

# Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları

*Firms' Social Responsibilities Towards Personnel as the Source of Organizational Trust*

**Kazım DEVELİOĞLU**

*Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, İKY Bölümü, (kdevelioglu@akdeniz.edu.tr)*

**Martı ÇİMEN**

*Uzman*

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

*Personel, Sosyal sorumluluk, Örgütsel güven*

*Rekabet avantajı elde etmek için beşeri sermayenin öneminin gittikçe arttığı günümüz iş dünyasında, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının geliştirilmesi örgütsel güven değişkeniyle ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada, örgütsel güvenin kaynağı olduğu öngörülen çalışanlara karşı sosyal sorumluluk uygulamalarının etkisi incelenmiş ve üretim sektöründeki çalışanlar üzerinde ampirik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Analiz bulgularına göre örgütsel güven değişkeni büyük ölçüde disiplin ve şikayet prosedürleri, personel bulma ve seçme, çalışma koşulları, başarı değerlendirme ve eğitim ve kariyer geliştirme değişkenlerinden etkilenmektedir.*

## ABSTRACT

### Keywords:

*Employee, Social responsibility, Organizational trust*

*In contemporary business world, in order to obtain competitive advantage, the importance of human capital is increased, which is associated with job satisfaction and organizational commitment of employees. In this study, we analyzed the assumption, empirically in manufacturing sector, that firms' socially responsible activities towards employees are a source of organizational trust. Depending on analysis results, we postulated that organizational trust is influenced, in a large extent, by social responsibility variables, namely, discipline and complaint procedures, personnel appraisal and selection, working conditions, performance evaluation and training and career development.*

## TEORİK ÇERÇEVE

Araştırmamızın teorik altyapısını oluşturmak amacıyla aşağıda, çalışanlara karşı sosyal sorumluluk, örgütsel güven ve aralarındaki ilişkiyle ilgili literatür incelenmeye çalışılacaktır.

### Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk

Greenberg ve Baron (2003) sosyal sorumluluğu, işletmelerin yönetsel kararları ile etik değerler ve yasal uygulamalar arasında bağ kurması, bunun yanında çevreye, topluma ve kişilere saygılı olması anlamında kullanmaktadırlar. Bu tanım işletmelerin, toplumun etiksel ve yasal beklentileriyle örtüşecek hatta bunları geçecek şekilde faaliyet göstermesini içerir. İşletmenin faaliyetlerinden etkilenen kişilerin başında da çalışanlar gelmektedir. Çalışanların örgütü çeşitli sosyal sorumluluklar çerçevesinde olumlu değerlendirmelerinin, örgütsel güven duyguları üzerinde olumlu etki oluşturacağı ve sonuçta uzun dönemli ve etkin çalışan personel amacına ulaşılacağı düşünülmüştür. Bu düşünceden hareketle yöneticiler çalışanlara karşı çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetlerine girişerek bu sonuca ulaşmaya çalışmışlardır.

İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarının en önemlilerinden birisi çalışanların işletmeye kattıkları emeklerinin karşılığı olabilecek, dengeli bir ücret sisteminin kurulmasıdır. Bu ilkeye göre ücret, personelin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve örgütün maliyetlerini aşırı derecede arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır (Can vd., 2001). Bu çerçevede, diğer önemli bir konu da ücretin adil ve objektif olmasıdır. Personel, ücretin miktarı kadar, hatta ondan daha da çok, adil olmasını istemektedir (Aldemir vd., 1996). Ücretin belirlenmesinde önemle üzerinde durulması gereken bir diğer konu da eşitlik ilkesine bağlı kalınmasıdır. Bu, işletme içi ve işletme dışında eşitlik olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletme içi eşitlik, yapılan işin ve işi yapan personelin kapasitesinin saptanarak "eşit işe eşit ücret" ödenmesidir. Bu ilkeye göre, iki iş aynı çalışma koşulları, beceri ve çabayı gerektiriyorsa, işi yapanın kimliğine bakılmaksızın eşit ücret ödenir (Can vd., 2001). İşletme dışı eşitlik ise, diğer işletmelerde benzer işlerde çalışanların aldığı ücrette eşitliktir (Yüksel, 2000). Bu kapsamda, personele ödenecek ücretin, işletmenin bulunduğu bölge veya endüstride ödenmekte olan ücret düzeyleriyle uyumlu olması gereklidir.

Diğer bir ilke, nesnellik ilkesidir. Bu ilkeye göre; örgütte herhangi bir duygusal nedenle (yakınlık ya da düşmanlık duyguları gibi) personele verilecek ücretin artma ya da azalmalar göstermesi önlenmelidir. Ücretin tarafsız olarak, herkese

hak ettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ödenmesi (Can vd., 2001) işletmelerin sosyal sorumluluklarından biridir. Bir diğer ilke ise esneklik ilkesidir. Bu ilkeye göre; örgütün ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre ve örgütsel koşullara uyum sağlayabilecek ölçüde esnek olmalıdır (Can vd., 2001). Açıklık ilkesine göre, uygulanan ücret düzeyi, örgütte bulunan her personel tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır. Deneyimler karmaşık ücret hesaplama biçimlerinin, personelde güvensizlik yarattığını göstermektedir. Son ilke olan uzlaşım ilkesine göre ise ücret düzeyleri bilimsel yöntemlerle belirlenmeli, taraflarca tartışılmalı ve belirli sürede uygulanması üzerinde anlaşmaya varılmalıdır (Can vd., 2001). Eşitlik, nesnellik, esneklik, açıklık ve uzlaşım ilkesine uyularak hazırlanmış bir ücret sistemi işletmelerin çalışanlarına karşı yerine getirmeleri gereken sosyal sorumluluklarından biridir.

