özyeterliliklerini geliştirmelerine yol açmak, deneyimlerini arttırmak için, fırsatların sağlanması muhtemeldir. Örneğin, genellikle çalışanların beceremedikleri çeşitli aktiviteleri yönetmek ve işyerindeki kararlar üzerinde, daha büyük etki sağlayabilmek için, çalışanlara imkân vererek öncelikli olarak, belirlenmiş dar işlerin sınırlarını genişletmek, ilerici gruplara yardımcı olabilir. Buna istinaden, iş genişletme, aktivitelerin sınırlarının genişlemesinde önemli olmakla birlikte, günlük görev alanları üzerindeki hâkimiyetin etkisiz olmasına da neden olabilir. Birinin görevlerinin belirlenmesinde artan sorumluluk ve karar alma yetkisi, muhtemelen özyeterliliğin inşasında önemli rol oynayan, kişisel kontrolün artışının hissedilmesine sebep olabilecektir. Davranış ve becerilerle ilgili çalışanlara üstünlük kazandırmak için, eğitim vermek, modellik yapmak veya yapılmasına, fırsat sağlamak ve işyerinde etkin haberleşme gibi uygulamalar çalışanların özyeterliliğini arttırabilir. (Axtell ve Parker, 2003; 116).

Özyeterliliğe sahip olan kişiler, kendi yeteneklerine inanarak bu yeteneklerini eyleme dönüştürmesi özel bir davranıştır. Bu inanç, zorluklarla nasıl yüzleşilmesi gerektiğini, azimle nasıl daha uzun devam edilebileceğini etkiler. Daha yüksek özyeterliliğe sahip olan ve güvenilir kişiler, kendi özel görev alanlarında başarılıdırlar. Bandura, özyeterliliği geliştirmek için etkili yollardan birinin, modelleme sayesinde öğrenme veya deneyim kazanma olduğunu belirtmiştir. Çoğu modelleme gözleme dayanmaktadır, diğer bir modelleme alternatifiyse, kendi kendine eğitime dayanır (Prussia ve diğerleri, 1998; 524).

Yine Bandura'nın özyeterlilik inancına göre, özyeterliliğin üç boyutu vardır; büyüklük, güç ve genellenebilirlik. Büyüklük, kişinin bir davranışı yapabileceğine yönelik inanç düzeyidir. Güç boyutu, kişinin davranışı bu düzeyde yerine getirebileceğine dair güvenidir. Diğer boyut olan genellenebilirlik boyutu ise, özyeterliliğin bir durumdan diğerine göre değişip değişmediğini veya ne derece değiştiğini gösterir. Yapılan araştırmalar, belirli bir görevi yapabileceğine ilişkin inancı tam olanların, o görevleri daha başarıyla yerine getirebileceğini belirtmişlerdir. Özyeterlilik ilk başlarda, yalnızca belirli tek bir duruma özgü bir inanç olarak kabul edilmiştir. Daha sonra yapılan

araştırmalar, kişisel ustalığın, bir davranışın diğerine genellenmesine, katkı sağladığını gstermektedir (Özdoğu, 2004; 34). Bu katkıyı doruğa çıkarmak için örgütün üstüne çeşitli görevler düşmektedir. Bunlardan en önemlisi katılım süreçlerini arttırmaktan geçer.

-Katılım Süreçleri

Katılım süreçleri, katılımcıların beklenti ötesi davranışı sergilemelerine yardımcı olabilecek bir süreçtir. Bu şekilde davranışa girmek yani proaktif kişilik yapısı, bilerek ve isteyerek yeni koşulların oluşmasını sağlamak ya da olağan koşulların seyrini değiştirmek için inisiyatif kullanmak, böylelikle işini geliştirmek olarak tanımlanabilir. Kısacası, proaktif kişiler yaptıkları işi bir adım öteye götürmek için yaratıcı çözümler geliştirebilen ve bu yönde adım atmaktan çekinmeyen, değişimci kişilerdir. Bunun için de çevrelerinde etki yaratmak, hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak kişileri ikna etmek ve onların desteğini sağlamakta başarılı olmak zorundadırlar. Kendileriyle aynı hedefe doğru omuz omuza yürüyecek kişileri yanlarına çekmeyi başarmalıdırlar (<http://www.makalem.com,10.02.2008>). şirket yönetiminin bu durumu fark etmesi ve kendiliğinden bu tip katılım programlarının hazırlanmasına öncülük etmesi beklenir. Bu şekilde oluşturulabilecek katılım programları çoğu durumda, genellikle akıl ve mantıkla yürütölen süreçlerin, hem organizasyon hem de, çalışan açısından uygun sonuçların alındığına çoğu zaman işaret edilmektedir. Katılımı sağlanan çalışanların, genellikle hem işinden hem de, amirinden memnun olan çalışanlar olduğu gözlenmiştir. Bu şekildeki, güçlendirme programları sayesinde çalışanların özyeterliliği artış gstermektedir (Newstrom ve Davis, 2002; 190).

3.5.4. Ekstra Rol Davranışı (Taking Charge)

Bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bilinen ekstra rol davranışı ya da görev üstlenme yukarıda da kısaca açıklandığı gibi tamamen yapıcı ve gönüllü çaba ve davranışları içerir. Ekstra rol davranışı, işgörenlerin performansını ve işgören katılımını arttırıldığına inanılmaktadır. (Ölçüm etin, 2004; 4). Örgütsel vatandaşlık davranışının bir iş görenin kendisine verilmiş belli rollerin ilerisine ya da gerisine gitme isteği olduğunu saptamıştır. Ekstra rol davranışlarının, örgütteki görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik içeriğin korunmasına ve arttırılmasına katkı sağladığı

düşünülür. Aynı zamanda örgütsel başarıya olan katkıları kaynak dönüşümlerine, yenilikçiliğe ve uyuma bağlıdır (Ölçüm Çetin, 2004; 12).

Ekstra rol davranışı, çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınmaktadır. Örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran, biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Ekstra rol davranışına örnek olarak, yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi çalışanların yaratıcı ve içten davranışları örnek olarak gösterilebilir. Ekstra rol davranışı, örgütsel değişimin etkisi altındaki çalışanların işlerinde, işlerinin bir bölümünde ya da işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak, uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çalışmaları içermektedir. Biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamıştır ve yerine getirilmediği takdirde, herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmeyen davranışlardır. Ekstra rol davranışı, iş yerinde sosyalizasyon, yenilik ve değişimi getirmektedir ve bu durum çalışanların rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirir. Kısacası ekstra rol davranışı, performans değerlendirmelerini aydınlattığı ve çalışan katılımını arttırdığına inanılmaktadır (Acar, 2006; 4). Bu tür davranışlar kendiliğinden oluşan davranışlardır. Çalışanın amiri veya üstü tarafından herhangi bir talepte bulunulmaz. Çalışan bu davranışını yerine getirmesi durumunda, yönetimden davranışı adına bir ödül veya tebrik beklemez, iş tanımında belirtilmemiş olan bu davranışlar tamamen içten gelen bir davranıştır. Günümüz iş piyasası sürekli yeni değişimleri getirmektedir, değişimden haberdar olmak ve değişimleri paylaşmak organizasyonlar için büyük bir önem ifade eder. Bu durumda kurum içi dayanışma ön plana çıkar.

3.5.5. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışı (Role Breadth Self-Efficacy)

Örgütler gün geçtikçe daha proaktif ve geniş sınırlar dahilinde çalışan işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. Örneğin, organizasyonun sorunsuz şekilde çalışmasına yardım eden işgörelerin, işlerine özgü teknik esasların ötesinde çalışmalarını yürütebilen çalışanlar desteklenmektedir. Bunun da ötesinde, modern organizasyonlardaki değişimin yüksek seviyede (örneğin küçülme, kademe azaltma ve güçlendirme gibi), işgörelenler geçmiştekenden daha esnek, kendi kendini yönetebilen ve proaktif kişiliklere ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Kısaca, bugünün esnek organizasyonlarında işgörelenlerin performansından beklenen, örgüt için önemli bir rol üstlenebilmektir (Axtell ve Parker, 2003; 113-114).

Asıl sorun, çalışanların daha esnek ve proaktif şekilde geliştirilmesini nasıl ilerletebileceği konusunda yaşanmaktadır. Bugüne kadar araştırmacıların çoğu standart ve bağlamsal (içeriksel) performansın hangisinin, hangi durumda daha etkin kullanılması gerektiği konusu üzerinde durmuşlardır. Oryantasyon çalışmalarında, oldukça dikkate değer bir şekilde pasif veya tepkimeli davranan çalışanlara, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı verilir. Birçok araştırmacı, bu değişime destek olabilecek kavramsal veya güdüsel süreçlerin ne olduğu iş yerlerinde proaktivitenin nasıl ilerletebileceği konusunu ilgilendirir (Axtell ve Parker, 2003; 113-114). Çalışanlara; karar verme ve inisiyatif kullanma fırsatı tanıyan, bu davranışları onaylayan, çalışanları yeterli bilgilendiren, geliştiren ve görüşlerine değer veren iş ortamları, proaktif davranışın ortaya çıkmasına olanak verir. Bu koşullara önem vermeyen işyerlerinde ise, çalışanlar proaktif davranış göstermekten kaçınmaktadırlar (<http://www.baltas-baltas.com,12.01.2008>).

Beklenti ötesi özyeterlilik davranışının anahtar bileşeni, bütünleyici ve kişilerarası becerileri içine alır. Kişiler ve bölümler arası aktivitelerinin bütünleyici becerileri, beklenti ötesi özyeterlilik davranışının bir parçası olmasının nedeni bilgilendirmeye sık sık başvurmasından ileri gelir. Bu tip beceriler, anlaşmazlıkların saptanması, problem çözme, müşteri hizmeti, amaç saptama ve açıklama yapmayı da içerir. Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı çalışanların kendi kendine hazırlayabilecekleri kısa raporlarla ölçülebilir (Ruder, 2003; 3).

Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı, hangi insanların kendinden emin olmayı hissettiği uzantısıyla ilgilendirir. Kendine güven (özgüven) hissiyatı içinde olan insanlar, daha proaktif, daha geniş ve geleneksel olarak düzenlenmiş teknik düzenlemelerin ötesine yeteneklerini taşırlar. Bu kişiler, özel bir teknik görev için odaklanmış (örneğin bir bilgisayar operatörü) özyeterliliğe sahip olmanın getirdiği kavramsallıklardan ayrılır. Bu tip bir özyeterlilik kişinin doğal çevresi içerisinde işini ve şirketini değiştirebilecek, bir genişletilmiş görev alanına sahip olması demektir. Aranılan anahtar roller üstlenen, inisiyatifini kullanan ve proaktif davranabilen kişilerdir. Kendi kendini yönetebilen bu güven, çok yönlü güçleri doğru kullanabilmekten kaynaklanmaktadır (Parker, 1998; 835).

Çok yönlü güçten gelen kendi kendini yönetebilme güveni, çalışanların sorumlulukları içerisinde önceden belirtilmiş olmayan durumlar ve modern organizasyonların yüksek seviyede hızla değişiminden dolayı çalışanlar için gereklidir. Aranılan koşul, çalışanların belirsizlik durumlarında esnek davranabilmeleridir. Çalışanların taşınması gereken diğer bir gereklilikse, kişilerarası beceridir. Bu beceri, grup kararları verme konusunda bazı deneyimlere, bir süreçteki probleminin çözümünde gereken bilgiye, karşılaşılabilecekleri metotlara karşı deneyime ve bazı sözlü becerilere sahip olmasını gerektirir. Modern organizasyonlar içinde vurgulanan bu becerilere ihtiyaç duyulmasının nedeni, geleneksel olarak ayrılmış süreçlerin birbiri arasında bağlılık ilişkisi olmasıdır. Hücreli bir şekilde ayrılmış imalat departmanında çalışanların, geleneksel ürün sınırlarına karşı iletişim kurması, eşgüdümsele aktiviteler içine girmeleri ve çatışmalara yeni çözümler getirmek için inisiyatiflerini kullanma zorunluluğu karşısında, belli becerilere sahip olmalıdır. Bu durumda, özyeterlilik ön şarttır. Özyeterlilik varsayılmamış olabilen bu gibi görevleri de içinde taşımaktadır (Parker, 1998; 835-836).

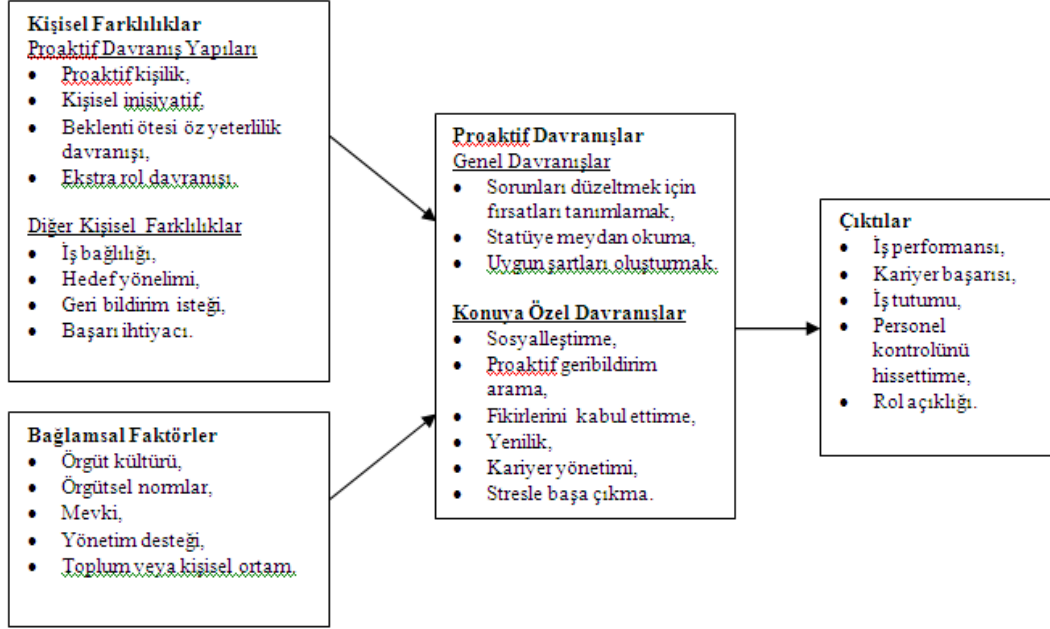
Beklenti ötesi özyeterlilik davranışının diğer kavramlardan farklılıklarına gelince; en çok ilişkilendirilen kavramlar arasında, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı yer alır. Karıştırılmasının bir nedeni de, teknik görevleri yerine getirilmesi durumunda bu kavramla daha geniş bir bakış açısıyla bakılmasından ileri gelir. Farklarından biri, çalışanların yaptığı davranışlar onun odak noktası değildir, aksine çalışanların yapabilmeyi hissettikleri şey asıl onun odak noktasıdır. Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı aynı zamanda, açık bir şekilde proaktif davranması gereken çalışanlar içinde önem taşır ki, bu nedenle yönetimin bu ortamı tesis etmesi gerekir. İşte bu gibi durumlarda ne örgütsel vatandaşlık davranışı nede, bağlamsal performans yeterli kalır, çünkü bu tür davranışlarda ya prosedürlere uyma ya dakiklik ya da hazır bulunma gibi bir yönlendirmeler vardır (Parker, 1998; 836).

3.6. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışının Sonuçları

Crant, proaktif davranış yapısının temelini oluşturan beklenti ötesi özyeterlilik davranışını, bazı temel faktöre bağlamıştır. Crant tarafından oluşturulan proaktif davranış yapıları ve sonuçları aynı zamanda önceki çalışmalarını da bir araya toplar. Bu faktörlere gelince; sosyalleştirme (socialization), proaktif geri bildirim arama (proactive feedback selling), fikirlerini kabul ettirme (issue selling), yenilik (innovation), kariyer

yönetimi (career management) ve stresle başa çıkmak (coping with stres) olarak altı faktördür ve bu faktörler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

Şekil 1: Proaktif davranış eğilimleri ve sonuçları



Kaynak: Crant (2000; 438).

Şekil 1’de görüldüğü gibi, kişisel farklılıklar ve bağlamsal faktörler yer almaktadır. Çalışmamızın önceki bölümlerinde, proaktif davranış yapılarından bahsedilmiştir. Bu tip davranış yapıları çalışanları diğer iş arkadaşlarından farklı yapan davranış yapılarıdır. Bu tip kişisel özelliklere sahip olan kişilerin işe olan bağlılığı yüksektir. Eksik veya geliştirilmesi gereken konuları büyük titizlikle geliştirme yönünde, kendine bir eylem planı hazırlayarak hedefine yönelir. En yakın üstünden olmak üzere bu davranışın başarısı, yararı veya eksikliği konusunda geri bildirim alır.

Proaktif kişilik yapısı ve bunun neticesinde gelişen beklenti ötesi özyeterlilik davranışı, birinin yaradılış veya potansiyel özelliğinden ileri gelir. Özellikle proaktif davranışlarla ilgili değişkenlere bağlı olarak, kişisel farklılıklar tespit edilebilir. Örneğin, geri besleme ve iş gereklerini yerine getirme isteği hatta bununda ilerisinde çalışan kendisini geliştirip iş gereklerinin de ötesinde bir davranış içine girmesidir. Çalışanların içinde bulunduğu bağlamsal duruma değinilmesinin nedeni proaktif biçim tarzı içerisinde hareket etmeye karar vermeye ortaklık eder. Genel ve konuya özel proaktif davranışlar şekil 1’in merkez kısmında yer alır. Genel proaktif davranışlar, iş ilişkilerinde meydana

gelebilirken, konuya özel proaktif davranışların meydana gelişi daha sınırlıdır. Proaktif davranış çıktılıysa, çalışanların örnek alabilecekleri sonuçları şekillendirir (Ruder, 2003; 15-16).

3.6.1. Sosyalleştirme

Günümüzde pek çok işyeri, işe yeni başlayan çalışanlarının iş yerine, iş, firma ve takım arkadaşlarıyla ilgili, oryantasyon ve sosyalleştirilme gibi konulara önem vermektedir. Yapılan araştırmalar, çalışma grupları içinde sosyalleştirmenin önemini, bireylerin daha az rol çatışması, rol belirsizliği ve işlerinden daha yüksek derecede doyum almalarıyla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Özdoğu, 2004; 23).

Sosyalleştirme, yeni gelenlerin bir organizasyon içinde barınacak yeni rollerini yerine getirmek için gerekli olan inanç, değer, alıştırma, davranış ve becerileri öğrenmek için, kullandığı süreçtir. Kuruma yeni katılanların sosyalleştirme sürecindeki deneyimlerini yapılandırmada fırsat sağlayabileceği, taktiklerin uygulanması önerilir. Bireysel olarak eşit deneyimlerden ziyade, çalışanlar arasında ortaklaşa bir şekilde iş ortamının uyumunu sağlamak, önemli bir süreçtir. Sosyalleşme periyodu boyunca, düzenli bir sosyalleşmeden kuruma yeni katılmış çalışan gerektiği zaman buradan ayrılır ve kendini bu sosyalleştirme zincirine ekler. Sosyalleşmesi tamamlanmış olan birey, yeni varsayılan rolü için, özel bir tarife girer, kuşkusuz yeni katılımcılar her zaman pasif kalmazlar, varsayılan yeni iş rolleri için birkaç sosyalleştirme süreciyle deneyimleşmiş çalışanlar yavaş yavaş yardımda bulunmaya çalışırlar. Kuruma yeni katılanların proaktif davranmalarını sağlamak için onlardan işleri konusunda geri bildirim almak, iş görüşmeleri yapmak ve onların sosyal ağlarıyla iletişime geçmek yararlı olacaktır (Ruder, 2003; 20).