İşletmelerin ayrıca, çalışanları yönetim faaliyetlerine katmaları konusunda bir sorumlulukları olduğu ilgili yazında tartışılan konulardan birisidir. Yönetime katılma, mal ve hizmet üretiminde en alt kademede işgörenden başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, değerlendirme ve yanıtıma imkânının verilmesidir (Paksoy, 2000). Yönetime katılma, biçimsel ve biçimsel olmayan katılım olarak ikiye ayrılabilir. Biçimsel katılım resmi bir işbirliği türünü temsil etmektedir. İşçi veya işgücü sendikaları aracılığıyla personel ile patron ve üst kademe yöneticileri bu tür işbirliğine itilirler. Biçimsel olmayan katılım ise daha çok çalışma grupları düzeyinde rastlanmaktadır. (Karancı, 1995). Çalışanlara beğenmedikleri kararları protesto etme, öneriler getirme ve kararları etkileyecek bilgiler verme ve ayrıca çalışanların, çalışma koşullarıyla ilgili (dinlenme periyotları, çalışma saatleri, çalışanların ve denetçilerin sorumluluğu gibi) kuralları belirleme hakkını da sağlamak gerekmektedir. (Şimşek, 1999).

Çalışanlara sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlama sorumluluğu kapsamında, işverenlerden, personelin sağlık ve güvenliğini korumak amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunması beklenmektedir. İşverenlerin işçi sağlığına yönelik sorumluluğu, çalışanların, hastalık ve meslek hastalıklarına karşı korunması, çalışma ortamı ve koşullarının düzeltilmesi, hastalık doğurabilecek nedenlerin ortadan kaldırılması ve bu çalışmaların tümünün sistemli ve yöntemli biçimde yapılmasını kapsamaktadır (Sönmez, 2000). Bu bağlamda iş güvenliğine önem verilmesi (Bingöl, 2003) ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi (Nalbant, 2005) üzerinde durulan konular olmuştur.

İşletmelerin insan kaynağını bulma ve seçme kapsamındaki sosyal sorumlulukları çerçevesinde içerisinde faaliyette bulunulan ülkenin yasalarına uygun personel planları geliştirilmeli ve ırk, din, dil, etnik azınlık, cinsiyet, özürlü olma gibi konularda ayırım yapılmamalıdır. Ayrıca istihdam edilen çalışanların belirli bir oranında özürlü ve eski hükümlü çalıştırmak kuralına uyulmalıdır (Bingöl, 2003). Personel seçimi sırasında Batı ülkelerinde en sık rastlanan sorun, işe eleman alınırken etnik azınlıklara ayrımcılık uygulanmasıdır. Ülkemizde ise işe almada en sık rastlanan ahlaki sorun torpil ve kayırmacılıktır (Arslan, 2001). İnsan kaynağının seçiminde ve oryantasyonunda adaletli davranmak işletmelerin temel sorumluluklarından birisi olarak değerlendirilebilir.

Günümüz işletmelerinde çalışanlara karşı sorumluluk alanlarının en önemlilerinden birisi de eğitim ve kariyer gelişimine yönelik olarak çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenerek onlara uygun öğrenme koşullarının sağlanmasıdır. Bu kapsamda uygun öğreticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitim süreci sonucunda değerlendirme yapılması işletme yönetimlerinin sorumluluklarından biridir (Aldemir vd., 1996). Tüm eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri fırsat eşitliği çerçevesinde gerçekleştirilmeli, eğitimlerden tüm çalışanlar faydalandırılmalı ve kişisel ayrıcalıklar ortadan kaldırılmalıdır (Argon ve Eren, 2004). Eğitim faaliyetleri yanında işletmeler kariyer yönetimi politikaları yardımıyla çalışanlara terfi olanakları sunmalı ve üst mevkilerde görev yapabilmelerini sağlamalıdır (Öge, 1998).

Çalışanların gelişmelerinin sağlanması ve çalışmalarının takip edilmesi açısından başarı değerlendirmesi işletmelerin sosyal sorumluluklarından biri durumundadır. Çalışanların başarı değerlendirme sisteminin objektif, adil ve doğru olup olmadığı konusundaki algılamaları oldukça önemlidir. Başarı değerlendirme yeteri sıklıkta yapılır, üstler astlarının başarımlarını yakından izleri ve astlarına performanslarındaki zayıf noktaları gösterirlerse başarı değerlendirme adil ve doğru yapılmış olur (Erel, 1997). Değerlemede objektif olunmaması ve üstlerin kişisel olarak yakınlık duydukları çalışanları işteki performansları düşük olsa dahi olumlu değerlendirmesi sistemin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Can vd., 2001).

Günümüz işletmelerinin önemi gün geçtikçe artan sorumluluklarından birisi de çalışanları cinsel tacizden koruma ve cinsiyet ayrımcılığı yapmama sorumluluğudur. İşyerinde çalışanlar tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözlü, vücut hareketleriyle veya jestleriyle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz, cinsel tacizdir. (Şimşek, 1999). Cinsel taciz sadece maruz kalanları değil, diğer çalışanları da etkilemektedir. İşyerinde çalışanlar için düşmanca bir ortam yaratarak iş düzenini bozmakta ve üretkenliği azaltmaktadır (Gerni, 2001).

İşverenlerin bir diğer önemli sorumluluğu, sendika üyesi olan ve olmayan veya ayrı sendikalara üye olan çalışanlar arasında ayırım yapmamaları ve onların grev haklarına saygı göstermeleridir. Bu kapsamda, işverenler, personel alırken, işe yerleştirirken, terfi ve ücretlendirme yaparken, disiplin hükümlerini uygularken ve işe son verirken bu sorumluluk çerçevesinde hareket etmelidirler (Türker, 1977). Çalışma güvencesi arayan çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı hazırlanarak haksız yere haklarını yitirmeyeceği garantisi verilmeli ve geleceğe güvenle bakmaları sağlanmalıdır (Argon ve Eren, 2004).