3.6.2. Proaktif Geri Bildirim Arama

Geribildirim aramada önemli bir nokta, geribildirim kaynaklarıdır. Bir diğer önemli kaynak ise, tutum ve davranışlardır, bunların geribildirim kararını etkilemesi muhtemeldir (Ruder, 2003; 21). Performansa bağlı geribildirim arama davranışını inceleyen çoğu araştırma, geribildirim arayan çalışanları görece edilgen alıcılar olarak kabul eder (Özdoğu, 2004; 26). Ashford ve Cummings, bireylerin geribildirim arama sürecinde daha proaktif bir rol alabilmelerinde aşağıda belirtilen iki farklı stratejik yolun

olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; geribildirim doğrudan isteyebilir yani sorabilir veya iş yerindeki gözlemlere dayanarak yorumlayabilirler (Ruder, 2003; 20).

Geribildirim, performans ve kişisel davranışlar üzerinde önemli rol oynar. Uzun süredir araştırmacılar geribildirim performans ve kişisel davranışlar üzerinde olumlu etkiyi arttırdığı savunmaktadır. Kişisel görev performansının yerine getirmesi konusunda yoğun bir şekilde araştırma yapıldığı halde, yönetsel etkileri hiç de kayda değer değildir. Yönetimsel işlerin kendine has belirsizlikler taşımasıyla birlikte, üstler, aynı kademedekiler ve astlar gibi kaynaklardan edinilen geribildirim, etkin bir yönetici olma yolunda bireysel yeteneklerde önemli bir rol oynayabilir. Geribildirim yöneticilere bu kaynakların işleri nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri yönünde tam bilgiyle, etkinliği arttıracak stratejiler hakkında rehberlik de sağlamaktadır (Ashford ve Tsui, 1991; 251).

3.6.3. Fikirlerini Kabul Ettirme

Fikirler bir öneri olarak sunulurken, gerekçeler, neden ve sonuçlarıyla beraber teklifte bulunulur. Yöneticiler, proaktif davranış yoluyla, bir kurumda yapılabilecek olan işlerin neler olduğunu çalışanların bilmesini ister. Herhangi bir sorun konusunda öneri sunma, orta derecedeki yöneticiler için önem teşkil etmektedir. Çalışanların birimin amaçlarına, dikkatlerini çekerek etkilemek, stratejik formülasyon süreçlerini başlatmak ve belirli konuların etkili bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Fikirlerini kabul ettirme, gönüllü ve isteğe bağlı bir davranıştır. Dutton ve Ashford göre, amaca yönelme denemelerinin, zamanlama, süreç ve başarı basamaklarından geçeceklerini belirtirler. Fikirlerini kabul ettirme davranışı, hiçbir şekilde yönetim aktivitelerini olumsuz yönde etkilemez (Crant, 2000; 448-449).

3.6.4. Yenilik

Yenilik davranışı, kişinin yaptığı işte ve çalıştığı örgütün tamamında kimi yeniliklerin, yapıcı davranışlar göstermesini ve yaratıcılıkta kullanmasını içerir. Proaktif kişilik özelliği gösteren bireylerin çevrelerinde etkili bir değişim başlatmaları ve bu doğrultuda pek çok yenilik davranışı (Özdoğu, 2004; 14) göstermeleri muhtemeldir. Proaktif kişilik organizasyon uygulamalarının çok sayıda yönetim inisiyatiflerden dolayı bir düzeni gerekli kılar. Proaktif kişilik olumlu ve önemli bir şekilde, iletişimi kullanmakla

bağlantılıdır. Bu bağlantı, isteğe bağlı sürekli gelişmekte olan gruplara, stratejik bilgiyi dağıtmaktır. Bu dağıtım sayesinde işler daha zenginleşecektir. Parker'ın çalışmasının merkezi, beklenti ötesi özyeterlilik davranışdır ve bu çalışmada proaktif kişilik ve organizasyonel uygulamalar arasında bir bağlantı kurar ve onun savunusu, organizasyon araçlarının proaktif kişiliği, daha etkili hale getirdiği yönündedir (Crant, 2000; 440). Bu sayede kurum içerisindeki çalışmalar yoğunlaşacak ve bir süre sonra işler çalışanlar açısından farklı bir boyut kazanarak, işleriyle ilgili yeni arayışlar içine giren çalışanların yeni işler, yeni sorumluluklar alma noktasına gelecektir ve bu sayede yenilik kaçınılmaz olacaktır. Proaktif kişilik yapısı gereği çevresel fırsatları tanımaya ve tanımlamaya çalışır, bu fırsatları diğerleriyle paylaşır, kurumunun veya bulunduğu ortamın elverişli duruma gelebilmesi için elindeki kaynakları seferber eder.

3.6.5. Kariyer Yönetimi

Proaktif kişilik özelliklerinden birisi de, bir amaç doğrultusunda hareket etmektir. Kariyer planlaması da bu amaçlardan biridir. Çalışanın kariyerini geliştirme, kendine o yönlü hedef belirlemede istekli olması, iş ortamına olumlu yönde yansıtacaktır.

Her çalışan işinde ilerlemek, daha üst pozisyonlara gelmek ister. Öncelikle, kişinin eğitimi, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendini geliştirme düzeyi bu ilerlemede etkin rol oynar (Bayraktaroğlu, 2006; 143). Kariyer başarısına yol açan faktörlerin belirlenmesi, özellikle son dönemde endüstri ve örgüt psikolojisi alanında çalışmalar yapan araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Yapılan araştırmalarda, bu konuya katkı sağlayan, pek çok kişisel ve örgütsel değişken incelenmiştir. Bireysel düzeyde, pek çok demografik ve motivasyonel etkinliğin önemli olduğu bulunmuştur. Örgütsel değişkenler olarak örgütün büyüklüğü, içinde bulunduğu endüstriyel sektör ve coğrafi konum sayılabilir. Kariyer başarısına yol açan etkenleri inceleyen önceki araştırmaların, genellikle bireyi edilgen kabul ettiği ve çevresel etmenlerin insan davranışı üzerindeki etkisine baktığı görülmektedir. Aslında çevresel etmenlerin insan davranışı üzerindeki etkisini de göz ardı etmemek gerekir (Özdoğu, 2004; 18). Çalışanların kariyerleri hakkında söz sahibi olabilmesi, pek de mümkün değildir. Ancak, çalışan doğru bir şekilde kariyer planlaması yapıp, bu yönde tutumsal davranışlarının olması durumunda, üst yönetimin dikkatini çekmesi mümkündür.

3.6.6. Stresle Başa Çıkma

Stresle proaktif olarak başa çıkma, potansiyel stres yaratıcı bir durumun oluşmadan ortadan kaldırılması veya engellenmesiyle olur. Stresle ilgili yapılan çalışmalarda, proaktif başa çıkma konusu çok fazla ele alınmamasına rağmen, Aspinwall ve Taylor'un yaptığı araştırmaya göre proaktif başa çıkma, akut ve kronik stresi en alt düzeye indirmektedir. Başka bir araştırmaya göre, işlerinden ayrılmış ve halen iş aramakta olan bireyler arasında, stres verici durumla proaktif başa çıkma davranışı incelenmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, proaktif stratejiler kullanmanın, bireylerde özsaygıyı arttırdığı ve işsiz kalma konusunda kendi kendini suçlamayı azaltıcı etki gösterdiği bulunmuştur. Bilişsel bir değişken olan çevresel kontrolün de proaktif iş arama davranışını arttırdığı bulunmuştur (Özdoğu, 2004; 30-31). Proaktif davranış kişinin kendisinin işiyle ilgili soru işaretlerini kaldıracak ve kendine olan özgüvenini arttıracaktır.

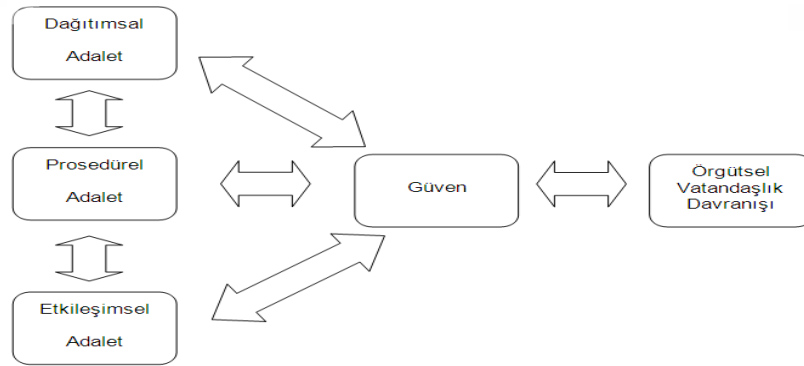
3.7. Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi

Günümüz çalışma hayatında, işler daha dinamikleştirilmiş ve örgüt içindeki çalışanlara belirli çizgilerle dağıtılmıştır. Fakat başarılı organizasyonlar için bu konu ele alınırsa, proaktif davranış ve inisiyatif kullanma, kritik belirleyiciler haline getirilmiştir. Yönetimin yeni formu, gözlem gerektiren işleri minimize etmesiyle, kurumların karşılaşabilecekleri problemleri tanımlamak ve çözmek için çalışanların kişisel inisiyatiflerine güven duymalarını gerektirmektedir. Bu da proaktif davranmakla alakalıdır. Şirket yöneticilerinin üzerine düşen, kişisel inisiyatifi olabildiğince azaltabilecek durumlara odaklanmalıdır ve geri kalan inisiyatif gerektiren işler için uygun çalışanlara, tam yetki vermelidir. Yirmi yıldan daha fazla bir süredir hatırı sayılır araştırmacılar proaktif davranışı algılama üzerinde çalışmaktadırlar. Bununla beraber organizasyonel davranış literatüründe tümleşik bir araştırma ortaya konulmuştur. Buna göre, proaktif davranışın tek bir tanımlaması, belirli bir ölçüm metodu veya bir vücudu yoktur. Araştırmacılar bu konuda birbirinden farklı olarak, çok farklı yaklaşımlar benimsemişlerdir (Crant, 2000; 435).

Davranış temelli sistemler, getiri bazlı yaklaşımlardan daha avantajlı olabilir. Davranış temelli sistemler uygulandığında, çalışan tepkileri alındığından dolayı daha tercih edilir. Bu durumda yöneticilerin başarıyı yakalama şansı artacaktır. Davranış temelli

değerlendirmelerin, örgütsel bağlılığı ve iş memnuniyetini direkt etkilediği söylenebilir (Ölçüm, 2004; 77). Örgüt içerisinde davranış temelli uygulamaların değeri büyükse, bu durumda kurum yönetiminin üzerine bazı görevler düşer. Bunlardan biri çalışanlara güven ortamını tesis etmektir. Çalışanlar kendilerini güven ortamında hissetmeleri durumunda ekstra bir rol davranışı içerisine girerler. İşe yeni katılanları veya yardıma ihtiyaç duyan diğer çalışanlara yaptıkları iş konusunda bilgi verme, kendi deneyimlerini paylaşma ve işbirliği yapma konusunda hevesli olurlar. Bu durum kurum içerisinde bir zincirleme etki gösterir. Bu tip muamele gören çalışan, diğer çalışanlara karşı kendini sorumlu hissedecek, yardımını diğer çalışanlardan esirgemeyecektir. Kurumun üzerine düşen diğer kavramda, çalışanların adalet algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir. Adalet ve güven konusu detaylı olarak tanımlandığında, iki kavram arasında ilişki büyüktür. İşyerlerinde adaletlilik üzerine yapılan rol araştırmalarında da yine bu sonuçlara ulaşılmıştır.

Şekil 2: Adalet, Güven ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi



Kaynak: Greenberg ve Baron (1997; 371).

Greenberg ve Baron'un organizasyonel vatandaşlık üzerine yapmış oldukları araştırmaya göre, Şekil 2'de görüldüğü gibi adalet ortamı güveni yaratacak, güvenin bir çıktısı olarak da, örgütsel vatandaşlık davranışı kendini gösterecek. Çalışanların böylesi bir ortamda daha yaratıcı olmaları, işlerini severek yapmaları, kendilerini işin her kademesinde geliştirmeye itecektir. Aslında, dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet uygulamalarını birbirinden ayrı düşünmek imkansızdır. Nitekim araştırma sonuçlarına göre de bu yönlü bir uygulama yer almaktadır. Bu uygulamalar hep birbirleriyle iç içe olarak kurum içerisine adapte edilmeye çalışılır. Etkileşimsel adalet çalışanın bir üst amirin davranışları neticesinde şekilleneceği için örgütsel adaleti de bu yönlü olarak etkileyecektir. Aynı şekilde prosedürel adalet, dağıtımsal adaletle ayrı

düşünülemez. Ödüllendirme, terfi gibi kazanımlar prosedürlerin tamamıyla dışında yer alamaz. Bu konuda çalışanları bilgilendirmek onların örgütsel anlamda güven kazanmalarına neden olacaktır.

Çalışanların üst yönetime güveninin yüksek olması durumunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme olasılıkları artacaktır. Çalışan ve üstü arasındaki ilişki bireyin davranışlarının belirleyicisidir. Birey, üstünden gördüğü davranışlarının olumlu olduğunu düşünürse, rol sınırlarını genişletecektir. Güven, vatandaşlık davranışları şeklinde açığa çıkabilecek bir yükümlülük hissine neden olur. Bu nedenle yönetici ile birlikte çalışan bireyler arasında güven olduğunda, çalışan bireylerin üstleri tarafından suiistimal edilmeyeceklerini bildiğinden, rol gereklerini aşan davranışlara daha çok başvuracağını söylemek mümkün olacaktır. Güvenin oluşabilmesi için her iki tarafında birbirini çok iyi anlaması gerekir. Yardımseverlik, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık gibi erdemler, yöneticilerin ve işgörenlerin birbirine güvenme istekliliği sayesinde ortaya çıkar (Ölçüm, 2004; 49-50) ve sosyal sermayeyi daha etkin bir şekilde kullanabilmeye yardımcı olur.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri olan proaktivitenin bir tetikleyicisi, güvendir. Çünkü güven işbirliğinin güçlü olgularından en önemlisidir. Güvenin bir özelliği de, ihtiyaç duyulduğu zaman, çalışanların duygularını etkilemek için bir araç olarak kullanılacak ve idare için gerekli olan işbirliği katılımını tesis edecektir. Geçmişteki büyük anlaşmalar, astların güvenini etkileyecektir. Çalışanların amirleriyle işbirliği yapması bu nedenle daha muhtemeldir (Greenberg, 1999; 204).

4. BÖLÜM: ARMA FİLTRE SAN. VE TİC. A.Ş. ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ

4. 1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

4.1.1. Amaç

Bireylerin sosyal çevresi, yaşayış tarzı, eğitimi, çalışma şartları veya yaradılışı gereği bazı proaktif davranışlara yatkın olması muhtemeldir. Bu proaktif kişiliği ortaya çıkarmak, geliştirmek ve sürdürebilmek için organizasyonların üzerine büyük yük düşmektedir. Bu nedenle, çalışmanın ilk iki bölümünü güven ve adalet konusuna ayrılmıştır.

Bu araştırmanın önemi, güven ve adalet algılamalarına göre, çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde bir çaba göstererek kendini geliştirmesi, kurum içerisindeki sorunların çözümünde çalışanlardan yardım alabilmenin, mümkün olup olmadığı konusunda ışık tutar. Araştırmanın bilimsel olarak son aşamasında, güven ve adalet kavramlarının kurum içerisinde pekiştirilmesiyle birlikte, proaktif davranışın bir belirleyicisi olan beklenti ötesi özyeterlilik davranışıyla karşılaşması muhtemeldir. Araştırmanın asıl amacı, bu davranışı yürütebilmek için kurumun sağlaması gereken güven ve adalet düzeyinin seyrini belirlemeleri önemlidir. Hazırlanan anket; iş tanımlarının ötesine geçen, yetki ve yeteneklerini işine yansıtan, gelecek temelli ve stratejik düşünen, öncelikleri kullanma konusunda firma yönlü eylemde bulunan alt ve orta kademe yöneticilerin davranış süreçleri içinde, örgütsel adalet ve güvenin etkisini ölçmektir.

Örgütsel adalet türleri, adalet çeşitleri konusunda orta kademe yöneticilere soru yöneltilmiştir. Bu sayede kurum içerisinde güven, bir üst amire güven ve hangi tip adalet türünün daha baskın olduğu tespit edilir. Yine ankette beklenti ötesi özyeterlilik davranışının varlığını çözebilmek için çeşitli sorular yer almaktadır.

Bu incelemenin amacı; güven, adalet ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışı algılamalarının cinsiyet, yaş, kıdem gibi demografik değişkenlerle bağlantı olup olmadığını tespit etmektir.

4.1.2. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak, anket yöntemi uygulanmıştır. Bu veriler SPSS yardımıyla veri tabanına aktarılmıştır. Aktarılan veriler sayesinde, frekans ve ortalama dağılımı yapılmış, çıkan sonuçlara göre yorumlama yapılmıştır. Ölçek değerlemesinde, bireylere ait demografik özelliklerle, adalet, güven ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışı arasındaki ilişkinin tespitinde, chi-square testi ve bu ilişkinin yönünü belirlemek içinde One-way ANOVA testi ve T-testi uygulanmıştır. Yalnız T-testi sonuçlarına göre cinsiyet ve anket soruları arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır. Ayrıca araştırma da bazı hipotezlere cevap aranmıştır.

Araştırmanın anket kısmı, temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde organizasyonel adaleti ölçmek amaçlanmıştır ve bu bölüm kendi arasında üçe ayrılır. İlk altısı, dağıtımsal adaleti, sonraki altısı prosedürel adaleti ve sonraki altı soruya etkileşimsel adaletin boyutunu ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın ikinci bölümü diye nitelendirebileceğimiz bölümde güven düzeyini ölçmek amaçlanmıştır. Bu kısımda kendi arasında ikiye ayrılır ve on dokuzuncu sorudan yirmi sekizinci soruya kadar örgütsel adalet ve çalışanların en yakın amirlerine olan güven algılamasını belirleme yönünde yöneltilen sorular yer alır. Son olarak da beklenti ötesi özyeterlilik davranışı ölçmeye yönelik sorular katılımcılara yöneltilmiş on sorudan oluşmaktadır. Demografik değerlendirme kısmı; cinsiyet, mesleki alan, toplam çalışmışlık süresi, işletmedeki toplam çalışmışlığı ve eğitim düzeyi olarak demografik özelliklerin belirleyicisi olarak alınmıştır.

Araştırmada yukarıda bahsedildiği gibi, ilk veri toplama bölümü, adalet, ikincisiyse güvendir. Bu iki konunun ölçeği, Ruder'ın (2003) yapmış olduğu "The Relationship Among Organizational Justice, Trust and Role Breadth Self-Efficacy" adlı doktora tezindeki ölçek, Türkçüleştirilerek elde edilmiştir. Beklenti ötesi özyeterlilik ölçeği ise, Parker'ın (1998) "Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions" adlı makalesinden alınmıştır. Bu anket çalışmasının güvenilirlik testi yapılmıştır ve geçerlilik testiyse, Cronbach'ın alfa katsayısına göre, .96 olarak belirlenmiştir. Adalet konusunda yönlendirilmiş olan soruların geçerliliği için ölçülen Cronbach'ın alfa katsayısı sırasıyla .94, .94 ve .93'dür. Organizasyona ve bir üst amire duyulan güven için, Ruder (2003)'den alınan Cronbach alfa katsayısı sırasıyla,

.83 ve .82'dir. Ayrıca katılımcılara anket çalışmasının haricinde, demografik bilgi formu uygulanmıştır.

İlk olarak Ruder (2003) doktora tezinden alınan; örgütsel adalet ve güvenle ilgili sorularda katılım durumunu gösteren, 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin katılım derecesi sırasıyla, 1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Tamamıyla Katılıyorum şeklindedir.

Beklenti ötesi özyeterlilik davranışının ölçümünde katılımcıların kendilerine güvenme derecelerini gösterebilen, 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin güven derecesiyse; 1- Hiç Güveniyorum, 2- Güvenmiyorum, 3- Kararsızım, 4- Güveniyorum, 5- Tamamıyla Güveniyorum şeklinde sıralanmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında, 104 denekten veri toplanmıştır. Bu işlem yapılırken seçilen firmanın ihracat oranı, çalışan sayısı, çevre duyarlılığı, kalite, yenilikçilik, referans firma genişliği gibi temel başarı göstergelerine sahip olması araştırma için uygun şartlar arasındadır.

4.2. Firma Hakkında Genel Bilgiler

ARMA Filtre A.Ş. 1988 yılında Adapazarı'nda kurulmuştur. Başlangıçta sadece filtre sistemleri konusunda çalışırken; günümüzdeyse faaliyet alanını genişleterek, beyaz eşya, elektronik, otomotiv yan sanayilerini içine alacak şekilde genişlemiştir. Toplam 32.000 metrekarelik açık alan üzerinde 22.000 metrekare kapalı alanda, iki fabrika ve 1.160 çalışanı ile hizmet vermektedir. Ayrıca araştırma yapılan firmanın yurt dışında da, ofis ve depoları bulunmaktadır.

Firma Ekonomist Dergisinin "Anadolu'nun En Büyük 250 Şirketi" listesinde yer almaktadır. Firmanın, 2006 yılı performansı kırk altı sıra yükselerek 197. sırada yer almıştır. Türkiye'nin ikinci büyük beş yüz kuruluşu sıralamasında elli beş sıra yükselerek 139. sırada yer almıştır. 2005 yılı performansı ile Türkiye'nin ikinci büyük beş yüz kuruluşu sıralamasında 194. sırada yer alan firma 2006 yılında gösterdiği yükselme grafiği ile 139. sıraya yükselmiştir. Firma Türkiye'nin ikinci büyük, 500 kuruluşu arasında, en çok kişi çalıştıran firmalar sıralamasında 35. sırada yer almıştır. Ayrıca 2006 yılı Türkiye'nin en büyük 1000 İhracatçı firması sıralamasında 422. sırada yer almıştır. Türk Standartları Enstitüsünden TS-ISO 9001:2000 belgesini 1994 yılında alan firma, konusunda bu belgeyi alan ilk firmadır.

Araştırmanın kapsamı bakımından üst düzey yöneticilerle görüşme yapılmamıştır. Ancak üst düzey yöneticilerin güven konusundaki görüşleri istenmiştir. Bu görüşler aşağıdaki tablolastırılmıştır.

Tablo 5: ARMA Filtre yöneticilerinin güvene bakış açısı

<p><u>Güvenin Organizasyon İçin Önemi</u></p> <p>Gayret ve yaratıcılık kapsamlı bulgulardan ve gerçekçi çözümlerden sapar ve üyelerin problemi tenkide açık olmalarını minimize etmede araç olarak kullanılır.</p> <p>Düşük güvenli gruplarda bireylerarası ilişkiler engellenir ve problemi anlama algıları bozular.</p> <p>Yüksek güvenin sağlandığı şartlar altında problem çözümü, yaratıcı ve verimliliğe yöneliktir.</p> <p>Güven; örgüt içinde üyelerin birbirini koruduğu ve dikkate aldığı gösterir. Bu durum iyi niyet ortamının tesisi için gereklidir.</p>	<p><u>Güvenin Organizasyon İçin Önemi</u></p> <p>Örgüt bireyleri arasındaki yüksek güven, merkezileşmenin azalmasına neden olmaktadır. Gevşetilmiş, içselleştirilmiş denetim, bağlılık kavramı gibi öne çıkmaktadır. Güven azlığı ise merkezileşmeyi arttırmakta, katı dışsal denetimi devreye sokmaktadır.</p> <p>Kullanılmasıyla birlikte artan bir kaynaktır.</p> <p>Baskı, zorlama ve dayatma olmadan düzenlemeye imkan verir.</p> <p>Yüksek riskli durumlarda, üstlenilen vaatlerin yerine getirilmesini sağlar.</p>
<p><u>Güven Engelleri</u></p> <p>Uzaklık Engeli: Telefon, e-mail gibi iletişim araçlarının ilişkiliye etkisi,</p> <p>Fiziksel Engeller: Toplantı yerinin yapısı,</p> <p>Dil Engelleri: Ortak ve her iki tarafın anlayacağı bir dil kullanmak,</p> <p>Kültürel Engeller: Her makro ve mikro kültürün farklı yönleri, örneğin; Kuzey Amerika'da fazla mesainin norm ya da performans ölçüsü olması, Latin Amerika ya da Arap ülkelerinde fazla mesainin ilişkilerde sosyal bir etkileşim olarak algılanması.</p>	<p><u>Düşük Güvenin Nedenleri</u></p> <p>Düşünce Çerçevesi-Geçmiş Tecrübeler</p> <p>Hisler: Düşük özsaygı, hassaslık,</p> <p>Faktörler: Geçmiş sonuçlar,</p> <p>Bireysel Amaçlar.</p> <p>Güvenilenin Algılanmış Nitelikleri</p> <p>Yeterlilik, Yetenek, Uzmanlık, Amaç.</p>

4.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezi, teorik kısımda yer alan üç farklı değişkenin birbiri arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için bir ana hipotez geliştirilmiştir ve bu ana hipotezi destekleyecek, beş ayrı alt hipotez oluşturulmuştur. Aşağıda verilen hipotezler, sonuç ve öneriler kısmında detaylı olarak ele alınmıştır.

H1: İşletmedeki mevcut demografik farklılıklarla, örgütsel adalet, güven ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışı arasında ilişki vardır. Bu ilişki çalışmanın ana hipotezi

olarak belirlenmiştir. Kurum içerisindeki adalet algılamaları artıkça organizasyonel güven artı yönlü seyir izlemektedir. Çalışanların güven ortamında çalışmaları onları beklenenin ötesinde rol üstlenmesini gerektirir.

H2: Etkileşimsel adalet algılaması, örgütsel güveni oluşturmada temel belirleyicidir. Organizasyonlardaki güven araştırmalarına göre, yöneticiler hem amaçlara ulaşmak için organizasyonun yeteneğine inanmak ve inandırmak hem de, organizasyonun iş ortaklarının yani, çalışanların ilgisini kazanma eylemlerini ortaklaşa gerçekleştirmek gerekir. Bu ilgede eşitlik prensibinden geçer.

H3: Kurumun alt ve orta kademe yöneticilerinin adalet algılamasıyla, cinsiyet arasında ilişki vardır. Dağıtımsal adalet algılamasıyla cinsiyet arasında kesin bir fark yokken prosedürel ve etkileşimsel adalet algılamalarında fark görmek mümkündür.

H4: Mevcut adalet algılamasıyla, örgütsel güven duygusu arasında ilişki vardır. Adil davranış doğası gereği güven hissiyatını doğurduğu bir gerçektir.

H5: Organizasyondaki mevcut güven (amire ve organizasyona) algılaması ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışı arasında bir ilişki vardır. Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı organizasyonel güven hissiyatı içerisinde karşılıklılık norm esasında bağılı olarak ortaya çıkan özel bir davranış biçimidir.

H6: Organizasyona ve bir üst amire duyulan güven kavramı arasındaki ilişki vardır. Çalışanlar yönetimden ziyade, kendi amirleriyle ilişki içerisinde. Çalışanların en yakın amiri, çalışanların sorunlarına karşı duyarlı davranması, saygılı tutumlar sergilemesi, hakları hakkında çalışanları koruması, çalışanın üst yönetime de bakışını değiştirecektir.

4.4. Bulgular

4.4.1. Demografik, Mesleki Alan ve Çalışma Sürelerinin Değerlendirilmesi

Tablo 6: Çalışanların Demografik Bilgilerine Dair Frekans Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Bay	74	71,2
	Bayan	30	28,8
	Toplam	104	100,0
Mesleki Alan	Üretim	58	55,8
	Satın Alma	8	7,7
	Satış-Pazarlama	12	11,5
	İnsan Kaynakları	12	11,5
	Bilgi-İşlem	1	1,0
	Ar-Ge	6	5,8
	Kalite	7	6,7
Toplam	104	100,0	
Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi	0-6 ay	5	4,8
	6-12 ay	10	9,6
	12-24 ay	35	33,7
	24+ ay	54	51,9
	Toplam	104	100,0
Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresi	0-6 ay	2	1,9
	6-12 ay	13	12,5
	12-24 ay	48	46,2
	24-+ ay	41	39,4
	Toplam	104	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	6	5,8
	Lise	32	30,8
	Önlisans	23	22,1
	Lisans	32	30,8
	Yüksek Lisans	11	10,6
	Toplam	104	100,0

Ankete katılan alt ve orta kademe yönetici örnek kütesi, tablo 6'da görüldüğü gibi 74 bay, 30 bayandan oluşmaktadır. Şirketin çalışma profiline bakıldığında, görüldüğü gibi üretim departmanında çalışanların daha yoğun olduğu göze çarpmaktadır. Tüm

Çalışanlar içinde bu oran, % 55,8'dir. Ankete katılan 104 alt ve orta düzey yöneticiden 54'ünün, iki yıldan fazla bir süredir mevcut pozisyonda çalışmış olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda, ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerin, % 39,4'ünün iki yılı aşkın süredir aynı yöneticiyle çalıştıkları gözlenmektedir. Ankete katılan örnek kütleinin eğitim düzeyine bakıldığında ise, lisans ve yüksek lisans mezunlarının oranının % 41,4'dür.

4.4.2. Dağıtımsal, Prosedürel ve Etkileşimsel Adalet Algısı

Tablo 7: Çalışanların Adalet Algılamalarına Dair Frekans Dağılımı

ORGANİZASYONEL ADALET	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Sorumluluklarım göz önüne alınarak, adil bir şekilde ödüllendirilirim.	4	3,8	21	20,2	26	25,0	42	40,4	11	10,6
Deneyimime göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim.	4	3,8	10	9,6	41	39,4	38	36,5	11	10,6
Eğitim düzeyim hesaba katılarak, adil bir şekilde ödüllendirilirim.	2	1,9	18	17,3	36	34,6	42	40,4	6	5,8
Çabama göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim.	4	3,8	15	14,4	34	32,7	42	40,4	9	8,7
Yaptığım işteki başarıya göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim.	2	1,9	10	9,6	31	29,8	46	44,2	15	14,4
İşimin baskı ve zorluk derecesine göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim.	0	0	17	16,3	38	36,5	41	39,4	8	7,7
Firmadaki prosedürler; karar almada doğru bilgiler toplamaya yardımcı olur.	2	1,9	5	4,8	23	22,1	42	40,4	31	29,8
Firmadaki prosedürler; kararlara uymada ya da karşı çıkmada fırsat yaratır.	6	5,8	8	7,7	33	31,7	39	37,5	18	17,3
Firmadaki prosedürler; kararlarda tutarlılık için standartlar oluşturur.	0	0	11	10,6	17	16,3	44	42,3	32	30,8
Firmadaki prosedürler; kararlardan etkilenenlerin kaygılarını duyuracak şekildedir.	1	1,0	10	9,6	46	44,2	28	26,9	19	18,3
Firmadaki prosedürler; bir karar ya da onun yürütümüyle ilgili faydalı geri bildirim sağlar.	2	1,9	9	8,7	33	31,7	30	28,8	30	28,8
Firmadaki prosedürler; kararlar hakkında ilave bilgi ya da açıklama isteklerini hesaba katar.	0	0	14	13,5	31	29,8	42	40,4	17	16,3
En yakın amirim, bakış açımı dikkate alır.	2	1,9	10	9,6	14	13,5	55	52,9	23	22,1
En yakın amirim, kişisel önyargılarını bastırarak hareket eder.	5	4,8	12	11,5	17	16,3	47	45,2	23	22,1
En yakın amirim, kararlar ve içerikleri hakkında bana zamanında geribildirim sağlar.	0	0	12	11,5	15	14,4	43	41,3	34	32,7
En yakın amirim, bana karşı saygılı ve naziktir.	4	3,8	2	1,9	12	11,5	35	33,7	51	49,0
En yakın amirim, çalışan olarak haklarımla ilgilidir.	4	3,8	10	9,6	19	18,3	42	40,4	29	27,9
En yakın amirim, benimle doğru şekilde ilgilenebilmek için gerekli tedbirleri alır.	5	4,8	9	8,7	19	18,3	49	47,1	22	21,2

Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerin, adil olarak ödüllendirmelerinde rol oynayan sorumluluk, deneyim, eğitim düzeyi, çaba ve işteki başarı kriterleri üzerinde, yönetimin ne ölçüde rol oynadığını tespit etmek için, altı soru sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar neticesinde ortaya çıkan sonuçlar tablo 7’de gösterilmiştir ve bu sonuçlara göre, çalışanların dağıtımsal adalet algılamalarına dair, bir takım yorumlar getirilmiştir. Ayrıca yöneltmiş olan bu sorulara verilen cevaplar ve demografik bilgiler arasındaki bağla ilişkili olarak, chi-square testi uygulanmış, anlamlı olanlar arasında ilişki verilmiştir. Chi-square testi sonuçları araştırmanın ekler kısmında yer almaktadır.

Tablo 7’de görüldüğü üzere, alt ve orta kademe yöneticilerin, % 51’lik bir oranla sorumlulukları nezdinde ödüllendirildiklerini düşünmektedirler. Bu durum dağıtımsal adaletin sorumluluklar üzerindeki adilliğini ortaya koymaktadır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, “Sorumluluklarım göz önüne alınarak, adil bir şekilde ödüllendirilirim.” ifadesi eğitim düzeyine göre farklılıklar arz etmektedir. Önlisans mezunlarıyla, yüksek lisans, lisans ve ilköğretim arasında negatif ilişki vardır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça bu soruya verilen negatif değerlendirmelerde, artmıştır. Firmada eğitim düzeyine yüksek olan çalışanlara daha fazla sorumluluk ve inisiyatif tanınmaktadır. Yapılan istatistiki sonuçlara göre ilköğretim mezunları bu soruya daha olumlu yanıt vermişlerdir.

Anket çalışmasına katılan çalışanların % 39,5’i, deneyimlerine göre ödüllendirildiği konusunda kararsızlık taşımaktadırlar. % 52,9’luk, kararsızlık ve hiç katılmama durumunu gösteren oran dikkat çekici bir noktadadır. Aynı zamanda değerlendiriciler, % 47,1’lik bir oranla, ödüllendirilmelerinde deneyimin dikkate alındığını düşünmektedirler. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, “Deneyimlerime göre adil bir şekilde ödüllendirilirim.” ifadesiyle eğitim düzeyi ilköğretim ve önlisans olan çalışanlar arasında negatif fark olduğu ortaya konulmuştur. Firmada çalışan alt ve orta derece yöneticilerin yükselme veya terfi gibi kazanımlarında, eğitim durumuna da dikkate alınan bir kriterdir.

Anket çalışmasına katılan alt ve orta kademe yöneticilerin çoğunun eşit oranda lise ve üniversite mezunu olduğu gözlenmiştir. “Eğitim düzeyim hesaba katılarak adil şekilde ödüllendirilirim.” sorusuna katılımcıların büyük kısmı (% 46,2), olumlu yanıt vermiştir. Bu soruya olumlu yanıt veren katılımcıların eğitim düzeyi, genellikle yüksektir. Buna

göre, firmadaki, eğitim düzeyinin, dağıtımsal adaleti etkilediği söylenebilir.

Katılımcıların, % 49,1'lik oranı “Sarf ettiğim çabama göre adil şekilde ödüllendirilirim.” sorusuna olumlu yanıt vermişlerdir. Bu soru çalışanların mesleki alanlarına (Value: 40,093, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,021), mevcut pozisyondaki (Value: 40,093, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,021) ve mevcut yöneticiyle çalışma süresine (Value: 22,081, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,037) göre, anlamlı ilişki taşımaktadır. İşletmede kimi mesleki alanlar, yükselme için fırsat tanırken, kimi pozisyonlar fazla terfi olanağı sağlayamaz. Bunun yanında, anket sonuçlarına bakıldığı zaman, bu soruya olumlu cevap veren katılımcılar daha ziyade, insan kaynakları departmanlarında görev almaktadır. Anket çalışmasına katılan alt kademe yöneticilerin içinde, üretim kısmında yer alan şeflerde bulunmaktadır. Üretim kademesinde istihdam eden çalışanlar, işin yapılışından dolayı, en fazla bir iki pozisyon daha yükselebiliyorlar. Bu durum soruya alınan olumsuz yanıtları arttıran bir unsurdur.

Dağıtımsal adaletle ilgili sorulara verilen cevaplar arasında, katılanların oranının en yüksek olduğu bölüm ödüllendirme sisteminin temel belirleyicisi, işte gösterilen başarı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 7'ye göre bu oran, % 58,6'dır. Aynı zamanda bu soruyla, eğitim düzeyi (Value: 31,671, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,011) anlamlılık taşımaktadır. Çalışanlar işleriyle ilgili konularda daha aktif, daha başarılı bir şekilde davranırlarsa, terfi, ücret gibi ödüllendirmeleri de artacaktır.

Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerin % 47,1'lik kısmı, ödüllendirmelerinde “İşin baskı ve zorluk derecesi dikkate alınır.” yönünde bir algılarının olduğu söylenebilir. Aynı zamanda dağıtımsal adalet ve cinsiyete göre çıkan tek anlamlı ilişkisi budur, yani cinsiyet farklılığı ve işin baskı ve zorluk derecesine göre, adil bir şekilde ödüllendirilme, arasındaki ilişki anlamlılık taşımaktadır (Value: 12,408, Df: 3, Asymp. Sig.: 0,006). Bu soruya erkekler daha çok katılmışlardır.

Ankette katılımcılardan, firmadaki mevcut prosedürleri bazı kriterlere göre değerlendirmeleri istenmiştir. Bu kriterler; prosedürlerin karar almada doğru bilgiler toplamaya yardımcı olması, kararlara uymada ya da karşı çıkmada fırsat yaratması, kararlarda tutarlılık için, standartlar oluşturması, kararlardan etkilenenlerin kaygılarını doyuracak şekilde olması, kararlar hakkında ilave bilgi ya da açıklama isteklerini hesaba katması ve alınan kararın yürütümüyle ilgili faydalı geri bildirim sağlaması şeklinde

belirlenmiştir. Değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan bulgular Tablo 7'ye göre değerlendirilmiştir ve bu değerlendirmelere chi-square testinin sonuçları da eklenmiştir.

Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticiler, “Firmadaki prosedürlerin kararlara destek sağlayacak şekilde, doğru bilgiler edinmeye yardımcı olur.” sorusuyla ilgili değerlendirmelerinde, % 70,2’lik bir oranla bu ifadeye, katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu soruyla eğitim düzeyi (Value: 51,147, Df: 20, Asymp. Sig.: 0,000) anlamlılık taşımaktadır.

Katılımcılara göre, firmadaki prosedürlerin kararların alınması ya da çelişki doğurabilecek kararlara karşı durmada, kurumun çalışanlara fırsat sağlaması, değerlendirmede, % 54,8’lik bir oran gözlenmektedir, bir önceki soruya kıyasla, daha düşük bir katılma değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Bunun nedeni mesleki alandan kaynaklı farklılıklar olabilir (Value: 51,250, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,001). Çünkü bazı işlerin yapısı gereği itiraza kapalıdır, çalışanların herhangi bir inisiyatif kullanma lüksü yoktur. Aynı zamanda, eğitim düzeyi (Value: 37,322, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,002) “Firmadaki prosedürler kararlarda tutarlılık için standart oluşturur.” ifadesiyle anlamlı ilişki vardır.

Katılımcılar, firmadaki prosedürlerin alınan kararlarda farklılıklar yaşanmaması, kararsızlıkların oluşmaması ya da genel geçer bir karar alınması durumunda dahi en azından standart prosedürle tutarlılık sağlanması ile ilgili yapılan değerlendirmede, % 73,1’lik bir oranla, ifadeye katıldıkları belirlenmiştir. Bu sorunun cinsiyetle de yakın ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Value: 10,031, Df: 3, Asymp. Sig.: 0,018). Ayrıca “Firmadaki prosedürler; kararlarda tutarlılık için standartlar oluşturur.” ifadesinin mevcut pozisyondaki çalışma süresi (Value: 23,501, Df: 9, Asymp. Sig.: 0,005) ve mevcut yöneticiyle çalışma süresiyle (Value: 18,381, Df: 9, Asymp. Sig.: 0,031) anlamlı ilişki taşımaktadır. Katılımcıların, firmada ve bir üst yöneticileriyle geçirdiği vakit arttıkça birbirlerini anlama oranı da yükseliyor.

Değerlendiricilerin, firmadaki prosedürlerin, karar almada etkili olmayan, ancak alınan kararların sonuçlarından direkt ya da dolaylı olarak etkileneceklerin, kaygılarını da dikkate alınarak oluşturulduğu, ifadesine mutabakat oranları, % 45,2 gibi bir oranla, diğer prosedürel adalet sorularındaki mutabakat oranlarından, daha düşük çıkmıştır. Bu soruyla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Value: 9,537, Df: 3, Asymp.

Sig.: 0,049), yine bu sorunun mesleki alan (Value: 40,062, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,021) ve eğitim düzeyine (Value: 35,330, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,004) göre de farklılık taşıdığı gözlenmektedir. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, eğitim düzeyi, lise ve önlisans olan katılımcılar arasında negatif bir ilişki vardır. Fakat önlisansla, lisans ve lise mezunları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerin, firmadaki prosedürlerin kararların uygulanması sürecinde, istenen ve gerçekleşen arasındaki sapmayı minimuma indirecek geri besleme mekanizmasını işler hale getireceği yönündeki düşünceleri, yine bir önceki sorunun değerlendirmesinde olduğu gibi % 56,6'lık ortalama katılım oranı sergilemektedir. Fakat bu soru cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Value: 9,979, Df: 4, Asymp. Sig.: 0,041). Bunun nedeni, alınan kararlar ve kararların neticesinde oluşabilecek sonuçları, kadınların daha ayrıntılı olarak düşünmesinden ileri gelmektedir. Yine bu ifadeyle, eğitim düzeyi (Value: 30,791, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,014) ve mesleki alanla (Value: 40,969, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,017) anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, "Firmadaki prosedürler, kararlara uymada ya da karşı çıkmada fırsat yaratır." ibaresiyle, eğitim düzeyi lise ve önlisans arasında negatif ilişki taşır. Önlisans mezunları, firmadaki prosedürlerin kararlara uymada ya da karşı çıkmada fırsat taşımadığını düşünmektedirler.

Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticiler, firmadaki prosedürlerin, eksik yönlerinden kaynaklı olarak, çıkabilecek kararların uygulanması esnasında, karardan etkilenecek taraflardan gelecek talep, beklenti ve ilave bilgi istekleri de hesaba kattığı yönündeki katılım değerlendirmesinde, ortaya % 56,7 gibi ortalama bir mutabakat oranı çıkmıştır. Bu ifadeyle, mesleki alan (Value: 49,030, Df: 18, Asymp. Sig.: 0,000) ve eğitim düzeyinin (Value: 44,491, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,000) anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. One-way ANOVA testi sonuçlarına göreyse, eğitim düzeyi önlisans olan katılımcıların lisans ve yüksek lisans olan katılımcılar arasında olumlu bir ilişki vardır.

Adalet algılaması konusundaki son araştırma konusu, etkileşimsel adalettir. Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerden, en yakın amirleri ile aralarındaki etkileşim ve iletişimin yapı ve şeklini bazı kriterlerle değerlendirmeleri istenmiştir. Bu kriterler; en yakın amirlerinin, astın bakış açısını dikkate alma, kişisel önyargılarını bastırarak

hareket etme, kararlar hakkında zamanında geribildirim sağlama, saygılı ve nazik davranış, gerekli tedbirleri alma ve çalışanların haklarıyla ilgilenmesidir. Yine bu sorulara göre anlamlı ilişki taşıyan değerler tablo 7'ye göre verilmiş, chi-square sonuçları eklenmiştir.

Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerin, kendilerine en yakın amirlerinin empatik yaklaşımı ve bu doğrultuda astın bakış açısını dikkate alarak hareket ettiği yönündeki değerlendirmelerinde, % 75 gibi bir oranla, önceki değerlendirmeler içindeki en yüksek katılım karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda, cinsiyet ve en yakın amirim, bakış açımı dikkate alır, arasındaki ilişki anlamlılık göstermektedir (Value: 11,574, Df: 4, Asymp. Sig.: 0,021). Bu durum firmadaki kadınların kendini daha iyi ifade etmelerinden ileri gelmektedir. Ayrıca astın bakış açısını dikkate alma, mesleki alana (Value: 45,606, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,005) ve eğitim düzeyine (Value: 42,076, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,000) göre de, farklılık gösterir. Bunun bir nedeni, bazı işlerin teknik olarak daha yoğun olmasından, bazı işlerinse, inisiyatif tanımaya daha elverişli olmasından kaynaklanıyor olabilir, bir diğer nedeniyse, firma üretim yoğun bir işletme olmasından ileri gelebilir. Eğitim düzeyi bazı işlerin muhteviyatı gereği çok önemlidir.

Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerin, en yakın amirlerinin astı ile ilişkisinde kişisel önyargılarını bastırarak hareket ettikleri yönündeki değerlendirmelerinde, ifadeye katılanlar % 67,3'lük bir orana sahiptir. Bu soruyla mesleki alan (Value: 46,809, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,004) ve mevcut pozisyonda çalışma süresi (Value: 24,385, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,018) arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu farklılıkların çıkması doğaldır. Bazı işlerin ve kişilerin doğası gereği, mutlak bir doğruya sahip olmaması muhtemeldir. En yakın amir, beraber çalışma süresiyle bağlantılı olarak, çalışanlarını daha iyi tanıdıkça, onların önyargılarını dikkate değer bulabilir. Ayrıca çalışanların önyargılarını gidermek veya değer vermek, onların işlerini daha severek yapmalarına fırsat yaratır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, "En yakın amirim kişisel önyargılarını bastırarak hareket eder." sorusuna verilen yanıtla, mevcut pozisyonda çalışma süresi, 6-12 ila 12-24 ay çalışanlar açısından negatif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. 6-12 ay arası çalışanlar bu düşünceye katılırken, 12-24 ay arası çalışanlar bu düşünceye katılmaz. Çalışanlar amirleriyle ne kadar çok vakit geçirilirse birbirlerini daha iyi anlar hale geliyorlar. Bu sayede kimin hangi konuda daha iyi

olduğunu daha iyi sezebiliyorlar. Fakat işe yeni giren birisiyle ilgili amir, fazla bilgiye sahip olamadığı için önyargılarını da bastırması doğaldır.

Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticiler, yüksek bir oranla (%74), kendilerine en yakın amirlerinin, alınan kararlar ve bunların muhteviyatı hakkında gereken zamanda geribildirim sağladığını ifade etmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaba göre, firma içerisindeki iletişimin sağlıklı olduğu sonucuna varılabilir. Bu soru ve mesleki alan (Value: 30,228, Df: 18, Asymp. Sig.: 0,035) ve mevcut pozisyonda çalışmaya süresine göre (Value: 26,029, Df: 9, Asymp. Sig.: 0,002), anlamlı bir ilişki göstermektedir. Yine One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, mevcut pozisyonda, 0-6 ay arası çalışanlar ile 12-24 ay arası çalışanlar, 6-12 ay çalışanlar ile 12-24 ay, 24 ay ve üzeri çalışanlar arasında olumlu ilişki varken, 12-24 ay arası çalışanlarla, 0-6 ay ve 6-12 ay arası çalışanlar arasında negatif bir ilişki, 24 ay ve üzeri çalışanlarla, 6-12 ay arası çalışanlar arasında da negatif ilişki gözlenmiştir. Bunun nedeni, mevcut pozisyonda çalışma süresi arttıkça, yönetime bakış açısının olumlu bir hal almasından ileri gelir. Ayrıca bazı işlerin yürütümü sürekli bir üst yönetimle ilişkiyi gerektirir. Amirin ilk bilgilendirmeyi yapacağı kişi o işte daha deneyimli olan kişidir. Bu nedenle çalışma süresi daha uzun olan, daha deneyimli personel bu bilgilendirmeyi daha önce kavrayacaktır.

Ankete katılan katılımcıların, en yakın amirlerinin kendilerine yaklaşımı esnasında saygılı ve nezaket tutumlarının değerlendirilmelerinde, bu ifadeye katılanların % 82,7 gibi yüksek bir orana sahip olduğu gözlenmektedir. Fakat cinsiyet ve amirin saygısı arasında farklılık gözlenmektedir (Value: 19,715, Df: 4, Asymp. Sig.: 0,001). Bunun nedeni kadınların daha duygusal davranmalarından kaynaklanıyor olabilir. Aynı zamanda bu soruyla mevcut pozisyonda çalışma süresi (Value: 22,710, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,030) ve eğitim düzeyiyle (Value: 27,129, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,040) de anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aslında bu durum çalışan ve amir arasındaki ilişkinin boyutuna göre değişiklik gösterir. Chi-square testi sonuçlarına göre, çalışma süresi yükseldikçe amirin çalışanlara daha rahat davrandığı gözlenmektedir.

Katılımcıların, en yakın amirlerinin kendileriyle ve bir çalışan olarak özlük ve görevsel haklarına karşı, ilgili oldukları yönündeki katılım değerlendirmelerinde, % 78,3 gibi yüksek bir oran ortaya çıkmıştır. Katılımcılara göre, çalışanların en yakın amirleri onların haklarının karşılığını alıp almadığıyla ilgilenir. Bu ifade eğitim düzeyiyle

(Value: 35,806, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,003) anlamlı ilişkiye sahiptir. Ayrıca doğal olarak en yakın amirle çalışma süresinin (Value: 37,120, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,000) uzunluğuna göre, değişmektedir. Çalışanlar daha fazla süre beraber oldukça birbirlerine etkileşimleri artacaktır.

“En yakın amirim, benimle doğru şekilde ilgilenebilmek için, gerekli tedbirleri alır.” ifadesinin, etkileşimsel adaletle ilgili değerlendirmesinde en düşük oranda katılma durumunun olduğu (% 68,3) göze çarpmaktadır. Bu soru ve mesleki alan (Value: 43,726, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,008) mevcut yöneticiyle çalışma süresi (Value: 22,786, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,030) ve eğitim düzeyi (Value: 31,920, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,010) de, anlamlı bir ilişki taşımaktadır. Bazı işlerin muhteviyatı gereği, bir üst amire işin gidişatı veya aksaklıklarını bildirmek gerekebilir. Bu durum üretimin doğru şekilde ve zamanında yapılabilmesi konusunda, önem arz eder, bu nedenle amirlerin bu konuda duyarlı olması ve bunun için zemin hazırlaması gerekir.

4.4.3. Çalışanların En Yakın Amirine ve Organizasyona Duydukları, Güven Algısı

Tablo 8: Çalışanların en yakın amirine ve organizasyona duydukları, güven algılamasının Frekans Dağılımı

ORGANİZASYONEL GÜVEN		Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
AMİRE GÜVEN	İşle ilgili bir problemi yöneticimle tartışırken, yöneticimin bunu daha sonra bana karşı kullanmayacağı yönünde kendimi rahat hissederim.	4	3,8	9	8,7	22	21,2	34	32,7	35	33,7
	Yöneticimin bana karşı adil davranacağına dair tam bir güvene sahibim.	7	6,7	4	3,8	19	18,3	40	38,5	34	32,7
	Eğer bir hata yaparsam, yöneticim bunu unutma konusunda isteklidir.	5	4,8	13	12,5	24	23,1	42	40,4	20	19,2
	En yakın amirim, bana karşı arkadaşça ve cana yakındır.	4	3,8	6	5,8	19	18,3	39	37,5	36	34,6
ORGANİZASYONA GÜVEN	İşimle ilgili bir güçlükle karşılaşırsam yardım konusunda yönetime güvenirim.	4	3,8	7	6,7	14	13,5	34	32,7	45	43,3
	Yönetim, çalışanların mutluluğu için onların duygularını dikkate alarak hareket eder.	4	3,8	16	15,4	25	24,0	30	28,8	29	27,9
	Yönetime genel olarak güvenirim.	4	3,8	21	20,2	27	26,0	28	26,9	24	23,1
	Yönetim çalışanlardan en faydalılarına karşı gibi görünecek kararlar alması gerektiğinde bile yönetimin kararlarında haklı çıkacağına inanırım.	4	3,8	16	15,4	49	47,1	25	24,0	10	9,6
	Yönetim, taahhütlerini genellikle yerine getirir.	0	0	15	14,4	28	26,9	32	30,8	29	27,9

Araştırmanın bu adımında ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerden, en yakın amirlerine duydukları güveni bazı kriterlerle değerlendirmeleri istenmiştir. Bu kriterler; en yakın amirlerinin, asta kendini rahat hissettirmesi, adil davranacağına dair güveni, hatayı unutmaya eğilimi, arkadaşça ve cana yakın davranışlarıdır. Değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan bulgular, Tablo 8’de verilmiştir. Araştırmanın ekler kısmında yer alan chi-square sonuçları ve One-way ANOVA testi metin içinde değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 8’e göre, katılımcıların işle ilgili bir problemle karşılaştıklarında yöneticilerinin bunu kendilerinin terfi, ödüllendirme, ücret gibi hak edişlerinde olumsuz olarak kullanmayacağı, çalışanların % 67,42’si tarafından, bu yönde bir güvene sahip olduğunu göstermiştir, bu ifade, cinsiyetle farklılık göstermektedir (Value: 15,424, Df: 4, Asymp. Sig.: 0,004). Yine bu ifade, mesleki alan (Value: 39,109, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,027) ve mevcut pozisyonda çalışma süresine göre (Value: 21,756, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,040) anlamlılık taşır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, “İşle ilgili bir problemi yöneticimle tartışırken, yöneticimin bunu bana karşı kullanmayacağı konusunda kendimi rahat hissederim.” sorusuyla mevcut pozisyonda çalışma süresi arasında ilişki olduğu saptanmıştır, 6-12 ay çalışanlar ve 12-24 ay arası çalışanlar arasında negatif bir ilişki gözlemlenmiştir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi bir yılı geçkin bir süreyle, hata yapma konusunda, çalışanların risk endişesi de bir o kadar ortadan kalkıyor.

Katılımcıların, % 71,2’si, genel olarak yöneticilerinin yönetim süreçlerinde kendilerine karşı adil davranacakları konusu güven duymaktadırlar. Bu soruyla, mesleki alan (Value: 24,166, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,019) ve eğitim düzeyi (Value: 39,068, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,001) arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Bu oranın yüksek çıkması kurumsal anlamda duyulan güven açısından büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda mesleki alanla ilgili anlamlı ilişki, iş motivasyonu etkileyici bir unsurdur. Çalışanların motivasyonu artırıcı unsur, iş performansına da olumlu etki gösterecektir.

Ankete katılanlar, yöneticilerinin hataları cezalandırmak yerine, onu bir öğrenme aracı olarak görmelerini sağlamak adına, diğer süreçlerde, önlerine bu hataları engel olarak sürmemeleri yönünde yaklaşık % 60’ı bu ifadeye katılan görüş beyan etmişlerdir. Bu soru mesleki alanla (Value: 41,770, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,014), mevcut yöneticiyle çalışmaya süresi (Value: 22,231, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,035), mevcut pozisyonda

çalışma süresi (Value: 38,364, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,000) ve eğitim düzeyine (Value: 29,437, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,021) göre, anlamlı bir ilişki taşımaktadır. Çünkü bazı işler, hata kabul etmeyen işlerdir, bazen mal, bazen de, can kaybına dahi sebebiyet verebilir. Çalışanlar sorumluluklarını iyi bilmelidir. Oluşabilecek herhangi bir hata sonucu iyi hesaplamalıdır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, “Eğer bir hata yaparsam yöneticim bunu unutma konusunda isteklidir.” sorusuna, mevcut pozisyonda 6-12 ay arası çalışanlarla 12-24 ay ve 24 ay ve üzeri çalışanlar, 6-12 ay ve 24 ay ve yukarısı çalışanlar arasında farklılık gözlenmektedir. Yani çalışanlar bir yıldan daha fazladır aynı pozisyonda çalışıyorlarsa, her hangi bir hata yapması durumunda yöneticisine bakış açısı daha olumlu, 12-24 ay arası çalışanlarla, 24 ay ve üzeri çalışanlar ile 6-12 ay arası çalışanlarda negatif bir ilişki gözlemlenirken. Buna göre, çalışma süresi ne kadar azsa, olumlu değerlendirmelerde bir o kadar azalıyor. Eğitim düzeyi ve yöneticim hata yaparsam, bunu unutma konusunda isteklidir sorusu arasında One-way ANOVA testine göre, ilişki saptanmıştır. Buna göre ilköğretim ve lise arasında negatif bir ilişki vardır.

Alt ve orta kademe yöneticiler en yakın amirleri ile aralarında, hiyerarşik ve otoriter bir ilişkiden ziyade arkadaşça ve cana yakın bir profil çizen ilişkinin mevcut olduğunu, % 72,1’lik ifadeye katılma oranıyla, ortaya koymuşlardır. “En yakın amirim, bana karşı arkadaşça ve cana yakındır.” ifadesi, cinsiyet (Value: 18,383, Df: 4, Asymp. Sig.: 0,001) ve eğitim düzeyi (Value: 27,398, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,037) ile anlamlı ilişki göstermektedir.