Bir başka sosyal sorumluluk alanını, işletmeler çalışanların özel hayatlarının gizliliğine önem vermeleri oluşturmaktadır. Zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirmelerine karşın özel hayatla iş hayatını karıştırmak istememelerinin doğal hakları olduğu bilinciyle bu sınırı korumalarına yardımcı olmalıdırlar. Özellikle insan kaynakları bölümü yönetici ve çalışanları, işgörenler hakkında tutulan kayıtları gizli tutmalıdır. Ayrıca işgörelere disiplin konularında bir ceza verilmişse bunun

kişiye özel ve gizli olarak iletilmesine çalışılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000). Çalışanların sahip olduğu diğer bir hak, mektup, telefon, elektronik posta (e-mail)' larının da yöneticiler tarafından izlenmemesidir.

Disiplin sağlama ve şikayetleri ele alma kapsamındaki sorumluluklar çerçevesinde işletmeler öncelikle konulan disiplin kurallarını açık, tutarlı ve mantıklı bir şekilde belirlemelidirler. Kurallar ve sonuçları işgörene çok iyi bir biçimde açıklanmalıdır. İşgören disiplin konusunda kendisinden ne beklendiğini bilirse, o davranışını kontrol etme yönünde güdülenir (Yüksel, 2000). Şikâyet sistemi ise, örgütteki iş kuralları ile ilgili uyumsuzlukların açıklandığı, işleme konulduğu ve yargıya varıldığı biçimsel bir sistemdir. Her personel şikâyetini kime, hangi biçimde (sözlü ya da yazılı) ileteceğini, varsa hangi tür kısıtlarla karşı karşıya kaldığını ve sonuç aşamasında kararı ne kadar bekleyeceğini şikâyet usulünden öğrenebilmelidir (Can vd., 2001).

## ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütsel güven "bireylerin, örgüt üyelerinin örgütsel roller, ilişkiler, tecrübeler ve karşılıklı bağımlılıklara ilişkin niyet ve davranışlarıyla ilgili sahip oldukları olumlu beklentiler" olarak tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000). Chathoth ve diğerlerine göre (2011), güven örgüt yapısı içerisinde çalışanlar arasında kaynaşma, bağlılık ve birbiriyle yardımlaşmanın gelişmesine öncülük etmektedir.

Örgütsel güvenin ortaya çıkarılmasında yöneticiler aldıkları kararlarla yaptıkları uygulamalarla çalışanların örgütsel güven duygusunun yaratılmasında önemli bir rol üstlenmektedirler. Çalışanların örgütün güvenilir olup olmadığı hakkındaki yargıları büyük ölçüde yönetici ile etkileşimlerinden etkilenmektedir. Yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak algılayan çalışanlar sonuç olarak bu algıyı genelleştirip bütün örgüte güvenmektedirler (Tan ve Tan, 2000).

Çalışanlar, yöneticilerine ve örgütlerine yönelik güven duygusu geliştirirken güvenecekleri kişilerin bazı özelliklere sahip olması konusunda bir değerlendirme yaparlar. Bu özelliklerden birisi yöneticilerin yetenekli olması unsurudur. Yetenekli olmak, Hosmer (1995) tarafından işin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve kişisel beceri olarak tanımlanmaktadır. Özellikle kişiler, profesyonel yetenekleri güçlendikçe daha yetenekli olarak algılanırlar. Örneğin, yöneticilerinin; çatışma çözme, uzlaştırma ve görüş birliği yaratma gibi konulardaki sorun çözme yeteneğini algılayan çalışanların ise onlara olan bağlılıkları artar (Erdem, 2003).

Örgütsel güvenin ikinci boyutunu açıklık oluşturmaktadır. Breen ve Dahle'nin (1999) belirttiği gibi açıklık diğerlerini dinlemeye açık olmak ve aynı zamanda durduğunuz yeri de başkalarına açıkça ifade etmeyi ifade eder. Açıklık aynı zamanda çalışanlarla birlikte bulunmayı ve iyi haberler kadar kötü haberleri de paylaşmayı içerir (Caudron, 2002). Çalışanlardan bilgi saklanmaması ve iyi veya kötü konuların paylaşılması sonucunda yöneticinin tutarlılık ve dürüstlük sergilemesi ona güvenilmesini sağlar.

İlgili olmak boyutu örgütsel güvenin diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut, örgüt üyelerinin liderlerinden ilgi gördüklerinde ve karşı tarafın kendilerinden avantaj sağlama eğilimi olmadığına inandıklarında ortaya çıkar. Bu kapsamda, çalışanlarına karşı arkadaşça davranan, sorunlarının çözümünde yardımcı olan, yol gösteren, koruyan, destekleyen, cesaretlendiren bir yönetici yardımsever olarak algılanır ve çalışanlar bu tip yöneticilere daha kolay güven geliştirirler (Erdem, 2003).

Güvenin tutarlı olma boyutu kapsamında, kişilerin söyledikleri ve yaptıklarının, düşündükleri ve söylediklerinin birbiriyle tutarlı olması beklenmekte; zamana ve kişiden kişiye göre söz, tutum ve davranışlarını değiştiren kişilere güvenmenin zor olacağı bilinmektedir. Aksi takdirde, tutarlı olmayan kişilerin aldıkları kararları kendi bireysel çıkarları için saptırabilecekleri düşünülür (Günaydın, 2001). Tutarlılık yöneticinin gelecekteki davranışlarını kestirebilir kılarak, ilişkiler bakımından belirlilik yaratır ve güven algılamasını etkiler (Erdem, 2003).

Erdem' e göre (2003), çalışanların yöneticilerine güven duyabilmeleri için yöneticilerde bulunması gereken en önemli özelliklerden biri de dürüstlüktür. Yönetici bakımından dürüstlük, onların ortak normlara uygun davranmasını, kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarını ön plana çıkarmasını, doğruyu söylemesini, sözünü tutmasını ve kararlarla ilgili yaptığı açıklamaları doğru ve anlaşılır bir biçimde yapmasını içerir. Bir yöneticinin çalışanları kararlara dahil etmesinin de güvenilir olarak algılanmasını etkileyeceği belirtilmektedir. Whitener'ın (1998) belirttiğine göre, yöneticinin, çalışanların karar alma sürecine katılımına izin verme derecesi güvenin gelişimini etkileyecektir çünkü çalışanlar bu yolla kendilerini etkileyen kararlar üzerinde kontrol sahibi olacak ve kendi çıkarlarını koruyacaklardır.