Araştırmanın bu adımındaysa ankete katılan, alt ve orta kademe yöneticilerden, organizasyona duydukları güveni, bazı kriterlerle değerlendirmeleri istenmiştir. Bu kriterler; çalışanların duygularını dikkate alma, yönetim tarafından sağlanan yardım, yönetimin kararlarındaki haklılığı ve taahhütlerini yerine getirip getirmemesi ile ilgilidir. Tablo 8’de verilen sonuçlara göre değerlendirmeler aşağıda yapılmış ve chi-square sonuçları eklenmiştir.

İşbirlikçi yönetim uygulaması, çalışma yaşamı için büyük değer taşıyan bir olgudur. Çalışma ortamında yardım, birlikte çalışma ve uyum için karşılıklılık ilişkisi içinde bir ortam gereklidir. Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerin % 76’sı yardım konusunda yönetime güven duymaktadırlar. Bu soruya verilen yanıt ve eğitim düzeyi

arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Value: 37,772, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,002). Araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar yardım konusunda yöneticisine daha fazla güven duymaktadırlar.

“Yönetimin çalışanların duygularını dikkate alır.” ifadesine alt ve orta kademe yöneticilerin eğilimini, % 56,7 çıkmıştır. Bu soru cinsiyet ve (Value: 14,075, Df: 4, Asymp. Sig.: 0,007) mesleki alanla (Value: 40,519, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,019) anlamlı ilişki taşır. Çünkü bazı işler dikkat ve özen isteyen işlerdir. İşi sevmeme, stres gibi çalışmanı olumsuz etkileyecek faktörler başarısızlığa neden olabilir. Aynı zamanda mevcut pozisyonda çalışma süresi (Value: 50,559, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,000) ve mevcut yöneticiyle çalışma süresiyle (Value: 62,747, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,000) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeniyse, yöneticinin, astını daha iyi tanimasından kaynaklanır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, mevcut pozisyonda çalışma süresi ve yöneticim çalışanların mutluluğu için onların duygularını dikkate alır, ifadesine verilen yanıt, 0-6 ay arası çalışanlarla, 24 ay ve üzeri çalışanlar, 6-12 ay ile 24 ve üzeri çalışanlar arasında negatif ilişki gözlenirken, 24 ay ve üzeri çalışanlarla 0-6 ay ve 6-12 ay arası çalışanlarda ilişki gözlemlenmiştir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi bir yıldan daha azsa, yönetime bu konuda bakış açısı bir o kadar olumsuz seyir izliyor. Aynı zamanda bu ifade mevcut yöneticiyle çalışma süresi içinde geçerlidir. Buna göre, 0-6 ay arası çalışanlarla 6-12 ay, 12-24 ay ve 24 ay üzeri çalışanlar arasında negatif ilişki saptanmıştır. Bu soruya verilen yanıt, 0-6 ay arası çalışanlar için olumlu sonuçlar vermez.

Ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerin, yönetime karşı besledikleri güveni genel olarak değerlendirmeleri istendiğinde, ifadeye % 50’lik bir değerlendirici kitlesi, katıldığını ifade etmiştir. % 26’lık kitle kararsız, geriye kalan, % 24’lük kesim genel güven değerlendirmesine katılmadığını değerlendirmektedir. Aynı zamanda bu ifade, mesleki alana (Value: 71,444, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,000) ve mevcut pozisyona (Value: 35,848, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,000) göre, anlamlı bir ilişki taşımaktadır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, mevcut pozisyonda çalışma süresi ve “Yönetime genel olarak güvenirim.” ifadesine verilen yanıtlar, 0-6 ay arası çalışanlarla 12-24 ay arası çalışanlar negatif ilişki taşırken, 12-24 ay arası çalışanlarla 0-6 ay arası çalışanlar arasında ilişki gözlemlenmiştir. Buna göre çalışma süresi arttıkça, yönetime olan güven

duygusu da, artış gösterir. Yönetim çalışanlarla direkt temas içinde değildir, direkt temas içinde olan çalışanların bir üst amiridir, fakat çalışanların daha uzun yıllar firmada çalışmış olması üst yönetimin daha olumlu bakış açısı taşımasına neden olur.

Mesleki alan ve “Yönetim çalışanlardan en faydalılarına karşı gibi görünecek kararlar alması gerektiğinde yönetimin kararlarında haklı çıkacağına inanırım.” sorusuyla anlamlı bir ilişki vardır (Value: 56,248, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,000). Bu konuda yönetime güven, çok önemlidir. Yönetimin kararlarındaki tutarlılığı değerlendirmesinde ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerin çoğunluğunun (% 47,1) kararsızlık taşıdıkları gözlenmiştir. Yönetimin karar ve uygulamalarındaki tutarlılık, taahhütlerini yerine getirme konusundaki tavrı çalışanların algılamalarında belirsizliğin yaşanmaması adına gereklidir. Ayrıca bu ifade, mesleki alan (Value: 56,248, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,000) ve eğitim düzeyine (Value: 27,512, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,036) göre anlamlılık taşımaktadır. Bu soruya verilen olumlu yanıt yönetime karşı bakış açısını etkiler, yönetimin alınan kararlarda doğru saptamalarının olması, bu kararlara uygulama kolaylığı da getirir.

Ankete katılanların % 58’7 lik oranı yönetimin genellikle taahhütlerini yerine getirdiği konusunda hem fikirken, bu soru mesleki alanda (Value: 30,430, Df: 18, Asymp. Sig.: 0,033) ve mevcut yöneticiyle çalışma süresine (Value: 17,775, Df: 9, Asymp. Sig.: 0,038) göre, anlamlılık taşımaktadır. Ayrıca yönetimin taahhütlerini genellikle yerine getirmesi ifadesiyle, mevcut pozisyondaki çalışma süresiyle (Value: 33,254, Df: 9 Asymp. Sig.: 0,000) anlamlılık taşır. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre, “Yönetimin taahhütlerini genellikle yerine getirir.” yargısıyla, mevcut pozisyonda çalışma süresi arasında ilişki vardır. 0-6 ay arası çalışanlar ve 24 ve üzeri çalışanlar arasında negatif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu soru için gözlenen sonuç, çalışma süresi ne kadar azalır, yönetimin taahhütlerini yerine getirme algılaması da o kadar azalır.

4.4.4. Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışının (BÖÖD) Değerlendirilmesi

Tablo 9: Çalışanların beklenti ötesi özyeterlilik davranışına dair frekans Dağılımı

BEKLENTİ ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRAN IŞI	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Uzun zamanlı bir probleme çözüm arama konusunda, kendinize ne kadar güvenirsiniz?	0	0	2	1,9	11	10,6	44	42,3	47	45,2
Üst yönetime, çalışma alanınızın sözcülüğünü yapma konusunda, kendinize ne kadar güvenirsiniz?	2	1,9	3	2,9	16	15,4	44	42,3	39	37,5
Çalışma alanınızla ilgili yeni yöntemler geliştirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	2	1,9	0	0	15	14,4	49	47,1	38	36,5
Biriminizin daha iyi çalışması için üst yönetime öneriler getirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	2	1,9	2	1,9	16	15,4	52	50,0	32	30,8
Şirketinizin stratejilerine ilişkin tartışmalarda görüşlerinizi bildirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	2	1,9	3	2,9	29	27,9	52	50,0	18	17,3
Birimin bütçesine ilişkin bir öneri hazırlama konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	2	1,9	8	7,7	33	31,7	41	39,4	20	19,2
Birimin hedeflerinin belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	0	0	4	3,8	22	21,2	43	41,3	35	33,7
Şirketinizin dışındaki kişi ya da kurumlarla (müşteri, bayi, toptancı, resmi makamlar vb) temasa geçerek sorunları tartışma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	2	1,9	2	1,9	21	20,2	31	29,8	48	46,2
Meslektaşlarınızı bilgilendirme amacıyla bir sunum yapma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	2	1,9	0	0	17	16,3	50	48,1	35	33,7
İşyerinizdeki diğer birimlerde çalışanları ziyaret ederek işlerin yapılışıyla ilgili önerilerde bulunma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	0	0	4	3,8	29	27,9	41	39,4	30	28,8

Araştırmanın bu adımında ankete katılan alt ve orta kademe yöneticilerden, beklenti ötesi özyeterlilik davranışlarını ölçmeyi sağlayacak bazı kriterlerle değerlendirmeleri istenmiştir. Bu kriterler; probleme çözüm arama konusunda, çalışma alanının sözcülüğünü yapma, yeni yöntemler geliştirme, öneriler getirme, görüşleri bildirme, hedefleri belirlemede ve bilgilendirme gibi eylemlerde, kendilerine ne kadar güvendiklerini gösterecek şekilde hazırlanmıştır. Değerlendirmeler sonuçlarında ortaya çıkan bulgular tablo 9’da gösterilmiştir. Aşağıda frekans ve yüzde değerleri ile sunulmaktadır. Araştırmanın ekler kısmında yer alan chi-square testi sonuçları metin içinde değerlendirmeye alınmıştır.

Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı sorularının ilki olan, “Uzun dönemli problemlere çözüm arama konusunda kendime güvenirim.” sorusuna katılımcıların çoğunluğu (% 87,5) kendine yüksek düzeyde bir güven duymaktadır. Bu tip bir güven duygusu kurum içerisinde cinsiyete göre, farklılık göstermektedir (Value: 8,754, Df: 3, Asymp. Sig.: 0,033). Yine bu soru, doğal olarak mesleki alana (Value: 29,697, Df: 18, Asymp. Sig.: 0,041), ve mevcut pozisyonda çalışma süresine (Value: 35,705, Df: 9, Asymp. Sig.:0,000) göre, farklılık gösterir. Bunun nedeni, çalışanların her konuda tam bilgiye sahip olmamalarından ve işe yeni girenlerin işe alışma sürecinin farklılık göstermesinden ileri gelir. Tabii ki, mevcut pozisyonda ne kadar uzun süre çalışılırsa işle ilgili birçok konuda bilgi ve deneyim sahibi olmak mümkündür. Uzun dönemli bir probleme çözüm arama konusunda, çalışanlar, amirleriyle ne kadar uzun vakit geçirirlerse (Value: 23,618, Df: 9, Asymp. Sig.: 0,005), o kadar daha fazla yaratıcı ve tartışmaya açık olacaktırlar. Yine bu soru ve eğitim düzeyi (Value: 35,560, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,000) arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin, böylesi problemleri çözme konusunda, kendilerine olan güvenleri yüksek çıkmaktadır.

Katılımcılar, çalışma alanlarında, meslektaşlarına sözcülük yapma konusunda, kendine güven, sorusuna, bir önceki soruda olduğu gibi yüksek bir oranda (% 80,8) kendilerine güvendiklerini belirtmişlerdir. Yine kurumdaki, mesleki alana ve (Value: 37,125, Df: 24 ve Asymp. Sig.: 0,043) eğitim düzeyine (Value: 48,882, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,000) göre anlamlılık taşımaktadır. Eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların, bu konuda kendilerine güveni daha yüksektir.

Katılımcılar, çalışma alanıyla ilgili, yeni yöntemler geliştirme konusunda kendilerine yüksek güven duymaktadır. İnisiyatif alma ve eyleme geçmede temel belirleyici olan bu soruya katılımcıların % 83,6'sı kendilerine güvendikleri yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu soruyla, cinsiyet (Value: 19,905 Df: 3 ve Asymp. Sig.: 0,000) mesleki alan (Value: 35,064, Df: 18 ve Asymp. Sig.: 0,009) mevcut pozisyonda çalışma süresi (Value: 18,363, Df: 9, Asymp. Sig.: 0,031) ve eğitim düzeyi (Value: 27,422, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,007) anlamlı bir ilişki taşımaktadır. Çalışma alanında geçirilen vakit yükseldikçe o işle ilgili, bütün detaylarda çalışanlar tarafından öğrenilmiş oluyor. Çalışanlar yaptıkları işleri daha basitleştirme ehlini dahi kazanabiliyorlar. Bu sürecin işletmeye kazandıracağı değer yüksektir, yönetimin yapması gereken uygulamaysa en azından çalışanların, çalışma alanında inisiyatif taşımalarına izin vermesidir.

Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı ölçümünde en yüksek güven oranına sahip olan soru (% 80,8), "İşle ilgili daha iyi çalışma ortamı kurmak için, üst yönetime öneri sunma konusunda kendine güvenirim." sorusudur. Bu durumdan kurumun yaralanabilmesi için, firma içinde kullanılan öneri sistemlerin mevcudiyeti önemlidir. Çalışanların cinsiyetlerine bakıldığı zaman bu durum değişmektedir, erkekler öneri sunma konusunda kendilerine daha çok güvenmektedirler (Value: 28,565, Df: 4 ve Asymp. Sig.: 0,000). Eğitim düzeyi ve üst yönetime öneri sunma konusunda anlamlı ilişki gözlemlenmektedir (Value: 64,175, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,000). Yine aynı şekilde, eğitim düzeyi daha yüksek olanlar bu konuda kendilerine daha çok güvenmektedirler. Eğitim, özyeterliliği geliştiren en önemli unsurlardan biridir, özyeterliliği yüksek olan kişilerin önerilerinin mantıklı açıklaması vardır ve bunu üst yönetime iletme konusunda cesaretli ve başarılıdırlar.

Daha ziyade taktiksel ve operasyonel seviyelere hitap eden yönetim kademelerinde bulunan, alt ve orta kademe yöneticilerin stratejik faaliyetlere iştirak etmedeki güveni % 67,3 lük bir oranda geniş bir kesimi kapsamaktadır. Ayrıca, cinsiyet ve "Şirketin stratejilerine ilişkin tartışmalarda görüşlerinizi bildirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?" sorusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Value: 14,134, Df: 4 ve Asymp. Sig.: 0,007). Yine böylesi farklılık mesleki alanda (Value: 38,624, Df: 24, Asymp. Sig.: 0,030) ve eğitim düzeyinde (Value: 59,762, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,000) de yer almaktadır. Aksaklıklar ve sorunlar hakkında görüş bildirme konusunda proaktif

kişiliğe sahip olan insanlar daha başarılıdır, özellikle bu başarı deneyim ve eğitimle arttırabilir. Çalışanın deneyimleri, eğitimi ve ilgi alanı mesleki alanla örtüşüyorsa, başarı kaçınılmazdır. Bu nedenle üst yönetim çalışanların deneyimlerinden yararlanması işletme için stratejik bir öneme sahiptir.

Çalışanların kendi birimlerinin bütçelerini hazırlama konusunda kendilerine güven duymaktadır (% 58,6). Bu durum çalışanların, çalışma ortamının farkındalıklarını ortaya koyar. Fakat bu soru, diğer özyeterlilik sorularına göre, en düşük orana sahip olan sorudur. Bu soru mevcut pozisyonda çalışma süresi (Value: 36,881, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,000) ve eğitim düzeyine (Value: 75,675, Df: 16, Asymp. Sig.: 0,000) göre, anlamlı bir ilişki taşımaktadır. Bütün çalışanların bütçe konusunda bilgi sahibi olmaları beklenemez, fakat çalışanların mevcut pozisyondaki çalışma süresi arttıkça, fayda-maliyet analizi yapma konusunda da, bilgiye sahip olmaları muhtemeldir.

Katılımcılar birimlerinin hedeflerini belirlenmesi sorusuna kendilerine olan güvenleri yüksektir (%75). Bu durum şirket için yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilir. Bu sayede birim hedefleri, firma hedefleriyle çakışınca verimliliğin yakalanması muhtemeldir. Aynı zamanda bu soru, mevcut pozisyonda çalışma süresiyle anlamlı bir ilişki taşımaktadır (Value: 20,577, Df: 9, Asymp. Sig.: 0,015). Proaktif kişiliğe sahip olan insanlar, fikirlerini kabul ettirme konusunda isteklidirler. Aynı zamanda bu durumda, çalışanın şirketi benimsediğine işaret edebiliriz. İşletme için çalışanların sorunlar karşısında kendini tamamen donanımlı hissetmesi çok önemlidir. Hatta çalışanların yaptıkları işten haberdar olduğunu dahi söylemek mümkündür.

Katılımcılara yönlendirilen bir diğer soru, ekstra rol davranışıyla yakından alakalıdır ve cinsiyetle farklılık göstermektedir (Value: 19,771, Df: 3 ve Asymp. Sig.: 0,000). Bu sorunun önemi, işe yeni giren, rotasyona uğrayan veya herhangi bir sebepten dolayı kendi deneyimlerini başka kişiye aktarmak, bilgilerini paylaşmak için sunum vs. gibi etkinlikler düzenlemesi bilgilerin aktarılması açısından önemlidir (%81,7) ve bu durum, beklentinin ötesinde bir davranıştır. Bu soruya katılımcıların verdikleri cevabın çoğunluğu kendilerinde bu güven duygusunu gördüklerini işaret eder. Mesleki alana göre de, bu soru farklılık arz eder (Value: 32,246, Df: 18 ve Asymp. Sig.: 0,021). Aynı zamanda, bu soru eğitim düzeyiyle anlamlılık taşımaktadır (Value: 27,706, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,006). İşi en iyi bilen işi yapandır ifadesi doğru bir ifadedir, ama bunu

aktarabilmek gerçekten güçtür, öyle mesleki alanlar vardır ki, çalışanın bu alanla ilgili her konuda bilgili olması beklenemez. Aynı zamanda bu bilgi eğitim seviyesiyle alakalıdır.

Beklenti ötesi özyeterlilik davranışının son sorusunun cevabına katılımcıların büyük çoğunluğu kendine bu konuda güvenir (% 67,2). Bu sorunun cinsiyetle (Value: 11,479, Df: 3 ve Asymp. Sig.: 0,009) ve mevcut pozisyonda çalışma süresiyle (Value: 24,065, Df: 9, Asymp. Sig.: 0,004), anlamlı ilişki taşıdığı gözlenmektedir. Bireylerin işlerin işleyişiyle ilgili öneride bulunmaları proaktif davranışın bir getirisi olarak algılanabilir. Bu durumun verdiği sonuç, bu tip davranış eğiliminde olan insanların çevresiyle yakından ilgili olduğu ve herhangi bir eksiklik veya düzeltilmesi gereken konuda müdahaleci oldukları yine bu kavramın özelliğinden ileri gelir. Yine bilgilendirme amaçlı bir sempozyum verme vs. faaliyetlerde bulunma, çalışma alanının sözcülüğünü yapma konusunda olduğu gibi, eğitim düzeyi (Value: 33,785, Df: 12, Asymp. Sig.: 0,001) daha yüksek olan kişilerin bu konuda kendilerine olan güveni daha yüksektir. Yukarıda da belirtildiği gibi eğitim, proaktiviteyi artırıcı bir unsurdur.

4.4.5. Ortalama Dağılım

Dağıtımsal adaleti algılama yönünde katılımcılara yöneltilen altı soru bulunmaktadır. Bu sorulara katılımcılar tarafından verilen genel ortalama tablo 10’da da, görüldüğü gibi, 3,39’dur. Dağıtımsal adaletle ilgili en yüksek cevap ortalaması, “Yaptığım isteki başarıya göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim” sorusuna verilen cevaptır. Dağıtımsal adalet, diğer adalet algılamaları arasında en düşük ortalamaya sahip olmasına rağmen kurum içerisinde dağıtımsal adaletin varlığından söz edilebilir.