Örgütteki iletişimin kalitesi de yöneticilere güven duyulmasında önemli bir unsurdur. Kolaylaştırıcı, tam ve doğru iletişim, kararlarla ilgili doğru açıklamalar yapılması, zamanında ve doğru geribildirim sağlanması güveni arttıracaktır (Whitener vd., 1998). Bu görevlerinin bilincinde olmayan ve güven temelli ilişkiler kuramayan liderlerin takipçileri liderlerinin yeteneklerinden kuşku duyarlar ve sonuç olarak tek başlarına çalışmayı tercih edebilirler (Günaydın, 2001).

## ÇALIŞANLARA KARŞI SOSYAL SORUMLULUKLAR VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ

Çalışanlara karşı sosyal sorumluluğun bir parçası olarak işletmeler adil ve yeterli bir ücret ödeme sistemi geliştirmeli ve çalışanın eğitim, yetenek, deneyim (Yüksel, 2000) ve performansı ile uyumlu bir ücret ödemelidirler. Diğer işletmelerdeki ücretlerle karşılaştırıldığında ücretlerin benzer olması ve herhangi bir duygusal nedenle personele verilecek ücretlerin artma veya azalma göstermemesi gerekmektedir (Tutum, 1979) Bu nedenle işletmeler, ücretleri belirlerken çalışanların önerilerine de açık olarak; onları ücretin belirlenmesi yöntemi konusunda bilgilendirmelidir. Yapılan çalışmalar ücret hesaplama yönteminin karmaşık olmasının çalışanlarda güvensizlik duygusu yarattığını göstermektedir (Can vd., 2001). Aynı zamanda ücretlerle ilgili konuları çalışanlarla paylaşmanın, çalışanların örgüt politikalarına güveni artırdığı ve yöneticileri daha iyi anlamalarını sağladığı belirtilmektedir. Bunun aksine gizlilik politikasının uygulanmasının ise örgütte çalışanların güvenini sarstığı ifade edilmektedir. (Ersen, 1997). Sonuç olarak, çalıştığı işletmeden aldığı ücretin adil olduğunu, eğitim ve deneyimiyle uyumlu olarak belirlendiğini gören çalışanın iş tatmini ve örgüte bağlılığı artacak ve aynı zamanda yöneticisi tarafından haklarının gözetildiğini, kendisine saygı duyulduğunu görmesi örgüte güveninin artmasına neden olacaktır.

Çalışanların yönetim faaliyetlerine katılmaları, işletmelerin günlük faaliyetlerinden gelecekteki planlarına kadar bu uygulamalardan etkilenecek olan çalışanların görüşlerinin alınmasını içerir. Her ne kadar işletmenin geleceğiyle ilgili kararlar üst yönetim tarafından alınsa da çalışanların görüşlerinin alınması hem geniş bir katılımın sağlanmasını hem de bu sayede çalışanların kendi fikirlerine değer verildiğini ve güvenildiğini hissettirerek örgüte karşı güven duygusunun gelişmesini sağlaması bakımından önemlidir.

Çalışanlar özellikle kendilerini etkileyecek ve kendi çalışma alanlarını ilgilendiren kararlarda söz sahibi olmak isterler. Bunun yanında uygun bulmadıkları kararları protesto etme ya da öneriler getirme hakkının tanınması çalışanlara önem verildiğini gösterir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması yöneticilerle çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasına yardımcı eder (Bakan vd., 2004). Kendileri ve şirket için neyin değerli olduğu konusunda kararlara katılma sürecinde etkileşimde bulunurken, personelin güven duyguları daha da güçlenecek ve faaliyetin bir parçası olmaktan dolayı duydukları haz oranı artacaktır (Gürlek ve Gürol, 1993).

Çalışanlar için güvenli bir iş ortamının yaratılması yöneticilerin ve örgütün en temel sorumluluklarından birisidir. Çalışanlar gerekli güvenlik önlemlerinin alınmadığını ve özellikle güvenlik riskleri konusunda kendilerinin yeteli seviyede bilgilendirilmediklerini düşünürlerse; yöneticilerin ve örgütün kendilerini önemsemediğini ve sorumluluklarından kaçtığını fark ederler ve örgüte duydukları güven azalır. Bunun yanında çalışma hayatının kalitesi programlarının uygulanmasıyla örgütlerde daha demokratik bir yapı ve işleyiş sağlanır. Çalışanların kendilerine ve örgüte olan güven duyguları güçlenerek örgütsel bağlılık ve sahiplenme duyguları pekişir.

Gilliland (1993) seçme ve yerleştirmeye yönelik insan kaynakları politikaları ve adalet algısı üzerine yaptığı çalışmada da, bireylerin adil sistemlerle bir işe alındıklarını düşünmelerinin, kendilerine teklif edilen işi kabul ya da reddetme kararını etkileyeceği ve gelecekte çalışacakları işe daha çok bağlanma etkisini yaratacağını saptamıştır. Sabuncuoğlu (2000)'nin belirttiğine göre, objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli çalışma olanağı verir. Personel seçimi öncesinde ilan ve görüşmelerde verilen bilgilerle işe başladıktan sonra karşılaşılan iş tanımı ve çalışma ortamı arasında farkın olması işe alınan personelde hayal kırıklığına yol açacak ve çalışanın örgüte güveni azalacaktır. Ayrıca görüşme ve sınavlar esnasında adayın özel yaşamıyla ilgili sorular sorulması da güven ortamının zedelenmesine neden olacaktır.

Eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi, uygun öğrenme koşullarının yaratılması ve eğitime katılacak personelin seçimi hem işletme hem de çalışanlar için hayati öneme sahiptir. Öncelikle eğitilecek personelin seçilmesinde adil olunmalıdır. Belirli kişi ya da gruplara ayrımcılık çerçevesinde davranılması ve eşitsizliğe dayalı uygulamaların bulunması çalışanlarda örgütsel güven duygusunu olumsuz yönde etkileyecektir.

Çalışanlar işletmeye yaptıkları katkılar karşılığında aldıkları ücretler ve ödüllerin güvenilirliğini ve adillğini belirleyen insan kaynakları fonksiyonu çalışanların performans ya da başarılarının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda ast ve üstler arasındaki güven duygusu oldukça önemlidir. Çalışanların performans değerlemeden sağladıkları doyum, performans değerlemenin doğruluğu ve adillliği konusundaki algılamaları ve dolayısıyla güven düzeyi ile yakından ilgilidir. Yöneticileri bilgili, samimi ve dürüst olarak algılanması yöneticiye güven duygusu oluşturmada be sorunların aşılmasına yardımcı olmaktadır (Erel, 1997; Whitener, 1998). Performans değerlemesi sonucu elde edilen bilgilerin eksik yönlerini görmesi bakımından çalışanlarla paylaşılması örgütsel güveni etkileyen unsurlardandır.

Örgütlerin çalışanlarına karşı en temel sorumluluklarından birisi de özellikle kadın çalışanlara yönelik uygulanabilen cinsel tacizden koruma ve cinsel ayrımcılık yapmama sorumluluğudur. Cinsel taciz, bu davranışlara maruz kalan çalışanların onurunun zedelenmesine, uygun çalışma koşullarının yok olmasına, iş ortamının güvenliğinin bozulmasına neden olur. İşletmeler bu tür davranışların ortaya çıkmasını önleyecek tedbirleri almakla yükümlüdürler. Ancak bir kez ortaya çıktığında gerekli şekilde cezalandırılması da tekrarlarını önlemede etkili olmaktadır. Bu nedenle bu tür davranışlara maruz kalmış çalışanların şikayetlerini bildirmeleri için uygun iletişim yöntemleri yaratılmalıdır. Aksi taceze maruz kalmış çalışan başta olmak üzere diğer çalışanların da örgüte duydukları güven, tekrar onarılamayacak şekilde azalır. Bunun yanında, iş yerinde kadın erkek ayrımının olması, cinsiyetlerinden dolayı kadınlara düşük ücretli işler verilmesi, yükselmelerinin engellenmesi, yönetim kademelerinde görevlendirilmemeleri gibi uygulamalar işletmeye güven duyulmasını olumsuz yönde etkileyecektir.

Çalışanlar, uygun çalışma koşulları elde etmek, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, ücret konusundaki düzenlemelerin yapılması gibi taleplerde bulunabilmektedirler. Bu taleplerini sendika çatısı altında işletmeye iletmek ve görüşmek en yasal haklarıdır. İşletmeler çalışanların sendika üyeliklerini engellemeden, taleplerin dinlenmesi ve sorunların çözülmesi yoluna gittiklerinde çalışanların işletmeye güvenleri artacaktır. Taleplerinin işletme yönetimi için önemli olduğunu, karşılıklı çıkarların gözetildiğini ve haklarının çiğnenmediğini bilen çalışanlar daha verimli ve güvenli çalışacaklardır.

Günümüzde rekabet ortamı ve işsizliğin giderek artış göstermesi, çalışanların her an işlerini kaybetme korkusu içinde yaşamalarına neden olmaktadır. Yasal olarak sınırlanmış olmasına rağmen işten çıkarmalar büyük oranda işyerinin ve yöneticinin inisiyatifindedir. Örgütsel güven tanımlarını tekrar hatırlanacak olursa; çalışanlar, işletmenin kendi çıkarlarını gözetmeyeceğine ve kendilerine zarar vermeyeceğine inanmak isterler. Bunun yanında örgütün kendilerine sağladığı desteğin nedensiz yere çekilmeyeceğini ve örgütsel güvenin temelinde var olan karşılıklı bağlılığın süreceğini bilmek isterler. Bu nedenle çalışanlar, işletmeye yaptıkları katkıların karşılığında en temel hakları olan çalışma haklarının tek taraflı olarak ortadan kaldırılmayacağından emin olmak isterler. Bu hakları gözetilmeyen ve iş güvencesi sağlanmayan çalışanın örgüte güven duyması olanaklı değildir.

Bir personelin işletmede birçok kişisel bilgi ve belgesi olabilmektedir. Bunlar, insan kaynakları bölümünde bulunan özlük dosyalarından mektup, e-posta gibi iletişim araçlarına kadar geniş bir alanı kapsar. Çalışanlar, yöneticilerin veya diğer çalışanların bu belgelere izinleri olmadan ulaştıklarını, özel hayatlarıyla ilgili bilgilerin güvenli şekilde korunmadığını, bu konuda denetimsizliğin veya kötü niyetin olduğunu hissederseniz örgüte güvenleri azalır.

Disiplin kuralları iş ilişkilerinin devamı için gerekli kurallardır ve örgütte disiplini sağlama ve şikayetleri ele almadaki sorumluluklar işletme yönetiminin en önemli görevlerindedir. Disiplin kuralları işyerinde oluşabilecek beklenmedik olaylara karşı ne yapılması gerektiğini belirttiği gibi bunların önlenmesi için de önemlidir. Bu nedenle tüm çalışanlar işe girdikleri andan itibaren bilgilendirilmeli, kendilerinden beklenen veya istenmeyen davranışların ne olduğu, bunlara uyulmaması durumunda ne tür cezalarla karşılaşılacağı konusu açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu çalışanların işletmeye duydukları güveni arttıracaktır. Ayrıca disiplin kuralları ve ceza uygulamaları tüm personele ast- üst ve eski-yeni olduğuna bakılmaksızın eşit bir biçimde uygulanırsa çalışanların örgüte duydukları güven artacaktır.