Tablo 10: Dağıtımsal Adalet Sorularının Değerlendirilme Ortalaması

	DA1	DA2	DA3	DA4	DA5	DA6	Gnl. Ort.
	Sorumlulukları göz önüne alınarak, adil bir şekilde ödüllendirilirim	Deneyimime göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim	Eğitim düzeyim hesaba katılarak, adil bir şekilde ödüllendirilirim	Çabama göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim	Yaptığım isteki başarıya göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim	İşimin baskı ve zorluk derecesine göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim	
Ort.	3,33	3,40	3,30	3,35	3,59	3,38	3,39

Örgütsel adalet kavramlarından bir diğeri olan prosedürel adaleti ölçmek için katılımcılara altı soru yöneltilmiştir. Verilen sorulara cevabın ortalaması, tablo 11’e

göre, 3,77 olarak gözlenmiştir. En yüksek değerse “Firmadaki prosedürler; karar almada doğru bilgiler toplamaya yardımcı olur” sorusundan alınan cevaptır.

Tablo 11: Prosedürel Adalet Sorularının Değerlendirilme Ortalaması

PROSEDÜREL ADALET							
	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Gnl. Ort.
	Firmadaki prosedürler; karar almada doğru bilgiler toplamaya yardımcı olur	Firmadaki prosedürler; kararlara uymada ya da karşı çıkmada fırsat yaratır	Firmadaki prosedürler; kararlarda tutarlılık için standartlar oluşturur	Firmadaki prosedürler; kararlardan etkilenenlerin kaygılarını duyuracak şekildedir	Firmadaki prosedürler; bir karar ya da onun yürütümüyle ilgili faydalı geri bildirim sağlar.	Firmadaki prosedürler; kararlara hakkında ilave bilgi ya da açıklama isteklerini hesaba katar	
Ort.	4,30	3,52	3,93	3,51	3,74	3,59	3,77

Örgütsel adalet konusunun son bölümünde etkileşimsel adaleti ölçmeye yönelik olarak katılımcılara altı soru yöneltilmiştir. Bu soruların ortalaması, tablo 12’de görüldüğü gibi, 3,86 olarak bulunmuştur. Etkileşimsel adaletin en yüksek olduğu durum “En yakın amirim, bana karşı saygılı ve naziktir” sorusundan alınan yanıttır. Bu durum alt-üst ilişkisinin saygı çerçevesinde cereyan ettiğini gösterir. Etkileşimsel adalet diğer adalet türlerine göre en yüksek ortalamaya sahiptir. Etkileşimsel adalet, örgütlerde bireylerarası ilişkilerin niteliğine işaret etmektedir.

Tablo 12: Etkileşimsel Adalet Sorularının Değerlendirilme Ortalaması

ETKİLEŞİMSEL ADALET							
	EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	EA6	Gnl. Ort.
	En yakın amirim, bakış açımı dikkate alır	En yakın amirim, kişisel önyargılarımı bastırarak hareket eder	En yakın amirim, kararlar ve içerikleri hakkında bana zamanında geribildirim sağlar	En yakın amirim, bana karşı saygılı ve naziktir	En yakın amirim, çalışan olarak haklarımla ilgilidir	En yakın amirim, benimle doğru şekilde ilgilenebilmek için gerekli tedbirleri alır	
Ort.	3,83	3,68	3,95	4,22	3,78	3,71	3,86

Amire duyulan güven ortalaması 3,80’dir. Bu durum ast-üst ilişkisinin kalitesini gösterir. Çalışanlar amirleriyle, yönetimden daha fazla ilişki içerisindedir. Amirin davranışları, çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu durum, çalışanların hem organizasyona, hem de, zamanda diğer çalışma arkadaşlarına bakışını etkiler. Arkadaş ve dostça davranışlar içerisinde olan amir, çalışanların verimlilik ve etkinliklerini etkileyecektir. Tablo 13’de görüldüğü gibi, en yüksek ortalamaya sahip olan soru “En yakın amirim bana karşı arkadaşça ve dostçadır” sorusudur.

Tablo 13: Amire Duyulan Güven Sorularına Verilen Cevapların Ortalaması

AMİRE DUYULAN GÜVEN					
	AG1	AG2	AG3	AG4	Gnl. Ort.
	İşle ilgili bir problemi yöneticimle tartışırken, yöneticimin bunu daha sonra bana karşı kullanmayacağı yönünde kendimi rahat hissedirim	Yöneticimin bana karşı adil davranacağına dair tam bir güvene sahibim	Eğer bir hata yaparsam, yöneticim bunu unutma konusunda isteklidir	En yakın amirim, bana karşı arkadaşça ve cana yakındır	
Ort.	3,83	3,86	3,56	3,93	3,80

Organizasyona duyulan güven ortalaması, 3,60'dır. Çalışanların istek ve şikâyetleri konusunda yönetimin yapıcı davranışlar içine girmesi bu oranı arttıracaktır. Kaldı ki, bu oran hiç de küçümsenecek bir oran değildir. Çalışanların hem yönetime hem de, amirlerine duydukları güven oldukça yüksektir. Çalışma ortamında güven hakimdir. Yönetimin güveni tesis etme ve devam ettirme konusunda çeşitli görüşleri firma hakkında bilgi başlığı altında anlatılmıştır. Firma güven ortamını sarsacak durumlar konusunda tedbirler alır. Organizasyonda güven ortamı sağlamak, işbirliği, örgüt kültürü, bağlılık gibi konularda bir artış gözlenecektir. Tablo 14'e göre en yüksek ortalamaya sahip olan soru "İşimle ilgili bir güçlükle karşılaşsam yardım konusunda yönetime güvenirim" sorusudur. Bu sorunun önemi, organizasyondaki aksaklıkların giderilmesi konusunda önem taşır.

Tablo 14: Organizasyona Duyulan Güven Sorularının Değerlendirilme Ortalaması

ORGANİZASYONA DUYULAN GÜVEN						
	OG1	OG2	OG3	OG4	OG5	Gnl. Ort.
	İşimle ilgili bir güçlükle karşılaşsam yardım konusunda yönetime güvenirim	Yönetim, çalışanların mutluluğu için onların duygularını dikkate alarak hareket eder	Yönetime genel olarak güvenirim	Yönetim çalışanlardan en faydalılarına karşı gibi görünecek kararlar alması gerektiğinde bile yönetimin kararlarında haklı çıkacağına inanırım	Yönetim, taahhütlerini genellikle yerine getirir	
Ort.	4,04	3,61	3,45	3,20	3,72	3,60

Firmada yapılan beklenti ötesi özyeterlilik davranışının sonuçları beklenileninde ötesinde bir seyir izlemiş ve ortalaması tablo 15'de görüldüğü gibi, 4,03 çıkmıştır. Bu durumu üst yönetimle görüşmeler esnasında elde edilen, güvene verilen önem yadsınamaz. Kurumun insan kaynakları departmanlarıyla yapılan görüşmede, kurumun eğitime verdiği değer çok büyüktür. Firma çalışanların özyeterliliklerini geliştirmesi yönünde oldukça isteklidir. Firma çalışanların birbiri arasındaki iletişimi ve etkileşimi

büyüktür. Anket çalışmasına göre, adalet ortamı hem etkileşimsel hem, dağıtımsal hem de, prosedürel anlamda kendini göstermektedir. Çalışanların ast-üst ilişkisi olumlu yöndedir. Çalışmanın gösterdiği sonuçlardan biride, kurum içerisinde adalet ve güven ortamının yaratılması durumda bir örgütsel vatandaşlık davranışı olan beklenti ötesi özyeterlilik davranışının kurum içerisinde hakim olmasıdır.

Tablo 15: Beklenti Ötesi Özyeterlilik Sorularının Değerlendirilme Ortalaması

BEKLENTİ ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞI						
	BÖÖD1 Uzun zamanlı bir probleme çözüm arama konusunda, kendinize ne kadar güvenirsiniz?	BÖÖD2 Üst yönetime, çalışma alanınızın sözcülüğünü yapma konusunda, kendinize ne kadar güvenirsiniz?	BÖÖD3 Çalışma alanınızla ilgili yeni yöntemler geliştirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	BÖÖD4 Biriminizin daha iyi çalışması için üst yönetime öneriler getirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	BÖÖD5 Şirketinizin stratejilerine ilişkin tartışmalarda görüşlerinizi bildirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	
Ortalama	4,30	4,10	4,16	4,05	3,77	
	BÖÖD6 Birim bütçesine ilişkin bir öneri hazırlama konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	BÖÖD7 Birim hedeflerinin belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	BÖÖD8 Şirketinizin dışındaki kişi ya da kurumlarla (müşteri, bayi, toptancı, resmi makamlar vb) temasa geçerek sorunları tartışma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	BÖÖD9 Meslektaşlarınızı bilgilendirme amacıyla bir sunum yapma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	BÖÖD10 İşyerinizdeki diğer birimlerde çalışanları ziyaret ederek işlerin yapılışıyla ilgili önerilerde bulunma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?	Genel Ort.
Ortalama	3,66	4,04	4,16	4,11	3,93	4,03

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireylerin örgüt içerisindeki uygulamalarıyla ilgili adalet algulamaları işbirliği, örgütsel bağlılık, ekstra rol davranışı, güven gibi tutumların belirleyicisi olduğu daha evvel yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla, biçimsel ödül mekanizmasında direkt olarak dikkate alınmaz, fakat bu davranışlar bir bütün olarak incelendiğinde çalışanların kazanımları artacaktır.

Axtell ve Parker'ın (2003) yapmış oldukları araştırmaya göre, özyeterlilik, proaktif davranışın bir belirleyicisidir. Örneğin bu çalışmada, çalışanların sahip olduğu becerilerin, tekrar tekrar yenilenmesi önemli bir komuta aleti olarak nitelendirilmiştir. Buna iş zenginleştirme, rotasyon gibi kurum içi faaliyetlerde dahildir. Bu bulgunun, vatandaşlık davranışını geliştirici bir etmen olduğuna dikkati çekilmişlerdir. Aynı zamanda çalışanlar, bu yönlü uygulamalar sayesinde, organizasyon içerisinde pratiklik ve deneyim kazanacaklardır, bu durum karşısında, çalışanların faaliyetlerinin olumlu yönde bir seyir izlediği göze çarpmaktadır.

Karşılıklılık norm teorisine göre, kişinin, kendisine yardımcı olanlara zarar vermekten kaçınması, karşılık olarak da onlara, yardımcı olması toplumsal bir normdur. Öyleyse, çalışanların, yönetime duydukları güven sonucu beklenti ötesi bir davranış içerisine girmeleri muhtemeldir. Çalışmanın araştırma safhasında, katılımcıların, bir üst amire duydukları güven yönetime duyulan güveni tetikler. Böylesi bir durumda çalışanların, beklenti ötesi özyeterlilik davranışında bulunmaları doğru yönlüdür.

Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı, sosyalizasyon üzerinde yüksek bir etkiye sahiptir. Bu teoriyle karşılıklılık normu ele alırsak, işe yeni giren bir çalışan, diğer çalışanlar tarafından sosyalizasyon süreci içine katılarak işe alışması yönünde uygulamalarla karşılaşarsa, diğer çalışanlar tarafından kişinin şirkete olan bakışı da, olumlu olarak etkilenecektir. Bu olumlu tutum kişinin işine yansıtacak ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışını etkileyebilir.

Blau, sosyal değişimi, iki kişi arasında, sırayla bir beğenme ve bir beğendirme beklentisi içine girerek, diğer bölümün isteklerine cevap verme ve kendi isteklerine cevap alma olarak tanımlar. Sosyal değişimde, diğer bölümün yükümlülüklerini tamamlayacak, güvenilirliği gerektirir. Bir çalışan, bir üst amiri ve organizasyonel

çevresiyle sosyal bir değişim içerisindedir. Karşılıklılık normu ve sosyal değişim arasındaki uyumu, sosyal değişimin kritiği olan adalet ve güven faktörleriyle teşhis etmek mümkündür. Sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normu ve Parker'ın beklenti ötesi özyeterlilik davranışı hakkında potansiyel bir alakaya sahip olan, güven ve adalet yapıları, kurum içerisindeki iş zenginleştirme ve iletişim kanallarıyla anlam kazanır (Ruder, 2003; 4-5).

Çalışmanın uygulama aşamasında katılımcılardan alınan cevaplar öncelikle üç bölümde incelenmiştir (adalet, güven ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışı). Adalet bulgularına göre, firma içerisinde tam anlamıyla adilane bir dağılım, prosedürlerin düzenlenmesinde ve işleyişinde adillik ve ast-üst arasındaki ilişkilerde etkileşimsel adaletten bahsetmek mümkündür. Bu adil ortam içerisinde çalışanların güven katsayılarının artacağı mutlaklıdır. Araştırma sonuçlarına göre kurum içerisinde güven düzeyi kayda değer oranda yüksek çıkmıştır. Araştırmanın son aşaması olan, çalışanların beklenti ötesi özyeterlilik algılamalarını ölçme yönündeki sorulardan alınan ortalamalara göre, çalışanların bu davranışa olan eğiliminin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, güven algılamasına verilen önemin firma için önemi, adalet uygulamalarının firma tarafından doğru şekilde işletilmesi, beklenti ötesi özyeterlilik davranışının belirleyicisi olma yönünde önem arz eder.

H1: İşletmedeki mevcut demografik farklılıklarla, örgütsel güven, adalet ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışı arasında ilişki vardır. Daha önce yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, kurum içerisindeki adalet algılamaları artıkça organizasyonel güven artı yönlü seyir izlemektedir. Güven, vatandaşlık davranışları şeklinde açığa çıkabilecek bir yükümlülük hissine neden olur. Bu nedenle yönetici ile birlikte çalışan bireyler arasında güven oluştuğunda, çalışanlar üstleri tarafından suiistimal edilmeyeceklerini bildiğinden, rol gereklerini aşan davranışlara daha çok başvuracağını söylemek mümkündür. Araştırma safhasında chi-square testi neticesinde elde edilen bilgilere göre, beklenti ötesi özyeterlilik davranışını göstermeye meyilli olan katılımcıların, eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu gözlenirken, organizasyonel güven algılamasının, mevcut pozisyonda ve mevcut yöneticiyle çalışma süresinin diğer çalışanlara nazaran daha fazla olduğu saptanmıştır. Ayrıca beklenti ötesi özyeterlilik davranışı içinde olan katılımcıların organizasyona ve amire duyulan, güven ve adalet

algılamasının yüksek olduğu gözlenmiştir. Güvenin oluşabilmesi için her iki tarafında birbirini çok iyi anlaması gerekir. Yardımseverlik, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık gibi erdemler yöneticilerin ve işgörenlerin birbirine güvenme istekliliği sayesinde ortaya çıkar. Güvenilirlik, insanların ifadeleri ve olan eylemler karşısında doğruluğunu yansıtır. Hepsi birbirinin bir destekçisidir. Araştırmanın kapsamı açısından bu hipotez ana hipotez olarak düşünülmüş ve aşağıdaki alt hipotezler, ana hipotezi destekleyicisi çerçevededir.

H2: Etkileşimsel adalet algılaması, örgütsel güveni oluşturmada temel belirleyicidir. Araştırma verilerine göre etkileşimsel adalet ve en yakın amire duyulan güven arasında mutlak bir ilişki vardır. Yine araştırma verilerine göre etkileşimsel adalet algılaması, kurum içerisindeki en yüksek çıkan adalet algılamasıdır. Çalışanların etkileşimsel adalet algılamasının yüksek çıkması, kurum içerisindeki ast-üst ilişkilerinin olumlu seyrini gösterir. Organizasyonlardaki güven, birinin şefine veya yöneticisine duyduğu güveni açıklamadan ziyade, örgütsel iklimin bakış açısıyla açıklanmaya çalışır. Organizasyonlardaki güven araştırmaları da bunu gösterir ki, bu hem amaçlara ulaşmak için organizasyonun yeteneğine inanmak hem de, organizasyonun iş ortaklarının yani, çalışanların ilgisini kazanma eylemlerini ortaklaşa gerçekleştirmektir.

H3: Kurumun alt ve orta kademe yöneticilerinin adalet algılamasıyla, cinsiyet arasında ilişki vardır. Dağıtımsal adalet tanım olarak, ödüllendirme sisteminde çalışanların algısal davranışlarını dikkate alır. Dağıtıcı adalet anlayışı esasında ekonomik bir açılımın ifadesi bulunmaktadır. Ödüllendirme sadece ücret, prim gibi konularda olmaz, aynı zamanda terfi, eğitime katılma gibi uygulamalarda sayılabilir. Dağıtımsal adalet fikrinin özünde, kabul edilmiş kaynakların eşitlik ilkesi yatar. Prosedürel adalet; ödüllendirme gibi uygulamalar konusunda, karar verme sürecinde kullanılan açık uygulamalar için çalışanların algılamasını dikkate alırken, etkileşimsel adalet; karar verme sürecinde, kişilerarası davranışların üstünlüğünü savunur. Chi-square testi sonuçlarına göre, dağıtımsal adaleti belirleyen unsurlardan sadece biri hariç, diğer sorulara kadın ve erkeklerden aynı yönde cevaplar alınmıştır. Bundan farklı olarak da prosedürel ve etkileşimsel adalet algılaması konusunda, erkeklerin kurumu daha adil algıladığı saptanmıştır. Kadın katılımcılar örgütsel adalet konusunda daha kesin kararlara sahipken, erkek katılımcılar kararları konusunda, daha kararsız

gözükmektedir. Bunun nedeni erkek çalışanların daha ziyade üretim departmanında istihdam etmelerinden ve işlerin üretim departmanında daha kompleks olmasından ileri gelir.

H4: Mevcut adalet algılamasıyla, örgütsel güven duygusu arasında ilişki vardır. Çalışmanın araştırma kısmında elde edilen bulgulara göre, katılımcıların kayda değer bir oranda kurumun dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılamasının olumlu olduğu ortaya konulmuştur. Yine aynı şekilde katılımcıların güven düzeyi yüksek bulunmuştur. Aslında çalışmanın teorik kısmında da değinildiği gibi, bu üç tip adalet kavramını ayrı ayrı düşünmek imkânsızdır, yani çalışanları ilgilendiren kararlar alınması durumunda onları bilgilendirme ve zamanında geri bildirimde bulunma, onlara prosedürler hakkında anlaşılabilir bir şekilde yeterli bilgi sunma, ödüllendirme sürecinde adil davranma, aynı zamanda bunları yaparken çalışanlara hem eşit hem de, saygılı ve nazik olma, örgütsel güveni arttırıcı eylemler arasındadır.

H5: Organizasyondaki mevcut güven (amire ve organizasyona) algılaması ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışı arasında bir ilişki vardır. Beklenti ötesi özyeterlilik davranışı organizasyonel güven hissiyatı içerisinde karşılıklılık norm esasında bağlı olarak ortaya çıkan özel bir davranış biçimidir. Örgütsel güven, kurumun sürekliliği açısından organizasyondaki yeri yadsınamaz, özellikle güven algılamasının, kriz döneminde, organizasyondaki çalışanların davranışlarını etkileyen bir unsur olduğu vurgulanır. Proaktif davranışı su yüzüne çıkarabilmek için kurumun örgütsel güveni tesis etmesi şarttır. Çalışanların, herhangi bir tehdit ve belirsizlik hissetmeden kendisini işiyle bütünleştirmesi kurumun verimliliği ve devamlılığının vazgeçilmez şartıdır. Güven ortamının kurumda tesis edilmesi halinde çalışanlar beklenenin ötesinde, yani iş tanımlarının ötesinde bir rol üstleneceklerdir. Kendi özyeterliliklerini arttırma konusunda, istekli olacaklardır. Araştırmanın veri sonuçlarına bakıldığında, güven ve beklenti ötesi özyeterlilik davranışının yüksek çıkması bundan ileri gelmektedir.