## METODOLOJİ VE BULGULAR

Bu çalışmanın verileri anket yöntemiyle toplanmış ve çalışanlara karşı sosyal sorumluluk 11 değişken ile ölçülmüştür. Bu değişkenler: adil ve yeterli ücret ödeme, yönetime katılma, çalışma koşulları, insan kaynağını bulma ve seçme, eğitim-kariyer, başarı değerlendirme, ayrımcılık ve taciz, sendika hakkı, iş güvencesi, özel hayatın gizliliği ve disiplin-şikâyete yönelik sosyal sorumluluklardır. Örgütsel güvenin ölçümüyle ilgili olarak çalışanın örgüt yönetimine ve bir üst yöneticisine duyduğu güven ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın verileri, Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası kayıtlarından elde edilen ve üretim sektöründe faaliyette bulunan 8 üretim işletmesinden elde edilmiştir. Bu işletmelerde, 470 çalışana hazırladığımız anket uygulanmış ve elde edilen 400 anketin değerlendirilmesi sonucu 361 anket çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırma verisi elde edildikten sonra istatistiksel paket programına girilmiş ve araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışanlara karşı sosyal sorumluluk sorularının güvenilirlik katsayısı (Cronbach  $\alpha$ ) 0,95 ve ayrıca her bir sosyal sorumluluk boyutunun güvenilirlik değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Örgütsel güven boyutlarından üst'e güvenin güvenilirlik katsayısı 0,88 ve örgüt yönetimine güvenin katsayısı ise 0,85 olarak bulunmuştur.

Tablo 1' deki demografik dağılım sonuçlarına bakıldığında, örneklemin büyük ölçüde bayanlardan oluştuğu ve genellikle 18-40 yaş arası gruba dahil olduğu görülmektedir. Büyük ölçüde ilkökul, ortaokul ve lise düzeyinde eğitime sahip olan örnekleminizin pozisyon olarak ağırlıklı olarak işçi ve ofis personelinde oluştuğu bulgularına ulaşılmıştır.

**Tablo 1. Örneklemin Demografik Dağılımı**

		Yüzde
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	17.6
	Bayan	83.4
<i>Yaş</i>	18-30	38.6
	31-40	32.9
	41-50	21.1
	>50	7.4
<i>Eğitim</i>	İlkokul-Ortaokul	28.9
	Lise	49.7
	Üniversite	21.4
<i>Pozisyon</i>	İşçi	67.8
	Ofis Personeli	16.7
	Şef-Uzman	9.8
	Yönetici	5.7

$n = 361$

Araştırmamızın temel hipotezleri olan çalışanlara karşı sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerin olumlu algılanmasının, çalışanların üstlerine ve örgüt yönetimine duyacakları güven duygusunu artıracakları varsayımlarının test edilmesi amacıyla iki adet çoklu regresyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3'te özetlenerek yorumlanmıştır.

Çalışanlara karşı sosyal sorumluluk değişkenlerinin bağımsız, üstte güven değişkeninin bağımlı değişken olarak kullanıldığı çoklu regresyon analizi bulgularına göre (Tablo 2), bağımsız değişkenlerden disiplin ve şikâyet, çalışma koşulları, insan kaynağını bulma ve seçme ile başarı değerlendirme değişkenlerinin üstte güven bağımlı değişkenindeki değişimi yaklaşık olarak %72 oranında ( $R^2 = 0,718$ ;  $F = 202,686$ ;  $p = 0,000$ ) açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu değişkenlerden disiplin ve şikâyetle ilgili olumlu algılanan uygulamaların, çalışanların üstlerine karşı geliştirdikleri güven üzerinde en fazla etki oluşturan değişken olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgular ışığında, ana hipotezlerimizden birisinin kısmen istatistiksel destek bulunduğunu ve çalışanlara karşı sosyal sorumlulukla ilgili uygulamaların, çalışanların üstlerine duyacakları güven üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 2. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Değişkenleri ile Üste Güven Arasındaki Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p
Sabit Değer	0,131	1,100	0,272
<b>Disiplin ve Şikâyet</b>	<b>0,346</b>	<b>7,403</b>	<b>0,000</b>
<b>Çalışma Koşulları</b>	<b>0,238</b>	<b>5,275</b>	<b>0,000</b>
<b>İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme</b>	<b>0,220</b>	<b>3,881</b>	<b>0,000</b>
<b>Başarı Değerleme</b>	<b>0,185</b>	<b>4,876</b>	<b>0,000</b>
Ayrımcılık Taciz	0,130	0,175	0,507
Eğitim ve Kariyer	0,123	0,133	0,331
Özel Hayat	0,096	0,128	0,502
Sendika	0,049	0,082	0,789
İş Güvencesi	0,023	0,028	0,404
Ücret	-0,005	-0,006	0,431
Katılım	-0,015	-0,019	0,438
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>		<b>p</b>
0.718	202,686		0,000

Çalışanların sosyal sorumluluk konusundaki algılamalarının olumlu yönde artması sonucu örgüt yönetimine duydukları güvendedeki değişimi ölçmeyi amaçlayan ikinci çoklu regresyon analizinin bulguları Tablo 3'te özetlenmiştir. Tablodaki değerlere bakıldığında bağımsız değişkenlerden disiplin ve şikâyet, insan kaynağını bulma ve seçme, çalışma koşulları ve eğitim ve kariyer değişkenlerinin örgüt yönetimine güven bağımlı değişkenindeki değişimi %70 ( $R^2 = 0,704$ ;  $F = 190,971$ ;

$p= 0,000$ ) oranında açıkladığı görülmektedir. Bu değişkenlerden disiplin ve şikâyetle ilgili uygulamaların, çalışanların örgüt yönetimine karşı güven duymalarını en fazla etkileyen değişken olduğu görülmektedir. Analiz bulgularına göre, diğer hipotezimiz olan çalışanlara karşı sosyal sorumlulukla ilgili uygulamaların çalışanların örgüt yönetimine olan güven duyguları üzerinde etkili olduğunu istatistiksel bulgulara dayalı olarak söylemek mümkündür.