H6: Organizasyona ve bir üst amire duyulan güven kavramı arasındaki ilişki vardır. Amire duyulan güven düzeyi 3,80 iken organizasyona duyulan güven düzeyi 3,60'dır. Çalışanların bir yönetici olarak en çok ilişki içerisinde oldukları bir üst amirleridir. Bu amiriyle arasındaki güven düzeyinin yüksek olması organizasyonel güveni de etkileyecektir. Kısaca denebilir ki, organizasyonel güven ve amire duyulan güven

arasında mutlak bir ilişki vardır. Çalışanlar yönetimden ziyade, kendi amirleriyle ilişki içerisinde. Bir üst amirlerinin kendini dikkate alması, sorunlarına karşı duyarlı davranması, saygılı tutumlar sergilemesi, hakları hakkında çalışanları koruması, çalışanın üst yönetime de bakışını değiştirecektir.

Araştırma neticesinde ortaya çıkan bilgiler ışığında kurumlara sunulabilecek öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. ARMA Filtre firmasında yapılan anket çalışmasında en dikkat çekici olumsuz durumlardan biri, çalışma süresi bir yılı geçmeyen katılımcıların, hem yönetime, hem de amire olan bakış tarzının olumsuzluk ya da kararsızlık taşımasıdır. Firmaların bu gibi durumlarda üzerine düşen çok basit uygulamalar vardır. İlk olarak işe alıştırma sürecinde, bir üst amiriyle ilişkisi kuvvetli olmalıdır. Amir ona organizasyonun bir parçası gibi davranmalı, işin yapılışı, çalışma şartları, diğer işlerle ve firmayla ilgili bilgi vermesi önyargıları azaltıcı olacaktır. eğitim düzeyi düşük olan katılımcılara eksik konularda eğitim vermek hem kendine, hem de kuruma olan güveni olumlu etkileyecektir. Ayrıca eğitim düzeyi ne olursa olsun, çalışanların öneri veya şikayetleri değerlendirmeye alınmalıdır.
2. Kurum içerisindeki adalet algılamasını geliştirmek amacıyla yönetim, açık ve anlaşılır prosedürler oluşturmalı ve bunu bütün çalışanların ulaşabileceği bir yerde buldurmalıdır. Oluşabilecek yanlış anlaşılmaların giderilmesi konusunda bilgilendirme kanallarının açık buldurulması yerinde olacaktır.
3. İşletmedeki tüm birimlerin, hedef ve görevlerine ilişkin süreçlerle ilgili detaylı bilgilerin bütün çalışanlara doğru şekilde aktarılması gerekir. Çalışan sadece kendi hedef alanını bilmekle kalmamalı diğer birimlerinde görev ve sorumlulukları hakkında bilgi edinmelidir. Hatta bu amaçla toplantılar düzenlenmeli, gelecekteki gereksinimler hakkında da bilgilendirmeye gidilmelidir.
4. Yöneticiler, işbirliği içinde olan diğer birimlerin beklentilerini saptamalı ve bu konuda ortak iyileştirme çabalarına girişmelidirler. Bu çerçevede üst yönetim diğer birimlerin beklentileri konusunda strateji ve politikalara da öncelik vermeleri gerekmektedir. Çünkü beklentiler göz önünde bulundurulmadan

oluşacak politikalar, yanlış hedeflere yönelme gibi olumsuzluklara neden olabilir. Hatta çalışanların beklentileri ve ilgi alanları doğrultusunda eğitimler alınmalı, sosyal sermayeye gereken yatırımlar yapılmalıdır.

5. Beklenti ötesi özyeterlilik davranışının kurum içerisinde yerleşebilmesi için, yönetim çalışanları, sadece verilen talimatları yerine getiren değil, karar alma sürecine katılan, görüş ve önerilerine önem verilen kişiler olarak görmesi gerekmektedir. İşletme içerisinde görev ve sorumluluklarla birlikte yetkilerinde dağıtılması, çalışanların sorun çözme sürecine katılımlarını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ACAR, A. Zafer (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, Gebze İleri Teknoloji Ens., **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7(1): 1-14.
- ARGYRIS, Chris (1999), “Yetkilendirme, Kralın Yeni Giysileri”, **Harvard Business Review**, İnsanları Yönetmek, Çev: Gündüz Bulut, BZD Yayıncılık, İstanbul, 105-121.
- ARSLANTAŞ, C. Cüneyt (2008), “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **TİSK Akademi Dergisi**, Ankara, 3(5): 101-117.
- ARYEE, Samuel, Pawan, S. BUDHWAR, Zhen, X. CHEN (March 2002), “Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model”, **Journal of Organizational Behavior**, 23(3): 267-285.
- ASHFORD, Susan, J., Anne, S. TSUI (Jun. 1991), “Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking”, **Academy of Management Journal**, 34(2): 251-280.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (Güz 2001), “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Muğla, 5(6): 1-17.
- ATEŞ, Zeki (2004), **Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AXTELL, Carolyn, M., Sharon, K., PARKER (2003), “Promoting Role Breadth Self-Efficacy Through Involvement”, **Work Redesign and Training, Human Relations**, SAGE Publications, London, 56(1): 113-131.

- BATEMAN, Thomas, S., Michael J. CRANT (1999), "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations", **Business Horizons**, Elsevier Publish, 42(3): 63-70.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Yayıncılık, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Sakarya.
- BHATTACHARYA, Rajeev, Timothy, M. DEVİNNEY; Madan. M. PİLLUTLA (Jul. 1998), "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", **The Academy of Management Review**, 23(3): 459-472.
- BIES, Robert, J. (2001), "Interactional (In) Justice: The Sacred and The Profane", **Advances In Organizational Justice**, Editor: Greenberg J. and R. Cropanzano, Stanford University Press, Stanford-California, 89-118.
- BOURDIEU, Pierre (1986), "The Forms of Capital", **In Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**, Editor: Richardson J., Greenwood Pres, 241-258.
- BÖRÜ, Deniz, Ayşe, B. GÜNEŞER (Ekim 2002), "Örgütsel Güvenin Çalışanın İş Tatminindeki Rolü ve Önemi", **Human Resources İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi**, İstanbul, 34-35.
- CALLAWAY, Phuong, L. (2006), **The Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in The U.S. Federal Work Force**, Dissertation.com Publish, USA.
- CHATHOTH, Prakash, K., Brenda MAK, Vinnie, JAUHARI, Kamal MANAKTOLA (2007), "Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects on Employee Satisfaction", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 31(3): 338-357.
- COHEN, Ronald (1987), "Distributive Justice: Theory and Research", **Social Justice Research**, Vol.1: 19-40.
- COLEMAN, James S. (1994), **Foundations of Social Theory**, Harvard University Belknap Pres, London.

COLQUITT, Jason, A. (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", **Journal of Applied Psychology**, Florida, 86(3): 386-400.

CRANT, J. Michael (2000), "Proactive Behavior in Organizations", **Journal of Management**, 26(3): 435-462.

CROPANZANO, Russell, Maureen L. AMBROSE (2001), "Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda", *Advances In Organizational Justice*, Editor: Greenberg J. and R. Cropanzano, **Stanford University Press**, Stanford-California, 119-151.

DASGUPTA, Partha (2000), **Economic Progress and the Idea of Social Capital**, Editor: Serageldin I., P. Dasgupta, *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, The World Bank.

DEMİRCAN, Nigar, Adnan, CEYLAN (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, Cilt: 10, Sayı: 2; 139-150.

DOĞAN, Hulusi (2002), "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", **Ege Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi**, 2(2), 69-76.

EISENBERGER, Robert, Robin, HUNTINGTON, Steven, HUTCHISON, Debora, SOWA (1986), "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, ABD., 71(3): 500-507.

ERDEM, Ferda (2003), "Örgütsel Yaşamda Güven", **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Erdem F., Vadi Yayınları, Ankara, 153-182.

ERDEM, Ferda., Janset, ÖZEN (2003), "Niklas Luhmann'ın Tanıdıklık, Emin Olma ve Güven Ayırımı", **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Erdem F., Vadi Yayınları, Ankara, 53-59.

- EREN, Erol (2003) **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Yayınları 6. Bası, İstanbul.
- ERGENELİ, Azize, Güler, SAĞLAM ARI (2005), “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Ankara, Sayı.1: 121-148.
- FOLGER, Robert, Mary, A. KONOVSKY (Mar. 1989), “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, **The Academy of Management Journal**, 32(1): 115–130.
- FOUNDATION FINDING (April-May 2003), **More Than a Social Virtue: Public Trust Among Organizations’ Most Valuable Assets**, Communication Word, England.
- FU, Qianhong (2004), **Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness**, Major Paper Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Public and International Affairs, USA.
- FUKUYAMA, Francis (2001), **Güven/Sosyal Erdemler ve Refahın Yarattılması**, Çev: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2. baskı, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah (2004), **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GENÇ, Nurullah, Muhsin, Halis (2006), **Kalite Liderliği**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- GREENBERG, Jerald (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, 16(2): 399-432.
- GREENBERG, Jerald (1999), **Managing Behavior In Organizations**, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.

GREENBERG, Jerald, Robert, A. BARON (1997), **Behavior in Organizations**, Sixth Edition, Prentice Hall International, USA.

GÜLER, Şahin R. (2006), **Bireylerin Proaktif Kişilik Yapısı ile Benlik Saygısı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜNAYDIN, S. Cihan (2001), **İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

GÜRBÜZ, Sait (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Abant İzzet Baysal Üni. İ.İ.B.F., Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bolu, 3(1): 48-75.

HALİS, Muhsin, Gülsüm, S. GÖKGÖZ, Özlem, YAŞAR (2007), “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı. 17, 187-205.

HOY, K. Wayne, John, C. TARTER (2004), “Organizational Justice In Schools: No Justice Without Trust”, **International Journal of Educational Management**, 18(4): 250-259.

<http://www.askoxford.com>

http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_5.htm

<http://www.baltas-baltas.com/web/pagedesigns/beklenti.html>

http://www.baltas-baltas.com/web/pagedesigns/inisiyatif_kull.html

<http://www.heromarka.com/seminer10.htm>

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2371

<http://www.tdk.gov.tr>

<http://www.termbank.net/psychology>

HUANG, J. Heh, Ali, DASTMALCHIAN (2006), “Implications of Trust and Distrust for Organizations: Role of Customer Orientation in a Four-Nation Study”, **Personel Review**, 35(4): 361-377.

HUANG, Xu, Evert, VAN DE VLIERT (2006), “Job Formalization and Cultural Individualism as Barriers to Trust in Management”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Sage Publications, London, 6(2): 221-242.

HUBBELL, P. Anne, Rebecca, M. CHORY-ASSAD (March 2005), “Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust”, **Communication Studies**, 56(1): 47-70.

İSLAMOĞLU, Güler, Melek, BİRSEL, Deniz, BÖRÜ (2007), **Kurum İçinde Güven**, İnkılap Kitapevi, İstanbul.

KAMER, Meltem (2001), **Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

KARABAY, E. Zeynep (2004), **Kamuda ve Özel Sektörde Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOÇEL, Tamer (1999), **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, Beta Yayıncılık 7. Bası, İstanbul.

KORCZYNSKI, Marek (2003), “Güvenin Ekonomi Politliği”, Sosyal Bilimlerde Güven, Editör: Erdem F., Vadi Yayınları, Ankara, 61-88.

KÖSE, Sevinç, Sema, TETİK, Cuma, ERCAN (Ocak 2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, 7(1): 219-242.

- KURT, Senem (2006), "Hayek'in Özgürlük ve Adalet Teorisi", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Zonguldak, 2(3): 199-213.
- KURT, T. Dirks, Donald. L. FERRIN (July 2001), "The of Trust in Organiztional Settings", **Organization Science**, 12(4): 450-467.
- LAWLER, Edward, J., Shane, R. THYE (1999), "Bringing Emotions Into Social Exchange Theory", **Annual Review of Sociology**, Annual Review Publish, Vol. 25: 217-244.
- LEE, Cynthia, Jiing, L. FARH (Jan. 1999), "The Effects of Gender in Organizational Justice Perception", **Journal of Organizational Behavior**, 20(1): 133-143.
- LEWICKI, Roy J., Barbara, B. BUNKER (1996), "Developing and Maintaining Trust In Work Relationships", **Trust In Organizations Frontiers of Theory and Research**, Editor: Kramer, R. M., T. R. Tyler, Sage Publications, London, 114-139.
- LEWICKI, Roy, J., Daniel, J. MCALLISTER, R.J. Bies (1998). "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", **Academy of Management Review**, Vol. 23: 438-458.
- LEWICKI, Roy, J., Edward, C. TOMLINSON, Nicole, GILLESPIE (December 2006), "Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions", **Journal of Management**, 32(6): 991-1022.
- LEWIS, J. David, Andrew, WEIGERT (Jun. 1985), "Trust as a Social Reality", **Social Forces**, 63(4): 967-985.
- LIANG, Huigang., Xue, YAJIONG, Kittipong, LAOETHAKUL, Scott, J. LLOYD (2005), "Information Systems and Healthcare-I: Trust, Uncertainty, and Online Prescription Filling", **Communications of the Association For Information Systems**, USA, Vol. 15: 41-60.
- LIND, E. Allan (2001), "Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments As Pivotal Cognitions In Organizational Relations", **Advances In Organizational Justice**,

Editor: Greenberg J. and R. Cropanzano, Stanford University Pres, Stanford-California, 56-88.

MOORMAN, Robert, H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 845-855.

NEWSTROM, John, W., Keith, DAVIS (2002), **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, Eleventh Edition, Mc Graw-Hill Higher Education, New York.

ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayıncılık, Ankara.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üni. İ.İ.B.F. Dergisi**, İzmir, 18(2): 113-130.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (Temmuz-Aralık 2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı. 21: 77-96.

ÖZDOĞU, Seher (2004), **Kariyer Geliştirme Girişiminin Proaktif Özelliği ve Rol Ötesi Özyeterliliğiyle İlişkisi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZEN, Janset (2003), "Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet", **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Erdem F., Vadi Yayınları, Ankara, 183-206.

PARKER, Sharon. K. (1998), "Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizations Interventions, **Journal of Applied Psychology**", 83(6): 835-852.

- PEKDEMİR, Işıl, Oya, ÖZÇELİK, Elif, KARABULUT, C. ARSLANTAŞ (2006), “Personel Güçlendirme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı 4, Ankara, 11-36.
- PRUSSIA, Gregory, E., Joe, S. ANDERSON, Charles, C. MANZ (Dec. 1998), “Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy”, **Journal of Organizational Behavior**, USA, 19(5): 523-538.
- PUTMAN, D. Robert (1995), “Browning Alone: America’s Declining Social Capital”, **Journal of Democracy**, Vol. 6: 65-78.
- Robbins, S.P. (1998), **Organizational Behavior**, Eight Edition, Prentice-Hall Inc., America.
- RUDER, Gary, J. (2003), **The Relationship Among Organizational Justice, Trust And Role Breadth Self-Efficacy**, Doctoral Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- SCHMİNKE, Marshall, Maureen, L. AMBROSE, Terry, W. NOEL (October 1997), “The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice”, **The Academy of Management Journal**, 40(5): 1190-1207.
- SEARLE, H. Rosalind, Kirstie. BALL (June 2004), “The Development of Trust and Distrust in a Merger”, **Journal of Managerial Psychology**, 19(7): 708-721.
- SHAW, Robert, B. (1997), **Trust In The Balance**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- SMITH, Gene (2005), “How to Achieve Organizational Trust Within an Accounting Department”, **Managerial Auditing Journal**, Emerald Group Publish, USA, 20(5): 520-523.
- TOPRAK, Osman (2006), **Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- TÜZÜN, İ. Kalemci (2006), **Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma**, Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.
- TYLER, R. Tom, Roderick, .M. KRAMER (1996), “Whither Trust?”, **Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research**, Editor: R. M. Kramer, T. R. Tyler , Sage Publications, London; 1-15.
- ÜNSAR, Sinan, İlknur, TAŞTAN, Serap, ÜNSAR, İlknur, DİNDAR (2006), “İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, Sayı 2; 131-144.
- VAROL, Ergin, Ertuğrul, TARCAN (Güz 2001), “Gelişim Güvenden Yana”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ankara, 3(2): 93-102.
- YAVUZ, Kerim (2003), “Din ve Güven”, **Sosyal Bilimlerde Güven**, Editör: Erdem F., Vadi Yayınları, Ankara, 27-52.
- YILMAZ, Ercan (2006), **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.

EKLER

EK-1

BİRİNCİ BÖLÜM- ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVEN ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki skalada yer alan rakamlardan birini seçerek, verilen ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

Hiç katılmıyorum = 1.....2.....3.....4.....5 = Tamamıyla katılıyorum

		1	2	3	4	5
DA1	Sorumluluklarım göz önüne alınarak, adil bir şekilde ödüllendirilirim					
DA2	Deneyimime göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim					
DA3	Eğitim düzeyim hesaba katılarak, adil bir şekilde ödüllendirilirim					
DA4	Çabama göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim					
DA5	Yaptığım işteki başarıya göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim					
DA6	İşimin baskı ve zorluk derecesine göre, adil bir şekilde ödüllendirilirim					
PA1	Firmadaki prosedürler; karar almada doğru bilgiler toplamaya yardımcı olur					
PA2	Firmadaki prosedürler; kararlara uymada ya da karşı çıkmada fırsat yaratır					
PA3	Firmadaki prosedürler; kararlarda tutarlılık için standartlar oluşturur					
PA4	Firmadaki prosedürler; kararlardan etkilenenlerin kaygılarını duyuracak şekildedir					
PA5	Firmadaki prosedürler; bir karar ya da onun yürütümüyle ilgili faydalı geri bildirim sağlar.					
PA6	Firmadaki prosedürler; kararlar hakkında ilave bilgi ya da açıklama isteklerini hesaba katar					
EA1	En yakın amirim, bakış açımı dikkate alır					
EA2	En yakın amirim, kişisel önyargılarını bastırarak hareket eder					
EA3	En yakın amirim, kararlar ve içerikleri hakkında bana zamanında geribildirim sağlar					
EA4	En yakın amirim, bana karşı saygılı ve naziktir					
EA5	En yakın amirim, çalışan olarak haklarımla ilgilidir					
EA6	En yakın amirim, benimle doğru şekilde ilgilenebilmek için gerekli tedbirleri alır					
AG1	İşle ilgili bir problemi yöneticimle tartışırken, yöneticimin bunu daha sonra bana karşı kullanmayacağı yönünde kendimi rahat hissederim					

AG2	Yöneticimin bana karşı adil davranacağına dair tam bir güvene sahibim						
AG3	Eğer bir hata yaparsam, yöneticim bunu unutma konusunda isteklidir						
AG4	En yakın amirim, bana karşı arkadaşça ve cana yakındır						
OG1	İşimle ilgili bir güçlükle karşılaşırsam yardım konusunda yönetime güvenirim						
OG2	Yönetim, çalışanların mutluluğu için onların duygularını dikkate alarak hareket eder						
OG3	Yönetime genel olarak güvenirim						
OG4	Yönetim çalışanlardan en faydalılarına karşı gibi görünecek kararlar alması gerektiğinde bile yönetimin kararlarında haklı çıkacağına inanırım						
OG5	Yönetim, taahhütlerini genellikle yerine getirir						

İKİNCİ BÖLÜM- BEKLENTİ ÖTESİ ÖZYETERLİLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki skalada yer alan rakamlardan birini seçerek, verilen ifadelere katılma derecenizi ile işaretleyiniz.

Hiç güvenmiyorum = 1 2 3 4 5 = Tamamıyla güveniyorum

		1	2	3	4	5
BÖÖD1	Uzun zamanlı bir probleme çözüm arama konusunda, kendinize ne kadar güvenirsiniz?					
BÖÖD2	Üst yönetime, çalışma alanınızın sözcülüğünü yapma konusunda, kendinize ne kadar güvenirsiniz?					
BÖÖD3	Çalışma alanınızla ilgili yeni yöntemler geliştirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?					
BÖÖD4	Biriminizin daha iyi çalışması için üst yönetime öneriler getirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?					
BÖÖD5	Şirketinizin stratejilerine ilişkin tartışmalarda görüşlerinizi bildirme konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?					
BÖÖD6	Birimin bütçesine ilişkin bir öneri hazırlama konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?					
BÖÖD7	Birimin hedeflerinin belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?					
BÖÖD8	Şirketinizin dışındaki kişi ya da kurumlarla (müşteri, bayi, toptancı, resmi makamlar vb) temasa geçerek sorunları tartışma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?					
BÖÖD9	Meslektaşlarınızı bilgilendirme amacıyla bir sunum yapma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?					
BÖÖD10	İşyerinizdeki diğer birimlerde çalışanları ziyaret ederek işlerin yapılışıyla ilgili önerilerde bulunma konusunda kendinize ne kadar güvenirsiniz?					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM-DEMOGRAFİK, MESLEKİ ALAN ve ÇALIŞMA SÜRELERİ

38. Cinsiyetiniz? Bay Bayan

39. Mesleki alanınız nedir?

Üretim Satın alma Satış-Pazarlama İnsan Kaynakları Bilgi İşlem Finans-
Muhasebe Ar-Ge

Kalite Diğer (Lütfen ekleyiniz)

40. Mevcut pozisyonunuzda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? ____yıl ____ay

41. Mevcut yöneticiniz ile birlikte ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? ____yıl ____ay

42. Eğitim düzeyiniz? Ortaokul Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans

EK-2**CİNSİYETİN, ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN VE BEKLENTİ ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞINA İLİŞKİN CHI-SQUARE TESTİ**

Cinsiyet-Örgütsel Adalet, Güven ve BÖÖD İlişkisi	Pearson Chi-Square		
	Value (Değer)	Df (Serbestlik Derecesi)	Asymp. Sig. (Anlamlılık)
Cinsiyet ve İsimin Baskı ve Zorluk Derecesine Göre, Adil Bir Şekilde Ödüllendirilirim, Arasındaki İlişki	12,408(a)	3	0,006
Cinsiyet ve Firmadaki Prosedürler; Kararlarda Tutarlılık İçin Standartlar Oluşturur, Arasındaki İlişki	10,013(a)	3	0,018
Cinsiyet ve Firmadaki Prosedürler; Kararlardan Etkilenenlerin Kaygılarını Duyuracak Şekildedir, Arasındaki İlişki	9,537(a)	4	0,049
Cinsiyet ve Firmadaki Prosedürler; Bir Karar ya da Onun Yürütümüyle İlgili Faydalı Geri Bildirim Sağlar, Arasındaki İlişki	9,979(a)	4	0,041
Cinsiyet ve En Yakın Amirim, Bakış Açımı Dikkate Alır, Arasındaki İlişki	11,574(a)	4	0,021
Cinsiyet ve En Yakın Amirim, Bana Karşı Saygılı ve Naziktir, Arasındaki İlişki	19,715(a)	4	0,001
Cinsiyet ve İlgili Bir Problemi Yöneticimle Tartışırken, Yöneticimin Bunu Daha Sonra Bana Karşı Kullanmayacağı Yönünde Kendimi Rahat Hissederim, Arasındaki İlişki	15,424(a)	4	0,004
Cinsiyet ve En Yakın Amirim, Bana Karşı Arkadaşça ve Cana Yakındır, Arasındaki İlişki	18,383(a)	4	0,001
Cinsiyet ve Yöneticim, Çalışanların Mutluluğu İçin Onların Duygularını Dikkate Alarak Hareket Eder, Arasındaki İlişki	14,075(a)	4	0,007
Cinsiyet ve Uzun Zamanlı Bir Probleme Çözüm Arama Konusunda, Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	8,754(a)	3	0,033
Cinsiyet ve Çalışma Alanınızla İlgili Yeni Yöntemler Geliştirme Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	19,905(a)	3	0,000
Cinsiyet ve Biriminizin Daha İyi Çalışması İçin Üst Yönetime Öneriler Getirme Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	28,565(a)	4	0,000

Cinsiyet ve Şirketinizin Stratejilerine İlişkin Tartışmalarda Görüşlerinizi Bildirme Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	14,134(a)	4	0,007
Cinsiyet ve Meslektaşlarınızı Bilgilendirme Amacıyla Bir Sunum Yapma Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	19,771(a)	3	0,000
Cinsiyet ve İşyerinizdeki Diğer Birimlerde Çalışanları Ziyaret Ederek İşlerin Yapılışıyla İlgili Önerilerde Bulunma Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	11,479(a)	3	0,009

MESLEKİ ALANIN, ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN VE BEKLENTİ ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞINA İLİŞKİN CHI-SQUARE TESTİ

Mesleki Alan-Örgütsel Adalet, Güven ve BÖÖD İlişkisi	Pearson Chi-Square		
	Value (Değer)	Df (Serbestlik Derecesi)	Asymp. Sig. (Anlamlılık)
Mesleki Alan ve Çabama Göre, Adil Bir Şekilde Ödüllendirilirim, Arasındaki İlişki	40,093(a)	24	0,021
Mesleki Alan ve Firmadaki Prosedürler; Kararlara Uymada ya da Karşı Çıkmada Fırsat Yaratır, Arasındaki İlişki	51,250(a)	24	0,001
Mesleki Alan ve Firmadaki Prosedürler; Kararlardan Etkilenenlerin Kaygılarını Duyuracak Şekildedir, Arasındaki İlişki	40,062(a)	24	0,021
Mesleki Alan ve Firmadaki Prosedürler; Bir Karar ya da Onun Yürütümüyle İlgili Faydalı Geri Bildirim Sağlar, Arasındaki İlişki	40,969(a)	24	0,017
Mesleki Alan ve Firmadaki, Arasındaki İlişki Prosedürler; Kararlar Hakkında İlave Bilgi ya da Açıklama İsteklerini Hesaba Katar Arasındaki İlişki	49,030(a)	18	0,000
Mesleki Alan ve En Yakın Amirim, Bakış Açımı Dikkate Alır, Arasındaki İlişki	45,606(a)	24	0,005
Mesleki Alan ve En Yakın Amirim, Kişisel Önyargılarını Bastırarak Hareket Eder, Arasındaki İlişki	46,809(a)	24	0,004
Mesleki Alan ve En Yakın Amirim, Kararlar ve İçerikleri Hakkında Bana Zamanında Geribildirim Sağlar, Arasındaki İlişki	30,228(a)	18	0,035
Mesleki Alan ve En Yakın Amirim, Benimle Doğru Şekilde İlgilenebilmek İçin Gerekli Tedbirleri Alır, Arasındaki İlişki	43,726(a)	24	0,008

Mesleki Alan ve İşle İlgili Bir Problemi Yöneticimle Tartışırken, Yöneticimin Bunu Daha Sonra Bana Karşı Kullanmayacağı Yönünde Kendimi Rahat Hissederim, Arasındaki İlişki	39,109(a)	24	0,027
Mesleki Alan ve Eğer Bir Hata Yaparsam, Yöneticim Bunu Unutma Konusunda İsteklidir, Arasındaki İlişki	41,770(a)	24	0,014
Mesleki Alan ve Yöneticim, Çalışanların Mutluluğu İçin Onların Duygularını Dikkate Alarak Hareket Eder, Arasındaki İlişki	40,519(a)	24	0,019
Mesleki Alan ve Yöneticime Genel Olarak Güvenirim, Arasındaki İlişki	71,444(a)	24	0,000
Mesleki Alan ve Yönetim Çalışanlardan En Faydalılarına Karşı Gibi Görünecek Kararlar Alması Gerektiğinde Bile Yönetimin Kararlarında Haklı Çıkacağına İnanırım, Arasındaki İlişki	56,248(a)	24	0,000
Mesleki Alan ve Yönetim, Taahhütlerini Genellikle Yerine Getirir, Arasındaki İlişki	30,430(a)	18	0,033
Mesleki Alan ve Uzun Zamanlı Bir Probleme Çözüm Arama Konusunda, Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	29,697(a)	18	0,041
Mesleki Alan ve Üst Yönetime, Çalışma Alanınızın Sözcülüğünü Yapma Konusunda, Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	37,125(a)	24	0,043
Mesleki Alan ve Çalışma Alanınızla İlgili Yeni Yöntemler Geliştirme Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	35,064(a)	18	0,009
Mesleki Alan ve Şirketinizin Stratejilerine İlişkin Tartışmalarda, Görüşlerinizi Bildirme Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	38,624(a)	24	0,030
Mesleki Alan ve Meslektaşlarımızı Bilgilendirme Amacıyla Bir Sunum Yapma Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	32,246(a)	18	0,021

**MEVCUT POZİSYONUN, ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN VE BEKLENTİ
ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞINA İLİŞKİN CHI-SQUARE TESTİ**

Mevcut Pozisyon-Örgütsel Adalet, Güven ve BÖÖD İlişkisi	Pearson Chi-Square		
	Value (Değer)	Df (Serbestlik Derecesi)	Asymp. Sig. (Anlamlılık)
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Çabama Göre, Adil Bir Şekilde Ödüllendirilirim, Arasındaki İlişki	23,669(a)	12	0,023
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Firmadaki Prosedürler; Kararlarda Tutarlılık İçin Standartlar Oluşturur, Arasındaki İlişki	23,501(a)	9	0,005
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve En Yakın Amirim, Kişisel Önyargılarını Bastırarak Hareket Eder, Arasındaki İlişki	24,385(a)	12	0,018
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve En Yakın Amirim, Kararlar ve İçerikleri Hakkında Bana Zamanında Geribildirim Sağlar, Arasındaki İlişki	26,029(a)	9	0,002
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve En Yakın Amirim, Bana Karşı Saygılı ve Naziktir, Arasındaki İlişki	22,710(a)	12	0,030
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve İşle İlgili Bir Problemi Yöneticimle Tartışırken, Yöneticimin Bunu Daha Sonra Bana Karşı Kullanmayacağı Yönünde Kendimi Rahat Hissederim, Arasındaki İlişki	21,756(a)	12	0,040
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Yöneticimin Bana Karşı Adil Davranacağına Dair Tam Bir Güvene Sahibim, Arasındaki İlişki	24,166(a)	12	0,019
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Eğer Bir Hata Yaparsam, Yöneticim Bunu Unutma Konusunda İsteklidir, Arasındaki İlişki	38,364(a)	12	0,000
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Yöneticim, Çalışanların Mutluluğu İçin Onların Duygularını Dikkate Alarak Hareket Eder, Arasındaki İlişki	50,559(a)	12	0,000
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Yöneticime Genel Olarak Güvenirim, Arasındaki İlişki	35,848(a)	12	0,000
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Yönetim, Taahhütlerini Genellikle Yerine Getirir, Arasındaki İlişki	33,254(a)	9	0,000

Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Uzun Zamanlı Bir Probleme Çözüm Arama Konusunda, Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	35,705(a)	9	0,000
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Çalışma Alanınızla İlgili Yeni Yöntemler Geliştirme Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	18,363(a)	9	0,031
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Birimin Bütçesine İlişkin Bir Öneri Hazırlama Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	36,881(a)	12	0,000
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve Birimin Hedeflerinin Belirlenmesine Katkıda Bulunma Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	20,577(a)	9	0,015
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi ve İşyerinizdeki Diğer Birimlerde Çalışanları Ziyaret Ederek İşlerin Yapılışıyla İlgili Önerilerde Bulunma Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	24,065(a)	9	0,004

MEVCUT YÖNETİCİYLE ÇALIŞMA SÜRESİNİN, ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN VE BEKLENTİ ÖTESİ ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞINA İLİŞKİN CHI-SQUARE TESTİ

Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresi-Örgütsel Adalet, Güven ve BÖÖD İlişkisi	Pearson Chi-Square		
	Value (Değer)	Df (Serbestlik Derecesi)	Asymp. Sig. (Anlamlılık)
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve Çabama Göre, Adil Bir Şekilde Ödüllendirilirim, Arasındaki İlişki	22,081(a)	12	0,037
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve Firmadaki prosedürler; kararlarda tutarlılık için standartlar oluşturur, Arasındaki İlişki	18,381(a)	9	0,031
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve En yakın amirim, çalışan olarak haklarımla ilgilidir, Arasındaki İlişki	37,120(a)	12	0,000
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve En Yakın Amirim, Benimle Doğru Şekilde İlgilenebilmek İçin, Gerekli Tedbirleri Alır, Arasındaki İlişki	22,786(a)	12	0,030
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve Eğer Bir Hata Yaparsam, Yöneticim Bunu Unutma Konusunda İsteklidir, Arasındaki İlişki	22,231(a)	12	0,035
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve Yöneticim, Çalışanların Mutluluğu İçin Onların Duygularını Dikkate Alarak Hareket Eder, Arasındaki İlişki	62,747(a)	12	0,000
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve Yönetim, Taahhütlerini Genellikle Yerine Getirir, Arasındaki İlişki	17,775(a)	9	0,038
Mevcut Yöneticisiyle Çalışma Süresi ve Uzun Zamanlı Bir Probleme Çözüm Arama Konusunda, Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	23,618(a)	9	0,005

**EĞİTİM DÜZEYİNİN, ÖRGÜTSEL ADALET, GÜVEN VE BEKLENTİ ÖTESİ
ÖZYETERLİLİK DAVRANIŞINA İLİŞKİN CHI-SQUARE TESTİ**

Eğitim Düzeyi-Örgütsel Adalet, Güven ve BÖÖD İlişkisi	Pearson Chi-Square		
	Value (Değer)	Df (Serbestlik Derecesi)	Asymp. Sig. (Anlamlılık)
Eğitim Düzeyi ve Yaptığım İsteki Başarıya Göre, Adil Bir Şekilde Ödüllendirilirim, Arasındaki İlişki	31,671(a)	16	0,011
Eğitim Düzeyi ve Firmadaki Prosedürler; Karar Almada Doğru Bilgiler Toplamaya Yardımcı Olur, Arasındaki İlişki	51,147(a)	20	0,000
Eğitim Düzeyi ve Firmadaki Prosedürler; Kararlara Uymada ya da Karşı Çıkmada Fırsat Yaratır, Arasındaki İlişki	37,322(a)	16	0,002
Eğitim Düzeyi ve Firmadaki Prosedürler; Kararlardan Etkilenenlerin Kaygılarını Duyuracak Şekildedir, Arasındaki İlişki	35,330(a)	16	0,004
Eğitim Düzeyi ve Firmadaki Prosedürler; Bir Karar ya da Onun Yürütümüyle İlgili Faydalı Geri Bildirim Sağlar, Arasındaki İlişki	30,791(a)	16	0,014
Eğitim Düzeyi ve Firmadaki Prosedürler; Kararlar Hakkında İlave Bilgi ya da Açıklama İsteklerini Hesaba Katar, Arasındaki İlişki	44,491(a)	12	0,000
Eğitim Düzeyi ve En Yakın Amirim, Bakış Açımı Dikkate Alır, Arasındaki İlişki	42,076(a)	16	0,000
Eğitim Düzeyi ve En Yakın Amirim, Bana Karşı Saygılı ve Naziktir, Arasındaki İlişki	27,129(a)	16	0,040
Eğitim Düzeyi ve En Yakın Amirim, Çalışan Olarak Haklarımla İlgilidir, Arasındaki İlişki	35,806(a)	16	0,003
Eğitim Düzeyi ve En Yakın Amirim, Benimle Doğru Şekilde İlgilenebilmek İçin Gerekli Tedbirleri Alır, Arasındaki İlişki	31,920(a)	16	0,010
Eğitim Düzeyi ve Yöneticimin Bana Karşı Adil Davranacağına Dair Tam Bir Güvene Sahibim, Arasındaki İlişki	39,068(a)	16	0,001
Eğitim Düzeyi ve Eğer Bir Hata Yaparsam, Yöneticim Bunu Unutma Konusunda İsteklidir, Arasındaki İlişki	29,437(a)	16	0,021
Eğitim Düzeyi ve En Yakın Amirim, Bana Karşı Arkadaşça ve Cana Yakındır, Arasındaki İlişki	27,398(a)	16	0,037
Eğitim Düzeyi ve İşimle İlgili Bir Güçlülük Karşılaşırsam Yardım Konusunda Yönetime Güvenirim, Arasındaki İlişki	37,772(a)	16	0,002

Eğitim Düzeyi ve Yönetim Çalışanlardan En Faydalılarına Karşı Gibi Görünecek Kararlar Alması Gerektiğinde Bile Yönetimin Kararlarında Haklı Çıkacağına İnanırım, Arasındaki İlişki	27,512(a)	16	0,036
Eğitim Düzeyi ve Uzun Zamanlı Bir Probleme Çözüm Arama Konusunda, Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	35,560(a)	12	0,000
Eğitim Düzeyi ve Üst Yönetime, Çalışma Alanınızın Sözcülüğünü Yapma Konusunda, Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	48,882(a)	16	0,000
Eğitim Düzeyi ve Çalışma Alanınızla İlgili Yeni Yöntemler Geliştirme Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	27,422(a)	12	0,007
Eğitim Düzeyi ve Biriminizin Daha İyi Çalışması İçin Üst Yönetime Öneriler Getirme Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	64,175(a)	16	0,000
Eğitim Düzeyi ve Şirketinizin Stratejilerine İlişkin Tartışmalarda Görüşlerinizi Bildirme Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	59,762(a)	16	0,000
Eğitim Düzeyi ve Birimin Bütçesine İlişkin Bir Öneri Hazırlama Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	75,675(a)	16	0,000
Eğitim Düzeyi ve Şirketinizin Dışındaki Kişi ya da Kurumlarla Temasa Geçerek Sorunları Tartışma Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	46,337(a)	16	0,000
Eğitim Düzeyi ve Meslektaşlarınızı Bilgilendirme Amacıyla Bir Sunum Yapma Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	27,706(a)	12	0,006
Eğitim Düzeyi ve İşyerinizdeki Diğer Birimlerde Çalışanları Ziyaret Ederek İşlerin Yapılışıyla İlgili Önerilerde Bulunma Konusunda Kendinize Ne Kadar Güvenirsiniz, Arasındaki İlişki	33,785(a)	12	0,001

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Ankara'da doğan Dilek NAM, ilk, orta ve lise eğitimini Ankara'da tamamladı. 2004 yılında Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun oldu. Daha sonra 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladı.

Halen, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bölümünde eğitimine devam etmektedir.