**Tablo 3. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk Değişkenleri ile Örgüt Yönetimine Güven Arasındaki Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p
Sabit Değer	-0,231	-0,889	0,06
<b>Disiplin ve Şikâyet</b>	<b>0,389</b>	<b>0,051</b>	<b>0,000</b>
<b>İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme</b>	<b>0,325</b>	<b>0,06</b>	<b>0,000</b>
<b>Çalışma Koşulları</b>	<b>0,171</b>	<b>0,048</b>	<b>0,000</b>
<b>Eğitim ve Kariyer</b>	<b>0,165</b>	<b>0,056</b>	<b>0,003</b>
Ücret	0,07	1,520	0,129
Ayrımcılık Taciz	0,063	1,460	0,145
Özel Hayat	0,055	1,288	0,199
Başarı Değerleme	0,028	0,595	0,552
İş Güvencesi	0,005	0,111	0,912
Sendika	-0,037	-1,035	0,301
Katılım	-0,041	-0,855	0,393
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	
0,704	190,971	0,000	

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada pazarların yakınlaşması, müşteri memnuniyetinin ana öncelikler arasına girmesi ve bu bağlamda inovasyon faaliyetleri sonucu işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinin bir zorunluluk haline gelmesi; yöneticilerin etkin bir beşeri sermaye altyapısı oluşturmaları için çeşitli adımlar atmalarını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda, çalışanlara karşı sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetlerin önemi hissedilmiş ve daha uyumlu işletme-çalışan ilişkileri oluşturulması hedefler arasına konulmuştur. İçerisinde bulunduğumuz yıllarda sosyal sorumluluk bilincini örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeye çabalayan işletmelerin temel amaçlarından birisi de çalışanların örgütsel güven duygusunu olumlu bir seviyeye yükseltmektir. Üste ve örgüt yönetimine güvenin etkin insan kaynakları çabalarıyla sağlanacağı bu çalışmanın dayandığı temel varsayımdır. Bu temel varsayımdan hareketle iki adet çoklu regresyon analizi yapılmış ve çalışanların üstlerine karşı güven duygusunun; disiplin sağlama ve şikâyetleri ele almak, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlamak, insan kaynağını bulmak-seçmek ve çalışanların başarılarının değerlendirilmesi ile ilgili süreçlerdeki uygulamalardan etkilendiği bulgularına ulaşılmıştır. Benzer şekilde, örgüt yönetimine karşı güven duygusunun oluşmasını ise disiplin sağlama ve şikâyetleri ele almak, insan kaynağını bulmak-seçmek, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlamak ve eğitim ve kariyer gelişimine yönelik çalışanlar tarafından olumlu algılanan uygulamaların etkilediği temel bulgularına ulaşılmıştır.

Disiplin ve şikâyetleri ele alma sorumluluğunun hem üste güven hem de örgüt yönetimine güven üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Personel, işe girdiği ilk andan itibaren örgütün kurallarının ne olduğunu, örgütün çalışanlardan ne tür davranışlar beklediğini ve ne tür davranışların cezalandırılacağını bilmek ister. Disiplin kurallarının bildirilmesi yanında bu kuralların tutarlı olması, zamana ve kişilere göre değişmemesi, ayırım yapılmadan uygulanması çalışanlar için önemlidir. Çalışanların rahatsız oldukları konularla ilgili şikâyetlerini dile getirmeleri, bu şikâyetleri iletecekleri kişileri bilmeleri ve şikâyetlerinin değerlendirileceğine inanmaları yöneticilerine ve örgüt yönetimine güven duymalarında etkili olmaktadır. Buradan çıkan sonuca göre işletmelerin disiplin sağlama ve şikâyetleri ele alma konusundaki sorumlu davranışlarının artması çalışanların hem üstlerine hem de örgüt yönetimine duydukları güveni arttıracaktır.

Üste güveni etkileyen ikinci değişken işletmelerin sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları oluşturma sorumluluğudur. Bu aynı zamanda çalışanların örgüt yönetimine yönelik güven duymalarını da etkilemektedir. Buna göre işletmeler, rahat

çalışılabilecek, işgörenlerin ihtiyaçlarına uygun bir fiziksel ortam sağlamalıdır. İş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı gerekli önlemler alınmalı, aydınlanma, ısı, havalandırma, gürültü ve hijyen koşullarının rahat çalışmayı engelleyecek etkileri ortadan kaldırılmalıdır. İşletmelerin, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltmeye yönelik sorumlu davranışlarının artması örgütsel güveni arttırmaktadır.

Çalışanların üste güvenlerini etkileyen üçüncü değişken, işletmelerin insan kaynağını bulma ve seçmede sosyal sorumluluklarıdır. Bu değişken aynı zamanda örgüt yönetimine güveni etkileyen ikinci değişkendir. İşsizliğin yoğun olduğu, eğitilmiş ve tecrübeli kişilerin bile iş bulmakta zorluk çektiği günümüzde, işletmelerin insan kaynakları politikaları daha da önem kazanmaktadır. Araştırmada ortaya konduğu gibi Avrupa ve Amerika’da yoğun olarak görülen etnik kökene göre ayrımcılık ülkemizde olmasa da akrabalık ve hemşerilik temelli ayrımcılıkla yoğun şekilde karşılaşılmaktadır. Oysa adaylar, beceri ve yeteneklerine göre tarafsız olarak değerlendirilmek istemektedirler. Bu noktada insan kaynaklarının sorumluluğu duyuruların yayınlanmasından işe alım sürecinin sonuna kadar devam etmektedir. Örgüt yönetimine güvende daha etkili olması bu uygulamanın bir işletme politikası olarak uygulanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Üste güveni etkileyen dördüncü değişken işletmelerin, çalışanların başarılarının değerlendirilmesine yönelik sosyal sorumluluklarıdır. Bu konuda dikkat çeken nokta çalışanlar, bu sorumluluğun yerine getirilmesini özellikle yöneticilerden beklemektedirler. Çalışanlar, yöneticilerden çalışmalarının takip edilmesini, başarılı olduklarında takdir edilmeyi, tarafsız bir biçimde değerlendirilmeyi beklemektedirler.

Örgüt yönetimine güveni etkileyen dördüncü değişken ise, işletmelerin eğitim ve kariyer gelişimlerine yönelik sosyal sorumluluklarıdır. Çalışanlar işlerini etkin bir şekilde yapma yeteneklerini arttıracak eğitimleri örgüt yönetimlerinden beklemektedirler. Bunun yanında eğitim, ihtiyacı olan herkese eşit şekilde sunulmalıdır. İşletmelerin kariyer gelişimlerine imkân tanınması ve üst makama yükselmede çalışanların beceri ve yeteneklerine göre adil şekilde değerlendirilmeleri de örgüt yönetimine güveni arttırmaktadır.

Burada dikkat çeken bir sonuç, hem örgüt yönetimine hem de üste güveni en az düzeyde etkileyen değişkenin çalışanların yönetime katılmasına yönelik sosyal sorumluluklar olmasıdır. Yönetime katılma çoğunlukla kurumsallaşmasını tamamlamış işletmelerde görülen bir uygulamadır. Çalışanların kendi sorumluluğunda olan işlerle ilgili kararlar alabilmesinin dışında, yönetsel kararlara katılması ve çalışma koşulları ile ilgili kararlarda (çalışma saatleri, dinlenme araları) söz sahibi olması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle üste güvende ve örgüt yönetimine güvende en az düzeyde etkili değişkenin yönetime katılma olması doğaldır.

Diğer bir sonuç ise, örgütsel güveni etkileyeceği düşünülen ücret, iş güvencesi ve sendika hakkı gibi değişkenlerin etkileme düzeylerinin oldukça düşük olmasıdır. Bilindiği gibi ülkemizde de kapitalist ekonomi ilişkilerinin hâkim olması nedeniyle sendikal faaliyetler gerilemekte, iş güvencesine yönelik sorunlar işletmelerin lehine çözüm bulmakta ve çalışanlara ödenen ücretler asgari düzeyde tutulmaktadır. Bunun sonunda, araştırmanın da gösterdiği gibi çalışanlar bu tür talepleri ikinci plana itmektedirler ve bu değişkenlerin üste ve örgüt yönetimine güven üzerinde etkileri düşük düzeyde kalmaktadır.

## KAYNAKÇA

- ALDEMİR, M.C., ATAOL, A. ve BUDAK, G. (1996). **Personel Yönetimi**, Fakülte Kitabevi, İzmir.
- ARGON, T. ve EREN, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ARSLAN, M. (2001). **İş ve Meslek Ahlakı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., GÜVEN, M., TAŞLIYAN, M. (2004). “Akademik Personelin Kararlara Katılması Üniversitelerdeki Yöneticilerin Başarısını Etkiler Mi”, **Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İİBF**, Eskişehir.
- BİNGÖL, D. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- BREEN, B. ve DAHLE, C. (1999). Trust for a change: How building trust can facilitate change, **Fast Company**.
- CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAUDRON, S. (2002). Rebuilding trust through communication, **Workforce**.
- CHATHOTH, P. K., MAK, B., SIM, J., JAUHARI, V. ve MANAKTOLA, K. (2011). “Dimensions of Organizational Trust across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels”, **International Journal of Hospitality Management**, 30, 233–242.
- ERDEM, F. (2003). **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları.
- EREL, D. (1997). “Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu”, **Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi**, Cilt 52, No 1–4, Ankara.
- ERSEN, H. (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul.
- GAMBETTA, D. G. (1988). **Can we trust trust?** In D. G. Gambetta (Ed.), **Trust**: 213-237. New York: Basil Blackwell.
- GERNİ, M. (2001). “İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 56, Sayı,3, Ankara.



- GILLILAND, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective”, **Academy of Management Review**, Vol. 18, No: 4, 694-734.
- GREENBERG, J. ve BARON, R. A. (2003). **Behavior in Organizations**, Prentice Hall.
- GÜNAYDIN, S. C. (2001). “İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE.
- GÜRLEK, B., GÜROL, M. A. (1993). “Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 1, Cilt 8, İzmir.
- HOSMER, L. T. (1995). Trust: “The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, **Academy of Management Review**, 20(2).
- KARANCI, P. (1995). “Küçük Sanayi İşletmelerinin Personele İlişkin Sosyal Sorumlulukları”, **Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D. (1995). “An Integrative Model Of Organizational Trust”, **Academy of Management Review**, 20(3).
- NALBANT, E. (2005). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 12 (1), 193-201.
- ÖĞE, S. (1998). “Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4.
- PAKSOY, M. (2000). “İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılma İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma Ve Düşünme Odası (Taking Note and Thinking Room) ve Ş. Urfa’da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Yöneticileri ve İşçileri ile Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması”, **8. Ulusal Yönetim Kongresi**, Nevşehir.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SHOCKLEY-Z., P., ELLIS, K., WINOGRAD, G. (2000). “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, **Organization Develoepmant Journal**, 18(4).
- SÖNMEZ, D. (2000) “İşletmelerde Personele İlişkin Sosyal Sorumluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE.
- ŞİMŞEK, B. (2000) “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı:3, İzmir.
- TAN, H. H. ve TAN, C.S.F. (2000). “Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126 (2).
- TUTUM, C. (1979). **Personel Yönetimi**, Doğan Basımevi, Ankara.
- TÜRKER, E. (1977). “İşçi Sendikaları Açısından Sendika Özgürlüğü ve Bu Özgürlüğün Güvencesi”, **Eskişehir İTİA Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, Eskişehir.
- WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD, M. A., WERNER J. M. (1998). “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, **Academy of Management Review**, 23(3).
- YÜKSEL, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.